

**TOMÁS AMADO PÉREZ PÉREZ**

**DINÁMICA ORGANIZATIVA DEL DIRECTOR COMO  
FUNCIONARIO EN EL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA, SUS  
LIMITACIONES Y APORTES.**

**ASESOR: Lic. Armin Ernesto Rodríguez Mota**



**Universidad de San Carlos de Guatemala  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**Guatemala, noviembre de 2004**

# ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción	
I. MARCO CONCEPTUAL	1
1.1 Antecedentes del problema.	1
1.2 Importancia de la investigación	2
1.3 Planteamiento del problema	3
1.4 Alcances y límites de la investigación	3
II. MARCO TEÓRICO	4
2.1 La administración educativa dentro de la Administración	4
2.2 Objetivos de un sistema de administración educativa	10
2.3 La administración educativa y sus fases	13
2.4 Las funciones del director en instituciones del ciclo medio	16
2.5 Estructuras de la organización administrativa	18
III. MARCO METODOLOGICO	
3.1 Objetivos	42
3.2 Variable única	43
3.3 Definición conceptual de la variable	43
3.4 Manejo operacional de la variable	44

3.5 Población y muestra	45
3.6 Instituciones	45
3.7 Instrumentos	46
3.8 Técnicas de recopilación de datos	46
Presentación, análisis e interpretación de resultados	48
Resultado de la aplicación del instrumento de encuesta aplicado a profesores de los institutos del nivel de educación básica	57
Verificación del planteamiento y de los objetivos	69
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Propuesta teórica – metodológica de organización administrativa	72
Bibliografía	78
Apéndice	80
Instrumento de encuesta a coordinadores técnicos administrativos y directores de los institutos	81
Instrumento de encuesta a profesores de los Institutos del ciclo de educación básica	83

# INTRODUCCIÓN

La administración y con ella la dirección, constituyen un proceso complejo que se ejecuta al interior de las instituciones educativas en el objeto de alcanzar los objetivos y la metas, mediante el trabajo de los grupos.

Para sobrellevar una administración educativa en el Ciclo de Educación Básica es conveniente considerarla como un sistema, es decir, un conjunto de elementos que se interrelacionan para alcanzar determinados propósitos e intenciones. Pero los resultados que se obtengan dependen, en gran parte, de la naturaleza de las interrelaciones y del grado de desempeño que cada actor tenga en el tejido de los procesos.

Pero la administración educativa del director deberá en la actualidad orientar su energía a controlar y elevar los procesos de aprendizaje. Sus límites en esta última dimensión deberá trascender los aspectos rutinarios y tradicionales del control y volcarse a la dinámica cualitativa de los proceso cognoscitivos y experienciales de los estudiantes. Así las políticas generales de los establecimientos educativos del nivel Medio en el país, deberán satisfacer necesidades de enseñanza – aprendizaje de la sociedad local, la modificación y enriquecimiento de las expectativas de la población. Por lo tanto se deberá producir conocimientos mejorados de acuerdo a las necesidades sociales, los recursos existentes y amplían las capacidades de aprendizaje de los estudiantes.

El informe de investigación Dinámica Organizativa del Director en el Ciclo de Educación Básica, sus Limitaciones y Aportes. Un estudio realizado en el municipio de Santa Cruz del Quiché, considero importante responder al planeamiento.

Hubo muchas inquietudes para investigar el problema, una de ellas es la práctica tradicional del director en el Ciclo de Educación Básica. Otra fue investigar su capacidad de gestión en el medio local, es decir, la capacidad de coordinar con diversos actores sociales, otra intención fue investigar el proceso administrativo y el clima interno de las instituciones escolares del Nivel Medio.

Los resultados en la investigación están integrados en este informe y están conformados de la siguiente manera.

El Marco Teórico desarrolla la teoría sobre el problema. Cobra importancia la teoría de la administración como proceso, las funciones del director en una estructura organizativa del Nivel medio, el liderazgo y su importancia, la organización y sus principios y el clima interno de las instituciones educativas del Nivel en mención.

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.

La investigación presenta la verificación de las conclusiones y recomendaciones. Contiene un aporte teórico – metodológico para ejemplificar alguna forma de organización interna de los institutos, sobre todo, en institutos graduados 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.

Este estudio fue presentado como trabajo de tesis, requisito previo a su graduación como Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la educación.

Guatemala, noviembre de 2004.

# CAPÍTULO PRIMERO

## I. MARCO CONCEPTUAL

### 1.1 ANTECEDENTE 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 contempla 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 organizativos.

- d. Capacitación sobre proceso de investigación para descubrir, enfrentar y resolver problemas.
- e. Descubrir nuevos conocimientos sobre educación y administración.

Durante el tiempo transcurrido de 1970 – 1990 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 PEMEM (Programa Educativo de Mejoramiento de la Educación Media) PEMEP (Programa Educativo de Mejoramiento de Educación Primaria) PRODEPRIR (Programa de Desarrollo de Educación Primaria Rural) y SIMAC (Sistema de Nacional de Mejoramiento de Recurso Humano y Adecuación Curricular) 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 prepara el staff, a tono con los nuevos enfoques curriculares.

## 1.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Se consideró de fundamental importancia investigar la dinámica administrativa organizativa del director, en virtud de que tradicionalmente se perciben en la escuela primaria y ciclo básico 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 y ciclo básico del nivel secundario.

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 los institutos del ciclo básico en el sector geográfico investigado.



### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

¿Cuáles han sido las limitaciones y los aportes de la dinámica organizativa del director como funcionario en el Ciclo de Educación Básica?

### 1.4 ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN

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

- Área geográfica: Área urbana y rural del municipio de Santa Cruz del Quiché.
- Sector Educativo: Escuelas oficiales e Institutos del Ciclo básico del municipio.
- Nivel: Primario y Medio .
- Ciclo: Educación Básica.
- Edades: 14-19 años
- Etnia: Indígena, ladina
- Cobertura de conocimiento: Administración del Ciclo de Educación Básica.

#### LIMITES

No se investigó el sector privado en virtud de la intencionalidad descubrir la dinámica organizativa de la administración oficial.

# CAPÍTULO SEGUNDO

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración y la dirección son procesos complejos cuyas fases son la planeación, organización, ejecución y control, que se llevan a cabo para alcanzar objetivos y metas precisas mediante el trabajo de la gente y recursos de diversa índole.

“Estas fases se describen a continuación: a) Planeación, para determinar los cursos de acción que deban tomarse; b) organización, para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria y la adecuada disposición de los recursos; c) la ejecución de las tareas por los miembros del grupo, de acuerdo a los planes y programas, d) control de las actividades, para vigilar el cumplimiento de los planes”. (1:25)

#### La planeación

Es la fase inicial del proceso administrativo y tiene, por ende, una importancia fundamental. A ella corresponde asegurar la adecuada orientación de las acciones, al establecer los objetivos y la determinación de la forma en que se han de utilizar los recursos.

#### *Preguntas para su diseño,*

“¿Qué es lo que se necesita?

¿Qué cursos de acción deben adoptarse, cómo y cuándo deben seguirse?

¿Cuándo deben tener lugar las acciones y quién debe hacer ese trabajo?

¿Por qué y cómo ejecutan sus tareas los miembros de grupo?

¿Están siendo ejecutadas las acciones – cuándo, dónde y cómo de acuerdo con los planes?”. (1:26)

## Metodología de la planeación

A. Análisis situacional:	Diagnostico, pronostico
B. Determinación:	Objetivos, metas
C. Plan de acción:	Estrategias, programación
D. Planeación del control:	Estándares, procedimientos

En el caso concreto de una escuela, cada un de estas etapas respondería a las siguientes preguntas:

1. “Análisis situacional. ¿Cuál es la situación actual de la escuela y por qué ¿Cuáles son los principales problemas y sus causas? De seguir así, ¿Qué puede esperarse en un futuro cercano y en otro a largo plazo?
2. Determinación de objetivos. ¿Qué desea lograr la escuela?, ¿en términos de atención escolar?, ¿El número y calidad de alumnos egresados?
3. Plan de acción. ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado?, ¿Cuáles son las diversas formas de alcanzar el objetivo?, ¿cuál es la mejor?, ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo?
4. Planeación del control. ¿Cómo se vigilará el cumplimiento de los planes?, ¿Quién lo hará y cómo?”. (1:27)

## El análisis situacional

El elemento central del análisis situacional los constituye el diagnostico, operacional, que persigue el objetivo de proporcionar a los responsables de la dirección de las instituciones educativas, en especial a los de provincia, una guía para la autoevaluación que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se está operando, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación.

El diagnóstico operacional es una técnica para captar y analizar sistemáticamente la información que los funcionarios

poseen de la institución. En razón a lo anterior, la calidad y confiabilidad de los resultados del diagnóstico operacional dependerán sustancialmente de la idoneidad de la información.

El diagnóstico operacional rendirá sus mejores frutos si se establece como una revisión periódica, semestral o anual, de tal manera que sea factible realizar comparaciones de dos o más periodos. Esto permitirá evaluar la eficacia de los planes de acción adoptados.

Por su enfoque técnico e integral, cabe pensar que el diagnóstico operacional sólo es aplicable a instituciones que por disponibilidad de recursos y otras condiciones puedan llevar una administración muy desarrollada. Sin embargo, esto no es verdad, ya que los principios en que se basa son de aplicación universal y uno de los objetivos de la revisión es informar y concienciar sobre la necesidad de una operación más completa y adecuada.

“El pronóstico permite, con base en los resultados del diagnóstico, estimar los efectos que los problemas pueden tener en el futuro, de seguir un curso tal como hasta ese momento, así como el efecto de acontecimientos previsibles que pueden tener en el futuro, de seguir un curso tal como hasta ese momento, así como el efecto de acontecimientos previsibles que pueden agravar o reducir las manifestaciones de dichos problemas”. (1:29)

#### Determinación de objetivos

El diagnóstico indica en dónde se encuentra la escuela; el objetivo, en términos generales, en dónde queremos estar al final de una serie de acciones.

Para fines operativos, el objetivo se debe desglosar en metas. Meta es el resultado cuantificado que debe alcanzarse en un periodo determinado, de acuerdo a claras medidas de desempeño cualitativo y cuantitativo, tales como cantidad o intensidad, calidad, tiempo (duración y/o fecha de terminación), costo de cada tipo de recursos, etc.

Es conveniente mencionar que los objetivos de una institución, al menos los expresados formalmente tales, no necesariamente deben coincidir con los objetivos de los grupos que forman parte de la institución: alumnos, maestros, empleados, etc. En ocasiones, estos objetivos distintos pueden llegar a manifestar en conflictos ya que cada grupo presionará, en una u otra forma, para obtener los beneficios que desea.

Se puede decir que habrá menos conflictos mientras mayor sea la coincidencia entre los objetivos e interés de cada grupo con los de la escuela.

“En las escuelas pequeñas, los objetivos institucionales tienden a ser similares a los de sus miembros. Al crecer la institución y diversificarse los grupos que intervienen en ella, posiblemente se acentúa la separación entre los objetivos organizacionales y los de sus miembros” (1:29).

### Plan de acción

Es el documento que permitirá canalizar los esfuerzos de los miembros de la institución a la solución de las principales deficiencias detectadas en el diagnóstico operacional.

El plan de acción no debe ser un enunciado de buenos propósitos sino una explicación concreta, realista y detallada de lo que hay que hacer, de cómo y de quién, cuándo y con qué se hará para alcanzar metas precisas.

Condición inicial para la elaboración de un buen plan de acción es que éste se base en el correcto conocimiento de los problemas y de las condiciones que en ellos inciden. “De igual importancia es analizar la relación y jerarquía de dichos problemas, para así dirigir los esfuerzos a aquellos aspectos que presentan mayor urgencia” (1:30).

## Planeación del control

La consecución de los objetivos establecidos en la planeación se lleva a cabo mediante la acción ejecutiva de llevar a la realidad los planes. Los resultados que se obtengan al aplicar los planes pueden ser de distinta índole: lograr los objetivos, excederlos o no alcanzarlos. Es precisamente al ejecutar las acciones planeadas cuando se percibe el grado de realismo y buen juicio que se empleó al formular los planes. Por esta necesidad de conocer los resultados de las acciones, se requiere planear el control. Para este fin, los pasos a dar son;

- a. “Determinación de las bases para la medición, es decir, qué vamos a observar en cuanto a cumplimiento. En general, las bases para la medición están constituidas por las metas debidamente precisas y cuantificadas.
- b. Determinación de los estándares. Se entiende por estándares, para fines de control, aquellas medidas de eficiencia que se quiere mantener como mínimas en alguna acción, por ejemplo, el que los programas de estudio de todas las materias cuenten con objetivos educativos.
- c. Definición de los instrumentos de la medición y de los responsables de ésta. Es necesario incluir en la planeación cómo se obtendrá la información relativa a los resultados de las acciones, que informes deben prepararse, en dónde y con qué prioridad. Debe señalar también quién o quiénes deben preparar y recibir dichos informes y qué acciones de índole correctiva deberán, en su caso, tomarse y por quién” (1:30).

## El planeamiento educativo

El planeamiento educativo es aplicable en general a todas las actividades escolares; sin embargo, resulta de especial importancia cuando la entendemos como es esfuerzo para racionalizar el proceso de cambio al que se enfrentan hoy día todas las instituciones escolares.

Es vital aplicar criterios e instrumentos de planeación si se plantean objetivos tales como adaptar las diferentes funciones de la escuela a las exigencias del medio, organizar una metodología para la enseñanza, mejorar el nivel académico, incrementar el número de estudiantes recibidos, disminuir la deserción, etc., y políticas tales como que la educación sea más democrática, que se desarrollen dentro de pautas establecidas con anterioridad y permita un control de proceso de ejecución. La planificación permite señalar a dónde se quiere llegar y lo que se pretende lograr en un tiempo determinado. Asimismo, utiliza un conjunto de técnicas especializadas que facilitan el diagnóstico, la determinación de objetivos y la formulación de planes y programas. La planificación debe ser evaluada no por sus técnicas, sino básicamente por sus propósitos y por sus resultados.

Para el mejor planeamiento de las actividades de una escuela, es conveniente considerarla como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos que se interrelacionan para alcanzar determinados objetivos. Los resultados que se obtengan dependerán, en gran parte, de la naturaleza de las interrelaciones y del grado de importancia que cada elemento tenga en relación con los otros. “En el caso de la enseñanza – aprendizaje, el sistema más simple es el de la escuela más elemental, aquella en la que basta cuantitativa y cualitativa con un maestro y con un alumno. En el grado en que aumentan los educadores y los educandos, se diversifican los objetivos de aprendizaje y se vuelven más complejas las relaciones de la escuela con la sociedad, aumentando así la complejidad del sistema”. (1:31)

La utilidad de considerar a la escuela con un enfoque de sistema estriba en que, a través de él, es posible conocer los factores esenciales que se dan en un fenómeno escolar complejo y su interrelación, para determinar sobre cuáles hay que establecer una dirección más cuidadosa.

## 2.2 OBJETIVOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Los objetivos de un sistema de administración educativa son objetivos generales o principales.

### Objetivos principales

Satisfacer necesidades de enseñanza – aprendizaje de la sociedad, mediante la formación de los estudiantes y la modificación y enriquecimiento de su conducta, con el óptimo empleo de los recursos disponibles.

### Objetivos principales

- Producir un conocimiento mejorado, de acuerdo con las necesidades sociales y los recursos existentes.
- Ampliar y mejorar las capacidades para el aprendizaje del estudiante.
- Formar recursos humanos propios que aseguren la continuidad de la institución y faciliten su continuo proceso de innovación.

“Estos objetivos son de índole general y se enuncian para definir la naturaleza general del sistema. Al diseñar un sistema para un caso particular, es necesario determinar objetivos específicos, denominándolos operativos.

Los objetivos operativos varían de una escuela a otra, dependiendo de las particulares circunstancias que cada una de ellas afronten; también se relacionan con el grado de evolución en su crecimiento como organización”. (1:32).

En este sentido, las organizaciones en crecimiento pasan por varias etapas de desarrollo distinguibles; cada una incluye un período de crecimiento que culmina en una crisis administrativa. Si



un director tiene un sentido histórico de su propia institución, puede anticipar y prepararse para las próximas crisis de desarrollo. En esa consideración un director de escuela puede generar ideas de posibles acciones administrativas apropiadas para su escuela una vez que haya analizado el modelo y aplicado en lo posible.

### Necesidad de la reforma educativa

Adicionalmente a las particulares crisis de crecimiento de una escuela derivadas de su antigüedad y la forma en ha venido creciendo, todos los establecimientos, en mayor o menor grado, se enfrentan a una situación común: la desproporción que se presenta dramáticamente, entre las exigencias cada vez más complejas de nuestra sociedad y los sistemas educativos vigentes, que no alcanzan a preparar a técnicos y profesionales con la rapidez, profundidad y eficiencia que ellos esperan, y que los coloca frente a una realidad que no puede ocultarse: la educación requiere efectuar cambios sustanciales. “Esta exigencia tiene validez universal y se presenta más agudamente en los países en desarrollo”. (1:33)

Son precisamente ese conjunto de medidas que pueden agruparse bajo el término reforma educativa y que señalan la necesidad de llevar a cabo cambios de importancia en la administración y la organización escolar, las que obligan a establecer lo que se denomina estrategias para el cambio educativo.

### Estrategias para el desarrollo educativo

Los procesos de cambio social admiten varios caminos y diferentes tipos de acciones. De ellos, hay dos que presentan características muy distintas, determinados métodos y actitudes peculiares.

En el primero, las modificaciones se van haciendo gradualmente. Es el camino normal de la naturaleza, rico de experiencias, que madura comportamientos y que corresponde a la afirmación de que por este camino no se producirá saltos.

En el segundo, las modificaciones se realizan con cambios más radicales. Es el camino con mayores riesgos que facilita la creación de comportamientos nuevos y que corresponde a la afirmación de que el hombre puede actuar decisivamente sobre la naturaleza.

En ambos caminos hay dificultades y peligros, pues cualquier cambio, por sí mismo, constituye un avance desde lo conocido hasta lo desconocido, con sorpresas y situaciones nuevas a enfrentar.

La primera acción de impulso a los cambios en el sector educativo resulta de la ampliación y diversificación de las actividades escolares; de su apertura a la comunidad; del aprovechamiento racional de todos los recursos de otras entidades; de la mejor calidad de sus resultados obtenida por educadores capacitados para comunicar a los estudiantes el modo y medios de aprender más y mejor como también del análisis crítico y del examen comparativo de varios sistemas educacionales, con el fin de obtener nuevas fuentes de recursos para la ampliación de las oportunidades de estudio y perfeccionamiento del mayor número posible de personas.

La segunda acción está basada en el convencimiento de que ninguna de las actividades comprendidas en la primera acción tiene posibilidades de éxito si el profesor, el instructor o el técnico e educación no han sido formados adecuadamente y si no se les ofrecen, en forma sistemática, condiciones e instrumentos favorables para su perfeccionamiento y actualización.

“La tercera acción sintetizada lo que se podría denominar empleo de todos los recursos convenientes y oportunos de la moderna tecnología educativa, creando condiciones para la autonomía de los estudios y de las prácticas y, por tanto, para una atención ilimitada de las personas interesadas en la formación y perfeccionamiento profesionales”. (1:34)

## Formulación y administración de proyectos

En la administración de las escuelas, la mayor parte de la atención de los directivos y de los esfuerzos de los colaboradores se destina a realizar el trabajo de rutina. Sin embargo, con frecuencia se presenta la necesidad de desarrollar nuevas actividades que apartan de las cotidianamente realizadas por una institución, pero que son importantes por que se refiere a cambios de cierta magnitud que se desea efectuar o a labores que pueden ser de fundamental interés.

“El enfoque de la administración por proyectos permite responsabilizar a un funcionario del cumplimiento de un objetivo en términos de resultados concretos y a una fecha determinada de acuerdo a una programación”. (1:35)

### 2.3 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y SUS FASES

Los conceptos que se expresan, 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 los 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, que se aparta de la anterior, señala, “La Administración se refiere al estudio de los problemas, actitudes, organización, 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 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 de 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 superioridad, 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 planteamiento, 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 realiza 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 debe estar a la vista. En ese sentido John Dewey, 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 Dewey reduce el proceso de decisión a cuatro pasos, "... identificación y definición del 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, establecidos de un tipo de control y la aplicación de la solución a la situación que está causando desequilibrio ..." (12:80).

## 2.4 LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR EN INSTITUCIONES DEL NIVEL MEDIO

El trabajo del director en este nivel se puede clasificar en dos categorías, como proceso mecánico, dirigir y controlar; 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. Funciones 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 guiaran 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 sí 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 espacios temporales. En igual forma ... debe estar constante 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.

De 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 avoque 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 quien corresponda la máxima responsabilidad de dirigir y controlar los procedimientos correspondientes.
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 debe 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. La organización, así es un conjunto de fuerzas humanas, con sus propias características físicas psicológicas ...” (4:51)

## 2.5 ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

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 de trabajo
  - 2. Aceptación de responsabilidad
  
- 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. Línea 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 del medio educativo del país y, sobre todo, de la región investigada. En 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).

Más moderadamente, se define "... el derecho de guiar o dirigir las acciones de todos y obtener de ellos las respuestas adecuadas, según los objetivos de las definiciones institucionales ..." (14:17)

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 determinando y solamente existe en el lugar y tiempo de su organización. Las acciones de dirección se toman para los integrantes de la organización, según se presenten las circunstancias, las condiciones y recurso 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 el empleo, no importa el 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 aumentada 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 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 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 responsabilidad 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 ... es un diseño 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 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 encomiende 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 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 el 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, debe 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 actúa en contra de coordinación efectiva "... sólo un claro proceso de comunicación permitirá enmendar los errores que se presenten. ...". (2:116)

## 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 identificado como inspección. Ahora se aborda como "supervisión – asesoría; supervisión – consulta; supervisión – creatividad, etc.

El concepto de supervisión – asesoría, se concibe, en términos generales como planeamiento y las políticas educativas a manera

de completar esfuerzos 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 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 fases 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, 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 llevara 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 en introducir los ajustes necesarios,
9. Participación y control de las acciones de cada persona en las instituciones,
10. Prevención de las etapas para realizar evaluaciones periódicas de los planes de trabajo de la institución ..." (12:119)



## El liderazgo del director en los establecimientos del nivel medio

El rol del director en este nivel ha estado históricamente en continuo desarrollo. Con todo, hoy día no están definidos con claridad o universalmente aceptadas cuales son, de hecho, el rol de 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, alerta una mayor comunicación en ambos sentidos ...". (1:3)

Los estudios psicológicos sobre liderazgo han orientado su función hacia las características personales del líder, mientras que los sociólogos se han dirigido más bien hacia ciertos aspectos de la situación en la que éste actúa. Por eso ha surgido un conflicto entre características 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 educativo está interesado en el funcionamiento de la organización. Hace posible, 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 estos 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 deben 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.
- D) Liderazgo propositivo. Puesta en marcha de preposiciones para resolver conflictos y superar limitaciones. “(7:47)”

Al planear la práctica del liderazgo, el director debe tener presente las condiciones que afectaran 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 tan a menudo para causar una confusión indebida.
- Tácticas. Planear y realizar los actos de liderazgo reflexivo 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)".

## 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 áreas de su propia sobre vivencia. 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 mejoría de los procesos.
3. Reduce y evita la duplicación de esfuerzos: Racionaliza 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. ...” (8:16)

## 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 simultáneo 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”).

## C. Principios de la organización

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

1. De la unidad de los objetivos (principios 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 definidas 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 de especialización, éstas rinde 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 numero depende de la recuperación 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).

### 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 ornamental, 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 ..." (5:84).

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 del 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 como extracción geográfica, extracción familiar, estado nutricional, etc.

Un censo escolar debidamente elaborado permite, entre otras cosas, una adecuada distribución de las instituciones docente 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 imposibilitan 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 ...” (5:85).

El proceso docente requiere servicios de organización intensivamente y permanentemente. Matriculados los alumnos, hay que agruparlos, clasificándolos. La 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 y actitudes. Muchos estudiantes fracasan porque la escuela no les ayuda a descubrir sus posibilidades.

“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.” (5:86).

Otro talento que la escuela bien organiza 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 el reflejo de los intereses compartidos (director, profesor y 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 sentimiento 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”(5:87).

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 pensum, 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, de 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 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 el mismo ..." (19:14) se requiere, antes de nada, que se cree una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad, sin la cual nos e inicia el tratamiento del conflicto.

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 docentes 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 ánimo 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. Intimidad: Se refiere al disfrute de sus relaciones sociales. Esta dimensión describe las satisfacciones de las necesidades sociales que no se hallan necesariamente vinculadas a la realización de las tareas ..." 19:135).

#### Actitudes del director

Las actitudes del director deben ser:

- 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 "tu a tu" y de un modo más informal.
- 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.
- Empuje: Esta conducta demuestra interés por la organización, para que esta se mueva, se dinamice y cumpla con lo previsto. Se distingue, no por la supervisión correctiva, sino por el interés

de motivar a los profesores por medio de su ejemplo personal. Sin dejar el tateísmo, es una actitud mejor vista por los profesores.

- Consideración: Se refiere a la conducta del director, caracterizada por "... tratar humanamente a los profesores, a preparar las condiciones a crear un ambiente organizacional propicio para establecer empatías, a preparar y realizar el trabajo satisfactoriamente ..." (19:34)

Halpin y Craft (profesores de Georgia, Estados Unidos) clasificaron seis perfiles del clima interno escolar, que llamaron tipos de clima.,

Estos tipos de climas se enumeran de la siguiente manera, "...

1. Clima abierto
2. Clima autónomo
3. Clima controlado
4. Clima familiar
5. Clima paternal
6. Clima cerrado

Características de los climas.

En el clima abierto la conducta del director representa la adecuada integración de su propia personalidad. No solo da ejemplo de trabajo, sino que critica constructivamente a sus profesores y los ayuda considerablemente.

En el clima autónomo, el director da completa libertad para promover sus propias estructuras de integración y encontrar los medios dentro del grupo para mejorar sus necesidades sociales. Le será posible lograr las metas rápida y fácilmente. Trabajan a gusto todos juntos y se verán ampliados los objetivos de la organización.

En el clima controlado el director presiona el logro de resultados a expensas de la satisfacción de las necesidades sociales. Todos trabajan “duro”, sin horarios, tiempo y expensas de las relaciones amistosas.

En el clima familiar, el director y los profesores se muestren abiertamente amistosos. La satisfacción de las necesidades sociales figuran en muy alto nivel y se hará poco a nada para dirigir o controlar el grupo para la consecución de los objetivos.

En el clima paternal, el director es muy entrometido. Debe saber el último detalle. Subraya lo que debe hacerse (énfasis en el rendimiento). Fijará personalmente los programas, los cambios en las clases y la fijación de la agenda escolar.

En el clima cerrado, el director rige y dirige la actividad, sin posibilidad de delegación. Aquí las necesidades sociales no ocupan ningún lugar. Los profesores están organizados y “... los resultados son íntimos y nulos. La obstrucción es regular, la confianza, inexistente, el espíritu es bajo, la satisfacción en el trabajo es la más inferior de todos los climas.” (19:35)

Hoy en día en medio de todas las críticas que se le hacen a la escuela, no todos los directores se hayan en la disponibilidad de evaluar el clima interno de sus escuelas. Pero el problema no es solo de los directores. Los claustros deben preocuparse por la ineficiencia administrativa, la falta de comunicación, las discusiones académicas, las tensiones entre los grupos opuestos o confusión sobre objetivos y modos de actuar. La discusión debe ser compartida entre el director y profesores. La evaluación del clima organizacional permite solucionar los problemas espinosos de la escuela.

# CAPÍTULO TERCERO

## 3. MARCO METODOLOGICO

### 3.1 OBJETIVOS

Los objetivos alcanzados en la investigación efectuada fueron los siguientes,

- Objetivo general

Investigar las limitaciones y los aportes de la dinámica organizativa del director como funcionario del ciclo de Educación Básica en el Municipio de Santa Cruz del Quiché.

- Objetivos específicos

1. Verificar la incidencia entre la dinámica organizativa del Director y la eficiencia del proceso interno del ciclo de educación básica de los institutos investigados.
2. Establecer la funcionalidad de la organización interna de los institutos.
3. Determinar las acciones implementadas por la administración frente a problemas surgidos en el marco escolar.
4. Definir las formas de organización existente en las institutos del municipio del municipio de Santa Cruz del Quiché.
5. Determinar las limitaciones más evidentes en el quehacer administrativo del director y las causas que inciden en esas limitaciones.
6. Proponer opciones diversas para enfrentar y/o resolver situaciones de conflicto en la organización interna de las escuelas primarias investigadas.



7. Determinar la operatividad de las comisiones organizadas en los institutos.
8. Determinar el tipo de control que ejerce el director en la organización interna de los institutos.

### 3.2 VARIABLE ÚNICA

Dinámica organizativa del Director como funcionario en el Ciclo de Educación Básica, sus limitaciones y aportes...

### 3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE

Se entiende por características de la dinámica del Director, a las condiciones de desempeño administrativo, capacidad de organización interna, de influencia democrática en la división del trabajo y su capacidad de liderazgo.

### 3.4 MANEJO OPERACIONAL DE LA VARIABLE

CONCEPTO	INDICADOR	SUBINDICADORES
Proceso administrativo	planificación organización integración dirección control coordinación evaluación	Planificación
		centralizada descentralizada
		Organización
		de los procesos de los sujetos de los factores
		Clases de organización
		Subordinación Coordinación
Organización Institucional	naturaleza estrategia organizativa habilidades organizativas  condiciones internas	cómo se administra como se organiza el personal cómo se organizan los recursos manejo de la disciplina interna clima organizacional
Proceso organizativo	formas de organización	carácter cerrado carácter flexible Retroalimentación
El director y su papel en el desarrollo de currículum	proceso técnico - Pedagógico	Planificación Ejecución  integración evaluación

### 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población seleccionada en el proceso de investigación fue.

- Coordinadores técnico – administrativos
- Directores y subdirectores de establecimientos educativos
- Profesores del ciclo básico y nivel primaria
- Personas – recurso y líderes de la comunidad
- Personal técnico de instituciones de desarrollo a nivel local.

La muestra empleada se determinó de la siguiente manera,

- 100% de los Coordinadores técnico – administrativo (censo) : 17
- 100% de directores y subdirectores de Escuelas primarias y ciclo básico (censo) 36 en total
- 25% de profesores del nivel primario y ciclo básico: 118 profesores de 472

### 3.6 INSTITUCIONES

La investigación se realizó específicamente en 5 institutos del ciclo básico y 7 escuelas oficiales urbanas y rurales del municipio de Santa Cruz del Quiché siendo los establecimientos siguientes:

- Instituto Oficial Básico Experimental “Fray Francisco Jiménez”. Santa Cruz del Quiché, El Quiché.
- Instituto de Educación Básica Nocturno por Cooperativa “Barrio Norte”. Santa Cruz del Quiché. El Quiché.
- Instituto de Educación Básica por cooperativa Aldea Chujuyup, Santa Cruz del Quiché, El Quiché.
- Instituto de Educación Básica por cooperativa Aldea el Carmen Chitatul, Santa Cruz del Quiché.
- Instituto de Educación Básica por cooperativa Canton Panajxit I. Santa Cruz del Quiché.

- Escuelas Oficiales: Barrio Norte, Tipo Federación (Matutina y Vespertina), Gumarcaaj, Miguel Angel Alvarado, El Carmen Chitatul y Panajxit I.

### 3.7 INSTRUMENTOS

Para obtener información se utilizaron dos instrumentos de encuesta para los sujetos informantes siguientes,

- Aplicación de instrumentos de encuesta a Coordinadores técnico pedagógico, directores y subdirectores.
- Aplicación de instrumentos de encuesta a profesores del nivel primario y ciclo de educación básica del nivel medio.
- Utilización de entrevistas no estructuradas a personas – recurso y líderes de la comunidad.

### 3.8 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

En la investigación se utilizaron técnicas de investigación, como recursos que permitió concretar el propósito del estudio, siendo las siguientes,

- a. Investigación bibliográfica. Se utilizó en el acopio de la información para la argumentación del marco teórico.
- b. Técnica del muestreo. Consistió en el subconjunto de elementos de población o universo de investigación que posee la variable.

La muestra fue aleatoria simple. Los resultados obtenidos del análisis se constituyen como muestra representativa y se generaliza a toda la población, analizándose una parte de ella. La muestra aleatoria es el proceso de elección de una muestra, de tal manera que todos los elementos de la población poseen igual posibilidad de ser escogidos.

- c. Técnica de encuesta. Este instrumento se utilizó para evaluar el planeamiento del problema, los objetivos, la variable y los indicadores de la misma.
- d. Técnica de entrevista. Sirvió para explorar opiniones, criterios o enfoques acerca de la realidad del problema, los fenómenos y sujetos a investigar.
- e. Técnicas de análisis o comprobación. Consistió en estudiar las partes constitutivas del fenómeno y luego someterlo a su verificación respectiva.
- f. Técnica de la paráfrasis. Se utilizó para vincular las ideas del autor y los procesos intelectuales vertido en libros, revistas o documentos y traducir lagunas ideas de autores determinados.
- g. Técnica del fichero. Se hizo síntesis conceptual en fichas de trabajo. Se utilizaron fichas de trabajo y textuales, para enriquecer el marco teórico.
- h. Técnicas de la estadística. Se utilizó estadística descriptiva para arribar a análisis de datos extraídos del instrumento de encuesta.

## PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Resultado de la aplicación del instrumento de encuesta aplicado a Coordinadores Técnico – Administrativos, directores y subdirectores de los institutos y escuelas del municipio de Santa Cruz del Quiché.

### PREGUNTA No. 1

¿Está en capacidad de desempeñar el cargo de director de un instituto de ciclo básico en el sector donde usted supervisa?

No.	Alternativa	F	%
1	SI	11	65
2	NO	6	35
TOTALES		17	100

### INTERPRETACIÓN

Según respuestas de la mayoría de los Coordinadores técnico pedagógicos, los directores de los Institutos de Educación Básica están en capacidad para desempeñar el cargo administrativo. Hay, sin embargo, un 35% de coordinadores que señalan incapacidad administrativa para sobrellevar el cargo.

## PREGUNTA No. 2

¿Se capacita a directores sobre administración y organización, específicamente?

No.	Alternativa	F	%
1	SI	13	76
2	NO	4	24
TOTALES		17	100

## INTERPRETACIÓN

La capacitación a directores, según respuestas, es una dinámica regular de proceso de capacitación, hay un 76% de regularidad frente a un 24% en que la capacitación a directores sobre administración y organización es inexistente.

## PREGUNTA No. 3

¿Afecta la capacitación la eficiencia del proceso y el producto de los institutos?

No.	Alternativa	F	%
1	SI	12	70
2	NO	5	30
TOTALES		17	100

## INTERPRETACIÓN

La respuesta es obvia. Hay una frecuencia del 70% de los Coordinadores técnico pedagógico en que hay una relación interna entre la capacitación y la eficiencia del proceso y los productos de los institutos. La eficiencia como elementos cualitativos y los productos enderezados a los niveles de promoción.

#### PREGUNTA No. 4

¿Qué aspectos se priorizan en el proceso de capacitación?

No.	Alternativa	F	%
1	ASPECTOS DE PROMOCIÓN	11	65
2	ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN	3	17.5
3	CALIDAD DEL APRENDIZAJE	3	17.5
TOTALES		17	100

#### INTERPRETACIÓN

Según respuestas de la mayoría de los Coordinadores técnico pedagógico los Directores de los institutos del ciclo básico están en capacidad para desempeñar el cargo administrativo. Hay, sin embargo, un 35% de coordinadores que señalan incapacidad administrativa para sobrellevar el cargo.



## PREGUNTA No. 5

¿Cuál es la situación organizativa de los institutos?

No.	Alternativa	F	%
1	NO CUENTA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZADA	7	41
2	LA ESTRUCTURA FUNCIONA EN COMISIONES PEQUEÑAS	7	41
3	HAY UNA ESTRUCTURA ORGANIZADA	3	18
TOTALES		17	100

### INTERPRETACIÓN

Según respuestas, los institutos no cuentan con una estructura organizada. Los aspectos que el Sistema de Capacitación prioriza son los aspectos de (41%) para promover la eficacia interna de los institutos. La estructura existente funciona en torno de comisiones pequeñas de profesores y alumnos, que atienden problemas regulares de los institutos (limpieza, ornato, refacciones, festividades, etc.).

## PREGUNTA No. 6

¿Cuál es la acción organizativa del director de los institutos?

No.	Alternativa	F	%
1	EL DIRECTOR CENTRALIZA LAS FUNCIONES	9	53
2	SOLO DELEGA ALGUNAS TAREAS	6	35
3	DESCENTRALIZA TAREAS Y RESPONSABILIDADES	2	12
TOTALES		17	100

### INTERPRETACIÓN

Según respuestas dadas por los informantes, el director de los institutos centralizan las funciones (53%). Ocasionalmente delega algunas tareas intrascendentes (35%). Aún no se observa una cultura democrática de descentralización.

## PREGUNTA No. 7

¿Cómo está supuesta la organización del trabajo en los institutos?

No.	Alternativa	F	%
1	METAS A LARGO PLAZO	4	23
2	METAS A MEDIANO PLAZO	3	18
3	METAS A CORTO PLAZO	10	59
TOTALES		17	100

### INTERPRETACIÓN

Los institutos mantienen la mecánica de las metas a corto plazo (59%). Se cubre lo inmediato, lo emergente, lo que afecta el equilibrio del momento.

No existe una conducta de largo plazo, que impulse a los institutos a proyectos de desarrollo local.

## PREGUNTA No. 8

¿Cuál es la conducta del director a una situación problemática?

No.	Alternativa	F	%
1	NO SE ENFRENTA A LOS PROBLEMAS	5	29
2	SE INVESTIGA, PLANIFICA, ORGANIZA Y SE TOMAN DECISIONES	3	17
3	SE IMPONE UN CORRECTIVO INMEDIATO	9	54
TOTALES		17	100

### INTERPRETACIÓN

Según respuestas de los informantes, la conducta del director frente a una situación problemática, es imponer un correctivo en forma inmediata, sin investigar las causas, planificar una estrategia y operar mecánicas de organización.

## PREGUNTA No. 9

¿Se evalúa una acción organizada frente a un conflicto o problema suscitado?

No.	Alternativa	F	%
1	NO HAY NECESIDAD DE EVALUACIÓN	9	53
2	SE EVALUAN FALLAS Y ACIERTOS	3	17
3	SE EVALUA LA MECÁNICA DE LA ORGANIZACIÓN IMPLEMENTADA	5	30
TOTALES		17	100

### INTERPRETACIÓN

La acción organizada frente a un conflicto no se evalúa. Según los informantes, el director no lo cree importante. Incidentalmente se evalúa sólo la mecánica y no los resultados.

Las fallas y los aciertos no tienen importancia en la conducta evaluadora del director de los institutos.

## PREGUNTA No. 10

¿Se organiza a la comunidad para que éste actúe en función de los objetivos?

No.	Alternativa	F	%
1	CUANDO HAY PROBLEMAS	10	58
2	ESTA PREVISTO EN LA AGENDA DE LA ESCUELA	2	12
3	SOLO ESTA ORGANIZADO EL COMITE DE PADRES	5	30
TOTALES		17	100

## INTERPRETACIÓN

La comunidad no está organizada para entender, ejecutar y evaluar los objetivos generales y específicos de los institutos. La comunidad sólo actúa cuando hay problemas, mediante el comité de padres de familia. Según respuestas el comité de padres de familia, es el único organismo comunitario que enlazan los institutos con el exterior.

## RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE ENCUESTA APLICADO A PROFESORES DE LOS INSTITUTOS DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA

### PREGUNTA No. 1

¿El director de los institutos está en capacidad de desempeñar el cargo?

No.	Alternativa	F	%
1	SI	91	77
2	NO	27	23
TOTALES		118	100

### INTERPRETACIÓN

Según respuesta dadas por los profesores, los directores de los institutos están en capacidad para sobrellevar sus cargos administrativos (77%). Hay, sin embargo, un 23% de profesores que señalan incapacidad por parte de los directores para desempeñar el cargo administrativo.

## PREGUNTA No. 2

¿Si no está en capacidad ¿En qué evidencia esta limitación?

No.	Alternativa	F	%
1	PLANIFICACIÓN	12	10
2	ORGANIZACIÓN	37	31
3	LEGISLACIÓN	34	29
4	EVALUACIÓN	35	30
TOTALES		118	100

## INTERPRETACIÓN

La incapacidad se evidencia en aspectos de organización (31%), evaluación (30%), legislación (29%).

La planificación es el aspecto más controlado por el director, aunque ésta no se vierte en función de una organización eficaz, que mejore la calidad interna de la interna de los institutos.



### PREGUNTA No. 3

¿Cómo se realiza la organización interna de los institutos?

No.	Alternativa	F	%
1	EN COORDINACIÓN CON PROFESORES	9	16
2	EN COORDINACIÓN CON AUTORIDADES SOLAMENTE	28	15
3	NO HAY SENTIDO DE COORDINACIÓN	81	69
TOTALES		118	100

### INTERPRETACIÓN

La organización interna de los institutos no tiene sentido de coordinación (69%). La coordinación incidental se realiza, en su orden, con autoridades locales (15%), con profesores y directores (16%).

Hace falta, evidentemente, una cultura de coordinación de parte de los directores.

#### PREGUNTA No. 4

¿Cómo es la actitud del director ante una situación problemática?

No.	Alternativa	F	%
1	INVESTIGA, PLANIFICA, ORGANIZA Y CENTRALIZA	62	43
2	INVESTIGA, PLANIFICA, ORGANIZA Y DESCENTRALIZA	22	19
3	NO RESUELVE LOS PROBLEMAS	23	28
4	LOS INSTITUTOS NO TIENEN PROBLEMAS	11	10
TOTALES		118	100

#### INTERPRETACIÓN

La actitud del director es, según información de los encuestados, es la de investigar, planifica, organizar y centralizar (43%). Aún no hay cultura de la investigación, planificación y descentralización. Este aspecto sólo acusa un 19%.

El que no se resuelvan los problemas ha ido disminuyendo (28%) lo cual ha hecho que los institutos no tengan tantos problemas.

## PREGUNTA No. 5

¿Cuáles son las acciones que realiza el director en materia de capacitación de personal?

No.	Alternativa	F	%
1	ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	7	6
2	PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA	89	73
3	DESARROLLO CURRICULAR Y EVALUACIÓN	11	10.5
4	NO HAY PREOCUPACIÓN POR CAPACITAR AL PERSONAL	11	10.5
TOTALES		118	100

### INTERPRETACIÓN

Las acciones que el director utiliza en materia de capacitación de personal, es: Planificación didáctica (73%), administración y organización de los institutos sólo acusa un (6%). No hay preocupación por capacitar al personal. Esto acusa un (10.5%). El desarrollo curricular y la evaluación curricular es un aspecto minimizado en los institutos. Tiene un (10.5%) de incidencia.

## PREGUNTA No. 6

¿Cómo está la situación organizativa de los institutos?

No.	Alternativa	F	%
1	HAY TODA UNA ESTRUCTURA ORGANIZADA PARA PREVENIR PROBLEMAS	13	9
2	SOLO EXISTEN PEQUEÑAS COMISIONES PARA EVENTOS EXTRAORDINARIOS	13	9
3	EXISTEN PEQUEÑAS COMISIONES PERMANENTES	71	60
4	NO HAY ESTRUCTURA ORGANIZADA	21	22
	TOTALES	118	100

## INTERPRETACIÓN

Los institutos, según las respuestas ofrecidas por los informantes, no tiene una estructura organizada. Sólo existen pequeñas comisiones permanentes para atender problemas inmediatos y emergentes. Se organizan pequeñas comisiones, para eventos extraordinarios.

## PREGUNTA No. 7

¿Para qué sirven las reuniones de trabajo entre director y profesores?

No.	Alternativa	F	%
1	RESOLVER SITUACIONES DE CONFLICTO	16	13
2	ORGANIZAR MEJOR EL TRABAJO	18	15
3	ORGANIZAR FESTIVIDADES	71	61
4	METAS A CORTO PLAZO	13	11
TOTALES		118	100

### INTERPRETACIÓN

Las reuniones entre director y profesores se realizan, fundamentalmente, con fines de organizar festividades cívicas (61%). No hay ejercicio, en este sentido, para organizar mejor el trabajo y resolver situaciones de conflicto.

## PREGUNTA No. 8

¿Cuál es el origen de los problemas en los institutos?

No	Alternativa	F	%
1	FALTA DE PLANIFICACIÓN	19	16
2	FALTA DE COORDINACIÓN	59	14
3	FALTA DE ORGANIZACIÓN	17	50
4	INADECUADA APLICACIÓN DE LA DISCIPLINA	23	20
	TOTALES	118	100

### INTERPRETACIÓN

El origen de los problemas se debe a diversas razones. Según información, se debe a la falta de coordinación de los sujetos (14%) y de organización (50%), a la falta de planificación (16%) y a la aplicación de la disciplina (20%).

## PREGUNTA No. 9

¿Cuál es el apoyo que usted recibe del director?

No	Alternativa	F	%
1	APOYO EN CONTROL DE LA DISCIPLINA	73	62
2	APOYO EN LA PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL TRABAJO	17	15
3	APOYO EN LA ORGANIZACIÓN GLOBAL DEL TRABAJO	13	11
4	NO HAY APOYO DEL DIRECTOR	15	12
	TOTALES	118	100

### INTERPRETACIÓN

El apoyo que los profesores reciben de sus directores respectivos, se registra en un 62% en el control de la disciplina, no se evidencia apoyo administrativo en la planificación del trabajo, mucho menos en la organización global del trabajo.

## PREGUNTA No. 10

¿Cómo es el clima organizativo de los institutos?

No.	Alternativa	F	%
1	DE PARTICIPACIÓN Y REALIZACIÓN	20	17
2	DE AMENAZA PERMANENTE	9	7
3	DE RESTRINGIR LA PARTICIPACIÓN	22	18
4	NO HAY AMENAZA, PERO TAMPOCO ESTÍMULO	67	58
	TOTALES	118	100

## INTERPRETACIÓN

El clima organizativo de los institutos es inadecuado e improductivo. En éste aspecto hay una respuesta mayorista del 58%. La restricción de la participación acusa un 18%. La participación y realización personal tiene un rango muy bajo (17%). Aunque amenaza ha desaparecido, el estímulo es escaso, por parte de los directores.



## PREGUNTA No. 11

¿Se organiza a la comunidad para que ésta responda a los objetivos?

No.	Alternativa	F	%
1	SÓLO CUANDO SURGEN PROBLEMAS	20	17
2	SÓLO PARA COMISIONES DE FESTEJO	9	7
3	ESTÁ SÓLO PLANIFICADO Y PREVISTO	22	18
4	SÓLO ESTÁ ORGANIZADA EL COMITÉ DE PADRES	67	58
	TOTALES	118	100

## INTERPRETACIÓN

El clima organizativo de los institutos es inadecuado según respuestas, la comunidad se organiza para responder a objetivos tradicionales, como comisiones de festejo (7%). En este aspecto sólo está organizado el Comité de padres de familia (58%). La conducta de la organización es sólo cuando surgen problemas que obstruyen la administración.

## PREGUNTA No. 12

¿Qué aspectos se evalúan en los institutos, al finalizar un ciclo?

No.	Alternativa	F	%
1	PLANIFICACIÓN DIDACTICA	30	25
2	EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO ESCOLAR	61	52
3	TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DOCENTE CON LA DINAMICA ORGANIZATIVA IMPUESTA	13	11
4	NO SE EVALÚA EL TRABAJO	14	12
	TOTALES	118	100

### INTERPRETACIÓN

La disciplina de los institutos, en este aspecto, es evaluar la ejecución y evaluación del rendimiento escolar (52%). El proceso administrativo y docente, con una dinámica organizativa impuesta, sólo tiene una frecuencia del (11%). Aparece, sin embargo, una conducta muy baja sobre la evaluación global del trabajo (12%).

## **VERIFICACIÓN DEL PLANEAMIENTO Y DE LOS OBJETIVOS**

1. El planeamiento del problema y objetivo general se evalúa a través de las preguntas No. 1-5-6-7-8-9-10 del instrumento de encuesta aplicado a Coordinadores Técnico - Administrativos y preguntas No. 1-2-3-4-8-9-10-11-12, del instrumento aplicado a profesores (Prfrs).
2. El objetivo específico No. 1 se evalúa a través de las preguntas No. 3-8-9-10 (CTADS) y preguntas No. 3-4-5-7-9-11 (Prfrs).
3. El objetivo No. 2 se demuestra a través de las preguntas No. 5-6-7-9-10 (CTADS) y preguntas No. 1-3-5-7-9-11-12 (Prfrs).
4. El objetivo específico No. 3 se comprueba a través de las preguntas No. 4-6-9-10 (CTADS) y preguntas No. 3-4-6-7-10-11-12 (Prfrs).
5. El objetivo específico No. 4 se comprueba a través de las preguntas No. 4-6-9-10-11 (Prfrs).
6. El objeto específico No. 5 se verificara a través de las preguntas No. 6-7-8-9-10 (CTADS) y preguntas No. 3-4-6-7-10-11 (Prfrs).
7. El objetivo específico No. 6 se comprueba a través de las preguntas No. 5-6-7-10 (CTADS) y preguntas No. 2-3-4-6-7-9-10 y 12 (Prfrs).
8. El objetivo No. 7 se evalúa a través de las preguntas No. 5-7-6-10 (CTADS) y preguntas No. 2-3-4-6-7-9-10-12 (Prfrs).
9. El objetivo específico No. 8 se evalúa a través de las preguntas No. 5-7-8-9-10 (CTADS) y preguntas No. 3-6-8-10 (Prfrs).

## CONCLUSIONES

1. Los directores de los institutos se les capacita y asesora para informes de procesos estadísticos y evaluación del rendimiento escolar.
2. Los institutos investigados no cuentan con su estructura organizada para verificar la dinámica organizativa del director y el efecto de incidencia en la eficiencia interna de los mismos.
3. La estructura funcional de organización interna de los institutos, se sitúa en torno al funcionamiento de comisiones pequeñas, para regular las actividades educativas durante el ciclo escolar.
4. La conducta administrativa de los directores de los institutos básicos, frente a una situación problemática, es imponer correctivos inmediatos, identificando las causas pero sin planificar estrategias, ni optimizar acciones organizativas y previsiones a mediano y largo plazo.
5. Las formas tradicionales de organización en los institutos del ciclo básico se desarrollan en función de la aplicación inadecuada del control y de la disciplina.
6. El clima organizativo de los institutos tiene limitaciones evidentes, la participación y la realización humana del personal es poco estimulante e inatendible no existe la amenaza y la coerción, pero tampoco hay estímulo y reconocimiento del trabajo.
7. El sistema de administración y clima de organización cerrado de los institutos investigados no permite proponer alternativas para resolver conflictos de organización interna, los directores controlan, rigen y dirigen todas las actividades internas de los planteles educativos.
8. La operatividad administrativa y organizativa de los directores en los institutos básicos, se realiza en función de resolver los problemas más emergentes y asignar pequeños a las comisiones, no se observa un trabajo trasciende a la comunidad educativa, ni que involucre activamente a los padres de familia o comités.
9. Se determinó que el control que ejercen los directores en la organización interna de los institutos investigados, es de tipo cerrado, no hay evidencia para propiciar perfiles de climas abiertos y autónomos; ellos centralizan todas las funciones, no se observa una cultura democrática de descentralización, solo se delegan algunas tareas intrascendentes.

## RECOMENDACIONES

1. La capacitación a directores del ciclo básico debe ser orientada, en materia de organización, legislación, planificación, desarrollo y evaluación curricular formativa.
2. La estructura organizada a nivel interno de los institutos deberá promover la eficiencia (proceso) y la eficacia (producto) para enfrentar y minimizar los fenómenos de deserción, ausentismo retención y promoción educativa.
3. La dinámica centralizada de la Administración Educativa deberá ser sustituida por un riguroso plan que exija la descentralización, el liderazgo distribuido, los objetivos compartidos y el consenso.
4. Las metas que la administración educativa del nivel primario y ciclo básico debe reemplazar a largo plazo, traducidas en políticas de desarrollo institucional, sin desestimar, por ello, las metas a corto y mediano plazo.
5. La organización administrativa deberá incorporar al personal docente para elevar la calidad educativa.
6. El clima organizativo de los institutos deberá velar permanentemente por la movilidad y la realización humana del personal, a través del estímulo y el reconocimiento, de la dignificación de la vida y de la profesión para alcanzar logros y satisfactores.
7. La organización interna de los institutos investigados demuestra todavía el carácter cerrado de la administración tradicional. Deberá abrirse y democratizarse, para responder a la dinámica, siempre cambiante, de las instituciones escolares, y a las demandas de la comunidad educativa.
8. Las acciones de la administración organizativa de los institutos deberán ser polivalentes y multidireccionales. No deberá tocarse solamente el problema disciplinario de los institutos, sino todo el proceso global de la misma.
9. Tratar por todos los medios para que el control actitudinal organizativo que ejercen los directores, cambie del perfil cerrado a clima abierto, autónomo y con actitudes democráticas que favorezcan la descentralización y delegación de funciones.

## PROPUESTA TEÓRICA – METODOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Anteriormente los institutos, objeto de investigación, sobre todo las colocadas en el casco urbano – marginal de Santa Cruz del Quiché, ofrecían solamente dos o tres grados, con un sólo profesor. Los adolescentes tenían que continuar sus estudios básicos en otros institutos del casco urbano del municipio. El o los profesores actuales y el director deberán identificar cuáles son las necesidades educativas de la comunidad y decidir cuántos grados del ciclo de educación básica (1º. 2º. o 3º. Grado) se pueden atender con el recurso profesional existente. ¿Cómo proceder?

- Localizar primero a los líderes de la comunidad, plática con los profesores y les propone una reunión, para analizar los benéficos, las implicaciones y los compromisos que se derivan de la implantación de los grados restantes.

La reunión se realiza y se toman acuerdos. Los padres de familia y el personal de los institutos adecuan la institución para la introducción del nuevo programa. La Junta de acción comunal organizada, deberá contar con las orientaciones del director, un censo de población en edad escolar. Se inicia el proceso, con tres profesores presupuestados por el Ministerio de Educación y dos docentes pagados por la municipalidad.

A mediados del año, el director y la junta consideran la necesidad de definir el proceso de evaluación del programa. Este debe responder a la siguientes interrogativas:

- a. ¿Qué es lo que se va a evaluar?
- b. ¿Quién va a evaluar? ¿A través de qué mecanismo?
- c. ¿Con qué instrumentos recolectan la información?
- d. ¿Cómo utilizar la información?
- e. ¿A quién más le puede servir esa información y para qué?

Se delimitan las funciones del programa y se da respuesta a cada uno de sus elementos,

- a. ¿El programa tiene filosofía propia y principios conceptuales que lo guían?
- b. ¿Tiene guías curriculares para el docente?
- c. ¿Tiene guías de trabajo para los alumnos que permita un aprendizaje en grupo e individual?
- d. ¿Tiene materiales auxiliares?

De esa forma sigue el análisis hasta identificar los elementos del programa en funcionamiento. A continuación se organiza los elementos; se utilizan criterios de carácter administrativo curricular. Procede ahora establecer las relaciones entre ellos.

Se identifica luego quiénes podrán participar en la evaluación y se concluye que los alumnos, docentes, padres de familia y otros miembros de la comunidad y las autoridades educativas (supervisores, capacitadores técnico – pedagógico).

Se precisa cuándo evaluarán, qué se evalúa y para qué servirán los resultados de la evaluación. Hacer que debe indicar los elementos siguientes,

Guías curriculares,

- Los contenidos
- Las actividades de aprendizaje
- El lenguaje
- La presentación
- La carga de contenidos
- La facilidad o posibilidad para el trabajo individual y para que (cambios y reformas a nivel de profesores).

Para evaluación del sistema, se considera importante la integración de la comisión de evaluación, conformada por el director, los docentes, representantes de los alumnos y de la comunidad educativa.

Al final, la propuesta de evaluación del sistema incluye,

- a. Una introducción que justifica la creación del sistema de evaluación,
- b. Los objetivos del sistema de evaluación,
- c. Su estructura administrativa,
- d. Los elementos a evaluar, quién los evaluará, con qué, cómo y cuándo,
- e. ¿A quién enviarán los resultados de la evaluación, en qué se utilizarán y cómo?
- e. Diseño de una actividad específica de evaluación,

Los pasos para realizar una actividad específica de evaluación son los siguientes,

#### 1. Delimitación del campo de evaluación

Esta delimitación implica, por un lado, el área, nivel o aspecto que queremos evaluar: determinar si vamos a evaluar una parte de la institución, una región o zona determinada, un nivel de trabajo, la promoción, los supervisores, el cuerpo social humano, etc. O si vamos a evaluar un aspecto en particular, como la metodología aplicada, el ritmo del aprendizaje, o la evaluación de la evaluación.



## 2. Determinación de objetivos

Es necesario determinar los objetivos que se pretenden con la evaluación, para qué va a servir, por qué y cómo funciona justifica la importancia de sus resultados, respecto del institucional.

## 3. Determinación del programa

Consiste en definir y delimitar las cuestiones a las que se quiere dar respuesta. Por ejemplo: ¿Se está desarrollando la práctica organizativa en condiciones deseables? ¿Está rindiendo la mecánica de la organización interna para alcanzar objetivos? ¿Cómo actúa el director en la organización del trabajo? ¿Qué piensan los profesores de la organización? ¿Qué nuevas actitudes se deben adoptar para mejorar el sistema de organización?

## 4. Determinación de los aspectos a evaluar

Con base en los objetivos y las preguntas claves para la configuración del problema, podemos seleccionar los elementos o aspectos que son los determinantes dentro del campo o área que hemos definido o delimitado. Así, al estar evaluando, se verifica la participación, los ritmos de desarrollo del trabajo, el uso de los recursos, el clima interno de la organización, etc.

## 5. Determinación de las fuentes de información

Según el aspecto que se quiere evaluar, así serán las fuentes que se habrán de buscar o seleccionar. Por ejemplo, si se desea evaluar el clima de la institución, se deberá buscar, en primera instancia, a los profesores y personas recursos de la comunidad.

## 6. Determinación y elaboración de los instrumentos y técnicas para recoger información

Los instrumentos y las técnicas deberán estar adecuados al tipo de evaluación y pueden ser: Un informe de discusiones de

sesiones, una síntesis de los problemas planteados, entrevistas estructuradas y no estructuradas, reportes, visitas, records acumulativos de procedimientos y comportamientos actitudinales, etc.

## 7. Determinación de los participantes

Se tendrá que delimitar quiénes son los que participan, cómo y en qué se participará. La participación deberá ser en función de lo que se quiere hacer.

## 8. Procesamiento de la información

Es importante precisar los responsables y la manera cómo se procesan los datos obtenidos para su análisis, sea a través de seminarios, sea mediante reuniones de equipo o del equipo especializado y responsable de la especialización y responsable de la evaluación.

## 9. Calendarización de las actividades

Se tendrá que expresar las diferentes etapas y fases de la actividad educativa, sea ésta global o especial. Si se está diseñando el seguimiento como evaluación recurrente, se definirá cada cuánto tiempo se estará requiriendo la información a través de informes y el nivel y frecuencia de éstos: semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, del facilitador, del promotor, del supervisor regional, etc.

## 10. Presentación de resultados

Se tendrá que delimitar cuándo, como y a quienes se presentarán los resultados; cómo estos serán susceptibles de ser traducidos en decisiones, medidas y acciones.

## 11. Evaluación

Es necesario definir la manera cómo se evaluará la propia actividad evaluativa, a partir de sus resultados y metodología. Una evaluación necesaria será la estrategia, es decir, la exploración de cómo se evaluó y cómo será la estrategia, es decir, la exploración de cómo se evaluó y cómo se desarrollo la metodología.

## BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR, José Antonio, et all. *Planificación escolar y formulación de proyectos*. Editorial Trillas. 1991 México Pág. 296
2. BOCHINO, William. *Sistemas de información para la administración*. Editorial Trillas México. 1980. Pág. 403.
3. DIMOCK, Dañe. *La administración y sus objetivos*. Editorial Trillas. México. 1986. Pág. 341
4. FLORES DE GORTARI, Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*. Editorial Trillas México. 1987. Pág. 353
5. FAYOL, Henry. *Principios de administración científica*. Harper Row. 1988. Pág. 176.
6. GALVAN ESCOBEDO, Joaquín. *Proceso Administrativo institucional*. Editorial Grijalbo, México 1980. Pág. 262.
7. HEMPHILL, Mave, *Administración en problemas*. Universidad de Chicago 1978. Pág. 106.
8. HEEL, Richard. *Principios de la administración científica*. Harper & Row, Editores. Nueva Cork. 1988.
9. KNICKERBOXKES, Irving. *Relaciones entre concepciones y ampliaciones administrativas en educación*. The Journal de Sociales. Sigues. Nueva Cork. 1979. Pág. 339
10. ROALD F. campbell et all. *Conducta administrativa en educación*. The Journal de Sociales. Issues. Nueva York. 1987 Pág. 456.
11. SIMON Y MARCH. *Organizaciones*. John Wiley & Sons Inc., Editores 1988. Nueva York Pág. 561
12. TOMS, Harry L. *Sistemas de revision general*. Editorial Alforja. Universidad de Costa Rica. 1975. Par 409.

13. TOMMS, Albert. *Sistemas de decisión gerencial*. Editorial Grijalbo. México. 1986. Pág. 428.
15. TYLER, A.D. *Organización funcional de las entidades institucionales*. CREFAL. Pátzcuaro, Mich. TYLOR, Frederick. *Principios de la administración científica*. Harper & Row, Editores. Nueva York. 1988. Pág. 466
16. UGALDE VIQUEZ, Jesús. *Programación de operaciones*. Editores de la Universidad a distancia. (UNED). San José Costa Rica. 1989. Pág. 391.
17. WOODROW, Wilson. *Un estudio sobre administración*. Editorial Ciencia Política No. 8 de junio, 1987. Pág. 197.
18. YAUCH, Edwar. *Las relaciones humanas en la administración escolar*. CRAT. México. 1980. Pág. 428.
19. ZUMETA, Noé et all. *Ambiente institucional de las instituciones escolares*. Editorial Trilla. México. 1988. Pág. 276.

## ÁPENDICE

## INSTRUMENTO DE ENCUESTA A COORDINADORES TÉCNICO ADMINISTRATIVOS Y DIRECTORES DE LOS INSTITUTOS

Respetable señor (a) (ita),

Rogamos su colaboración en el sentido de responder a los planeamientos, con la mayor veracidad posible. El instrumento de encuesta permitirá conocer la situación administrativa de las escuelas del municipio, pero no tiene la intención de establecer juicios de valor.

1. ¿Está en capacidad de desempeñar el cargo de director de un instituto del nivel de educación básica?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

2. ¿Se capacita a directores sobre administración y organización, específicamente?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

3. ¿Afecta la capacitación la eficiencia del proceso y el producto

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

4. ¿Qué aspectos se priorizan en el proceso de capacitación?

4.1 Aspectos de promoción

4.2 Aspectos de organización

4.3 Aspectos del aprendizaje

5. ¿Cuál es la situación organizativa de los institutos?

5.1 No se cuenta con una estructura organizada

5.2 La estructura funciona en comisiones pequeñas

5.3 Hay una estructura organizada

6. ¿Cuál es la acción organizativa del director de los institutos?
  - 6.1 El director centraliza las funciones
  - 6.2 Sólo delega algunas tareas
  - 6.3 Descentraliza tareas y responsabilidades
  
7. ¿Cómo está impuesta la organización del trabajo en los institutos?
  - 7.1 Metas a largo plazo
  - 7.2 Metas a mediano plazo
  - 7.3 Metas a corto plazo
  
8. ¿Cuál es la conducta del director frente a una situación problemática?
  - 1.1 No hay necesidades de evaluación
  - 1.2 Se evalúan fallas y aciertos evidenciados
  - 1.3 Se evalúa la mecánica de la organización implementada
  
2. ¿Se organiza a la comunidad para que éste actúe considerablemente?
  - 2.1 Cuando hay problemas
  - 2.2 Está previsto en la agenda de los institutos
  - 2.3 Solo está organizado el comité de padres



## INSTRUMENTO DE ENCUESTA A PROFESORES DE LOS INSTITUTOS DEL CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA

Respetable Profesor (a),

Rogamos su colaboración en el sentido de responder a los planeamientos, con la mayor veracidad posible. El instrumento de encuesta permitirá conocer la situación administrativa de los institutos del municipio, pero no tiene la intención de establecer juicios de valor.

1. ¿El director de la escuela está en capacidad de desempeñar su cargo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2. Si no está en capacidad ¿En qué se evidencia esta limitación?

- 2.1 Planificación
- 2.2 Organización
- 2.3 Legislación
- 2.4 Evaluación

3. La organización interna, ¿Si existe? ¿Se realiza?

- 3.1 En coordinación con las autoridades
- 3.2 En coordinación con profesores y autoridades
- 3.3 Se centraliza en el director
- 3.4 No hay organización

4. ¿Cómo es la actitud del director ante una situación problemática.

- 4.1 Investiga la situación
- 4.2 Investiga, planifica y organiza
- 4.3 Centraliza la toma de decisiones
- 4.4 No resuelve los problemas

5. ¿Cuáles son las acciones que organiza el director en capacitación del personal?

5.1 Administración y organización educativa

5.2 Planificación y desarrollo curricular

5.3 Legislación educativa

5.4 Evaluación educativa

6. ¿Cómo está a situación organizativa de los isntitutos?

6.1 No hay estructura organizativa

6.2 Sólo existen comisiones pequeñas

6.3 Hay una estructura organizada para prevenir y resolver

7. ¿Para qué sirven las reuniones de trabajo entre director y profesores?

7.1 Resolver situaciones de conflicto

7.2 Organizar festividades

7.3 No hay reuniones de trabajo

8. Los problemas que surgen en la escuela se deben comúnmente a,

8.1 La falta de coordinación y organización

8.2 La falta de prevención

8.3 Todo el tiempo se lo lleva en el trabajo administrativo

8.4 Todo el tiempo se lo lleva en el trabajo docente

9. ¿En qué se expresa la delegación de funciones por parte del director, si es que lo hace?

9.1 Comisiones tradicionales

9.2 Asignación de pequeñas tareas

9.3 Delegación de responsabilidades para elevar la calidad

9.4 Asignación de tareas y normas.

10. ¿Cuál es el apoyo que usted recibe del director?

- 10.1 Apoya en el control de la disciplina
- 10.2 Apoya en la organización del trabajo
- 10.3 Apoya en la evaluación del aprendizaje
- 10.4 No hay apoyo

11. ¿Cómo es el clima organizativo de los isntitutos?

- 11.1 De participación y realización profesional
- 11.2 De amenaza permanente
- 11.3 De restringir la participación
- 11.4 No hay amenazas pero tampoco estímulo

12. ¿Qué aspectos afectan las formas de organización de los institutos?

- 12.1 La disciplina en horarios y tareas asignadas a alumnos.
- 12.2 La disciplina en horarios y tareas asignadas a profesores
- 12.3 La eficiencia y la eficacia del proceso
- 12.4 La evaluación subjetiva

13. ¿Qué aspectos se evalúan en la práctica administrativa de los institutos?

- 13.1 Planificación didáctica
- 13.2 Ejecución del trabajo docente
- 13.3 Organización del trabajo, sus fallas y aciertos
- 13.4 No se evalúa el trabajo

14. ¿Se organiza a la comunidad para que ésta actúe considerablemente?

- 14.1 Cuando hay problemas
- 14.2 Está previsto en la agenda
- 14.3 Sólo está organizado el comité de padres