

**LESBIA ELIZABEHT RODAS CARAVANTES**

**LA ACCION ADMINISTRATIVA DEL ADMINISTRADOR  
EDUCATIVO EN EL INSTITUTO DE EDUCACION BASICA DEL  
TELESECUNDARIA ALDEA LAS CHAPERNAS MUNICIPIO DE  
ESCUINTLA DEPARTAMENTO DE ESCUINTLA**

**Asesor: Lic. Ezequiel Arias Rodríguez**



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA  
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**Guatemala, Julio de 2007**

**Esta tesis fue presentado por la  
autora como trabajo de tesis  
previo a optar el grado de  
Licenciada en Pedagogía y  
ciencias de la educación**

**Guatemala, Julio de 2007**

<

## Indice

Capítulo Primero		
1.	Marco Conceptual	1
1.1	Antecedentes del Problema	1
1.2	Importancia de la Investigación	3
1.3	Planteamiento del Problema	3
1.4	Alcances y Límites de la Investigación	3
Capítulo Segundo		
2.	Marco Teórico	5
2.1	La dirección educativa dentro de la Administración	5
2.2	Objetivos de un Sistema de dirección educativa	12
2.3	La Administración educativa y sus pases	16
2.4	Las funciones del administrador educativo en Instituciones Del Nivel medio	19
2.5	Estructuras de la Organización	22
2.5.1	Autoridad de Situación	24
2.5.2	Autoridad de Posición	24
2.5.3	Aceptación de la responsabilidad	25
2.5.4	Delegación	25
Capítulo Tercero		
3.	Marco Metodológico	46
3.1	Objetivos	46
3.2	Variable Única	46
3.3	Definición Conceptual de la Variable	47
3.4	Manejo Operacional de la Variable	47
3.5	Población y Muestra	48
3.6	Instituciones	49
3.7	Instrumentos	49
3.8	Técnicas de Recopilación de Datos	49
3.9	Presentación Análisis e Interpretación de Resultados	51
3.10	Resultados de la Ampliación del Instrumento de encuesta	61
3.11	Verificación del Planteamiento y de los Objetivos	73
Conclusiones		75
Recomendaciones		77
Propuesta Teórica-Metodológica de Organización Administrativa		79

# **CAPITULO PRIMERO**

## **I. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1 ANTECEDENTE DEL PROBLEMA**

La acción administrativa del Administrador Educativo 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 el 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 la 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 compartimiento de la administración se prolongo hasta la década de los 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 presentación 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 la investigación para descubrir, enfrentar y resolver problemas.
- e. Descubrir nuevos conocimientos sobre educación y administración.

Durante el tiempo transcurrido de 1, 970-1,990 la propuesta se centró en la mejora de programas de formación se ensayaron asignaciones de tipo flexibles para horarios, con una nueva metodología y administración. Fue así como nacieron a la vida instituciones como la OPIE (Oficina de planeación en investigación educativa) encargada de la investigación y planeación surge USIPE (Unidad Sectorial de investigación y Planeación Educativa) encargada de investigar y planificar educación sectorial. Surge también PEPPEM, PEMEP, PRODEPRIR, y SIMAC, las cuales hicieron hincapié en estudios de formación interdisciplinario, elevar cualitativamente la administración y poner en marcha un proyecto de reorganización de los organismos internos del instituto y del aula, como el caso de PRODEPRIR. La idea fue de preparar el staff, a tono con los nuevos enfoques curriculares.

## **1.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION**

Se consideró de vital importancia investigar la dinámica administrativa organizativa del Administrador educativo en virtud de que tradicionalmente se perciben en los institutos dos entidades: el profesor y el alumno. El papel del Administrador no se percibe, porque no hay evidencia efectiva y actual de su práctica administrativa y menos de su capacidad para organizar el proceso interno de los institutos.

La investigación puntualizó el descubrir este problema, descubrir las causas, así como enumerarlas y explicar sus efectos, los cuales inciden en la eficiencia de los efectos y en los productos de los institutos y en el sector geográfico investigados.

## **1.3 PLANTEAMIENTO DE 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 Administrador en el Instituto de Educación Básica de Tele secundaria Aldea las Chapernas Municipio de Escuintla departamento de Escuintla?

## **1.4 ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACION**

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

. Área Geográfica:	Área Urbana
Aldea las Chapernas Municipio de Escuintla.	
. Sector Educativo:	Oficial
. Nivel:	Básico
. Ciclo:	Educación Básica
. Edades:	14-19 años
. Etnia:	Ladina
. Cobertura de conocimiento:	Administración
del Nivel de Educación Básica.	

## LIMITES

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

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 LA DIRECCION EDUCATIVA DENTRO DE LA ADMINISTRACION**

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

‘esta fase se describe a continuación: a) Planeación, para determinar los recursos de acción que deban tomarse; b) Organización, para descubrir el trabajo entre el grupo y para establecer y conocer 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 n que se ha de utilizar los recursos.



## Preguntas para su diseño,

¿Qué es lo que se necesita?

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

¿Cuándo deben tener lugar las acciones y quien 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 pronóstico	Diagnóstico,
B. Determinación	Objetivos, metas
C. Plan de acción programación	Estrategias,
D. Planeación del control procedimientos	Estándares,

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

1. Análisis situacional ¿cuál es la situación actual del Instituto? por que ¿cuáles son los principales problemas y sus causas? De seguir así, ¿Que puede esperarse en un futuro cercano y en otro a largo plazo?

2. Determinación de objetivos. ¿Qué desea lograr el instituto 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? ¿Que acciones específicas deberían emprenderse por quien y cuando?

4. Planeación del control ¿cómo se vigilará el cumplimiento de los planes? ¿Quién lo hará y cómo?

## **El análisis situacional**

El elemento central del análisis situacional lo constituye el diagnóstico operacional, persigue el objetivo de proporcionar a responsables de la dirección de las instituciones educativas, en especial a los de provincia una guía para la auto evaluación que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se esta 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 información

Por su enfoque técnico integral cabe pensar que el diagnóstico operacional solo 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 agravar o reducir las manifestaciones de dichos problemas. (1:29)

## **Determinación de objetivos**

El diagnóstico indica en dónde se encuentra el instituto 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 período de acuerdo desempeño cualitativas 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 objetivos distintos pueden llegar a manifestar en conflicto 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 intereses de cada grupo con las del instituto.

En los institutos los objetivos institucionales tienden a ser similares a los de sus miembros. Al crecer la institución y diversificarse los grupos que intervienen en ella.

## **Plan de acción**

Es el documento que permitirá analizar 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 quien, cuándo con que se hará para alcanzar metas precisas.

Condición inicial para la elaboración de un buen plan de acción es que este 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 educativa 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 que 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 educacionales.
- c. Definición de los instrumentos de la medición y de los responsables de esta. 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 que prioridad. Debe señalar también quien o quienes deben preparar y recibir dichos informes y que acciones de índole correctiva deberán, en su caso tomarse y por quien. (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 del instituto 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 un instituto 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 los otros. En el caso de la enseñanza –

aprendizaje el sistema más simple es aquella en la que basta cuantitativa y cualitativa.

La utilidad de considerar a un instituto 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 DIRECCION EDUCATIVA**

Los principales objetivos de un sistema integral de enseñanza – aprendizaje.

### **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 recursos existentes.
- . Ampliar y mejorar las capacidades para 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 del sistema. Al diseñar un sistema para un caso particular, es necesario determinar objetivos específicos denominándolos operativos.

Los objetivos operativos varían de un instituto a otro 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 periodo de crecimiento que culmina en una crisis administrativa. Si un director tiene un sentido histórico de su propia institución, puede anticipar y prepararse para la próxima crisis de desarrollo. En esa consideración un director puede generar ideas de posibles acciones administrativas apropiadas una vez que haya analizado el modelo y aplicado en lo posible.

## **Necesidad de la reforma educativa**

Adicionalmente a las particulares crisis de crecimiento derivadas de su antigüedad y la forma en que 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 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 se presentan características muy distintas, determinando 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 como 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 obtener nuevas fuentes de recursos para la ampliación de las oportunidades de estudio y perfeccionamiento del mayor número posible de personas.

La segunda acción esta 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 y educación no han sido formados adecuadamente y si no se les ofrecen, en forma sistemáticamente, condiciones e instrumentos favorables p[ara 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 limitada de las personas interesadas en la formación y perfeccionamiento profesionales. (1:34)

## Formulación y administración de proyectos

En la administración 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 fundamental interés.

El enfoque de la administración por proyectos permite responsabilizar a un funcionario del cumplimiento de un objetivo en términos de

resultados concretos ya una fecha determinada de acuerdo a una programación (1:35)

## 2.3 LA ADMINISTRACION EDUCATIVA Y SUS FASES

Los conceptos que se expresan, inicialmente, tienen una base de carácter técnico, referidos estos 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 técnicos 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 lo 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 determinados 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, secuencia 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 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 conjunto coherente ejecutadas para obtener los máximos resultados. Vista así la administración educativa 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 esta guiada por metas cortas, contempladas pero sin decisión y creatividad. El administrador d 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? ¿Cuál es la mejor alternativa? ¿En donde están los recursos? ¿Cuál debe de 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 esta causando desequilibrio. (12:80)

## 2.4 LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN INSTITUCIONES DEL NIVEL MEDIO.

El trabajo del ADMINISTRADOR EDUCATIVO en este nivel se puede clasificar en dos categorías, 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 un trabajo tradicional de dirigir y controlar, el proceso dinámico implica investigación y 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 según los datos que se tengan a mano sobre la entidad y del sistema educativo en general. Esta función implica por lo tanto las políticas que guiarán a la institución así como identificar necesidades básicas selección y formulación de objetivos y metas.

## B. Planeamiento

Es parte del proceso administrativo. Se concibe como un proceso en 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 que hacer diario del administrado. Es por tanto una función estimulante, creativa y renovadora. El administrador en su trabajo de planeamiento, debe prever la ocurrencia de situaciones de conflicto.

## C. Organización

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 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 realiza 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

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

- a. Según la localización del poder,
  1. Descentralizada
  2. Centralizada
- b. Según requisitos básicos
  1. división del trabajo
  2. Aceptación de 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. Líneas de subordinación (jerarquía)
  - 2 .Líneas de coordinación (distribución, descentralización)
  3. Líneas de subordinación – coordinación  
( jerarquía – descentralizada)

En la estructura organizativa no se puede obviar la influencia y el poder aquí se puede observar su punto de origen. Seguir ejemplos 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 y gerencia, nos referimos al concepto fundamental del trabajo de todo administrador, siempre se espera de el una acción directora en el manejo de la institución 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 concibe como el derecho de tomar decisiones y dar instrucciones en realización con el trabajo de otros

Más moderadamente se define el derecho de guiar o de dirigir las acciones de todos y obtener de ellos las respuestas adecuadas según los objetivos de las definiciones institucionales.

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

### **1. Autoridad de situación**

Se da en un contexto determinado y solamente existe en el lugar y tiempo de su 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 el 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 encomienden O se deriven de la atención de su nuevo puesto de trabajo. Desde el punto director, cuando este asigne una tarea. Esta aumentada su responsabilidad, ya que debe estar atento a su cumplimiento mediante las normas de seguimiento evaluación y control que sean más conveniente. 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. ACEPTACION DE LA RESPONSABILIDAD**

Se refiere este concepto al hecho de que cada persona a quien se le da autoridad y responsabilidad debe reconocer que quien 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 quien 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 autoridad.

### **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 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.

La comunicación es un elemento muy importante en este proceso. 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 este realice la función que le corresponde.

¿Cómo se delega esta autoridad?

- a. La asignación de tareas o deberes se hace a personas con habilidades de ejecución.
- b. Se hace con la idea de que el delegado debe cumplir con lo que se le encomienda hacer, además de que deben 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.

Responsabilidad y delegación

El proceso de delegación se caracteriza por el hecho peculiar de quien delega autoridad queda con tanta autoridad como lo que tenía antes de delegar. Esto explica por que 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 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 al instituto se debe propiciar la delegación planeada de antemano, la selección adecuada de aquello que se va a delegar, entrenar apropiadamente al personal 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. E entiende por coordinación la unión de esfuerzos tendientes al logro de objetivos de institución.

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 eficacia en el trabajo administrativo. Su constituyente esencial es la unidad de esfuerzos, pues 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 con aspectos cruciales de importancia.

## D. Supervisión

En el sistema educativo guatemalteco al nacimiento y la evolución de la supervisión se remota 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 inicio en la época de los setenta del siglo pasado, nos demuestra que ha sido identificado como inspección.

Ahora se aborta como supervisión – asesoría: consulta, supervisión creatividad etc.

El concepto de supervisión – asesoría, se concibe, en términos generales como planteamiento 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 al 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 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 planeación, 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 todos los institutos del país y de la zona, además de identificar, seleccionar y formular los objetivos, planificar el trabajo, organizar las acciones, asignar los recursos y controlar resultados, debe (...) preocuparse por mantener en forma constante la fase de motivación, a manera de incentivar para el cumplimiento de tareas, a fin de lograr los resultados previstos (...) (12:237)

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.

## E. 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 la 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 los institutos.

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.

¿Que 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 forma 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. Pro cura 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 las evaluaciones que sean necesarias, así como las investigaciones que le permitan tomar decisiones más aceptadas 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 auto dirección del personal del instituto.
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 evaluarla 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 (...) (12:19).

## **El liderazgo del ADMINISTRADOR EDUCATIVO en los establecimientos de 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 del instituto. La presión a favor de un mayor autonomía para los profesores, o la creciente militancia de esto, está forzado a una definición más clara del legítimo rol profesional del director.

Sin embargo, en la práctica real, el ADMISTRADOR EDUCATIVO 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 descubierto liderazgo en dos dimensiones: la estructura y la dimensión.

La estructura “(...) incluye aquellas en las que el ADMISNISTRDOR EDUCATIVO 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 señalar el camino a seguir en el que debe transitar. (...)” (1:3).

La dimensión de muestra una preocupación más profunda por las necesidades de los miembros del grupo y engloba conductas tales como “(...) permitir una mayor preparación en la toma de decisiones, alerta una mayor comunicación en ambos sentidos (...)”.

Los estudios psicólogos 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 este 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.

Los institutos son organizaciones muy complejas y sólo este hecho es eficiente para volvernos precavidos al aplicar a las mismas los conceptos sobre la conducta del líder. Los institutos 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 del instituto, reside en lo que se espera de el, 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 el instituto alcance sus metas. El director es una fuerza estabilizadora en el instituto que especifica los fines de la misma e indica a todos a desempeñar sus funciones.

Los líderes indican 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 debe presentar una atención cuidadosa a los asuntos administrativos. Es deseable que el administrador proporcione liderazgo en el instituto, aunque requerirá, por supuesto, cierto equilibrio en el ejercicio.

Hemplhill 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. Resoluciones problemáticas en el instituto.

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. Ada 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.

3 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 sobrevivencia. Fue imprescindible establecer un orden en las tareas necesarias que el grupo debía realizar para vencer la resistencia del medio natural.

Con el tiempo las organizaciones se hicieron cada vez más compleja, 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 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 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: Raciona las actividades de trabajo, limita las funciones y responsabilidades entre los miembros del grupo, hace que cada uno se concentre en su actividad específica; logrando reducir costos e incrementar la productividad.
4. Seguimiento y evaluación: periódica con el fin de ajustar a la estructura algunos componentes y asegurar que sea compatible con los 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 deberá observar los principios siguientes.

1. De la unidad de los objetivos (principios del objetivo perseguido), Este principio indica que todas cada una de las actividades establecidas en las empresa o escuela deben relacionarse con el propósito y los objetivos generales. Requiere que los objetivos y las metas estén claramente definidos para su consecución.
2. De la especialización (principio de la división del trabajo) indica que cuando se le asigna al trabajador o profesor tareas concretas en función a su grado de especialización, ésta rinde al máximo de resultados.
3. Escalas (principio de la jerarquía o cadena escalar); 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 no puede concebirse separada de la responsabilidad, puesto que la autoridad 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 dependencias 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. Primero debe cumplirse y el segundo debe existir resultados óptimos.
7. De tramo o gerencia (principio de amplitud): Indica que debe existir un mínimo de personas a quienes se debe dirigir. El número de 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 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 la cuales ocupan sitio preferente las instituciones educativas docentes. En armonía con dichos lineamientos, la teoría pedagógica procede a organizar la institución 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 ornamentarlo y el que concierne a las funciones específicas de maestros y alumnos.
- b. Las relaciones intraescolares, entre las cuales reviste señalada significación, las relaciones existentes entre institutos y los niveles supervisores de control y supervisión.
- c. Los vínculos circumescolares, es decir, los nexos necesarios que hay entre el instituto, 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 proceso docente.

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

El censo es el punto de partida de una buena organización escolar. La legislación moderna entiende que para normar el principio de información es decir, cuantos 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 privado, la ubicación, la clasificación, el ordenamiento y le previsión de recursos.

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 los institutos de manera definitiva. La familia o el estado son los responsables del problema. Pero también constituye estadística la poca o inexistentes organización interna de la escuela.

- b. Asistencia irregular: alumnos (as) que no asistan regularmente a los institutos 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 director, por otra parte debe conocer muy bien las distintas clases de organización, estas son la organización vertical y la horizontal. La organización horizontal atiende una clase de actitudes de los alumnos y profesores. La organización vertical de la enseñanza lleva consigo la idea del instituto. 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 convenientemente en 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 y 24 años la profesión del estudiante ( 5-86).

Otro talento que el instituto bien organiza no puede descuidar es disciplina interna. La comunidad 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 del 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 este.

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 del instituto 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 básico.

Se necesita organizar el pensum, a efecto de dotar al nivel básico de las herramientas fundamentales para sobrellevar la vida, incorporarse al trabajo productivo de la comunidad y convertirse en un motor del desarrollo local.

La organización como procesos continuos permanentes al desarrollo biosicológico social de los alumnos del nivel básico.

Al reconocer que los institutos se diferencian notablemente unos de otros no solo en sus estructuras y sus características como la composición étnica de su población estudiantil.

Los directores con cierta experiencia tienden a percibir rápidamente la individualidad. A esta individualidad se le llama Atmosférica escolar o clima organizacional. ¿Cómo se evidencia la diferencia entre un clima y otro?

En un instituto se evidencian rasgos de colaboración solidaridad y confianza. En otros institutos 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 como enseñan y orientan a sus alumnos.

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 en el ámbito propio del clima organizacional.

En una organización escolar, particularmente en el oriente del país, es susceptible que el clima de organización esta 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 permite a los componentes en un principio aceptar la existencia del conflicto, hablar sobre el y trabajar para reducir las causas, el; mismo (...) se requiere antes de nada que se cree una atmósfera interpersonal, de confianza franqueza y tranquilidad sin la cual nos inicia el tratamiento del conflicto.

En este contexto existe la dinámica del consentimiento. Consentimiento asegura un tipo de acoplamiento entre las necesidades del individuo y la organización pero esto dependerá en gran medida de cómo se atraiga al personal de los institutos Etzioni Amital (escrutar 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 positiva, o a través de la esclavitud gracias a un intenso compromiso en ciertos ideales y objetivos(...) las asociaciones voluntarias podrían responder a esta última descripción (...)(19-14)

El clima organizacional exige también hacer un análisis organizacional exige también hacer un análisis particular en la percepción

y administradores en una dinámica de cambio en el ambientes interno de los institutos.

Así tenemos que hay profesores y directores con las siguientes actitudes.

**Despreocupación:** Se refiere a la tendencia de no estar en lo que 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 cargo, 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 su trabajo 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 ADMINISTRADOR EDUCATIVO director

Las actitudes del director deben ser

**Reserva:** se refiere a la conducta formalista e impersonal del director. Esta actúa según al 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 arreísmo, es una actitud mejor vista por los profesores.

En el clima familiar, el director los profesores se muestra abiertamente amistosos. La satisfacción de las necesidades sociales figura 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 dirige y rige las actividades 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.

Hoy en día en medio de todas las críticas que se le hacen al instituto no todos los directores se haya 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 los problemas espinosos del instituto



## **CAPITULO TERCERO**

### **4. 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 del ciclo de educación básica de los institutos investigados/

2. Establecer la funcionalidad de la organización interna del instituto.

3. Determinar las acciones implementadas por la administración frente a problemas surgidos en el marco escolar.

5. Definir las formas de organización existente en el instituto del municipio de Nueva Concepción

6. Proponer opciones diversas para enfrentar y/o resolver situaciones de conflicto en la organización interna de los institutos investigados.

#### **3.2 VARIABLE UNICA**

Dinámica organizativa del Director del Ciclo de Educación Básica, sus limitaciones y aportes.

### 3.3 DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE.

Se entiende por características de la dinámica del ADMINISTRADOR EDUCATIVO 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	INDICADORES	SUBINDICADORES
Proceso administrativo	Planificación organización integración dirección, control coordinación y evaluación	planificación
		Centralizada descentralizada
		Organización
		De los procesos de los sujetos los factores
		Clases de organización subordinación
Organización institucional	Naturaleza estrategia organizativa habilidades organizativas  Condiciones internas	Cómo se administra como s organiza el personal cómo s organiza los recursos manejo c disciplina interna clima organizacional

Proceso organizativo	Forma de organización	Carácter cerrado carácter flex retroalimentación
Director y su papel en el desarrollo de currículum	Proceso técnico-pedagógico	Planificación ejecución integra evaluación

### 3.4 POBLACION Y MUSTRA

La población seleccionada en el proceso de investigación fue:

- .Coordinadores técnico-administrativo.
- . Director y subdirector del establecimiento educativo.
- .Profesores del nivel medio.
- .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 director y subdirector del instituto. (censo oficial)
- .100% de profesores del nivel medio del instituto

### 3.5 INSTITUCIONES

La investigación se realizó específicamente en el Instituto DE EDUCACIÓN BÁSICA TELESECUNDARIA ALDE LAS CHAPERNAS ESCUINTLA

### 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.

Aplicación de instrumentos a estudiantes del Instituto

. Aplicación de instrumentos de encuesta a profesores del nivel medio.

### 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 generalizar 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 utiliza 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. Técnica 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.

## **PRESENTACION ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

Resultado de aplicación del instrumento de encuesta aplicado a coordinadores técnicos- administrativos de los institutos del Municipio de Nueva Concepción.

### **PREGUNTA No1**

¿Esta en capacidad de desempeñar el cargo de director de un instituto a nivel básico en el sector donde usted supervisa?

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

### **INTERPRETACION**

Según presupuesta de la mayoría de los coordinadores técnicos 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 No2

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

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

## INTERPRETACION

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

### PREGUNTA No3

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

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

### INTERPRETACION

La respuesta es obvia. Hay una frecuencia del 70% de los coordinadores técnicos pedagógicos 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 No4

¿Qué aspectos se priorizan en el proceso de capitalización?

NO	Alternativa	F	%
1	ASPECTOS DE PROMOCION	11	65
2	ASPECTOS DE ORGANIZACION	3	17.5
3	CALIDAD DE APRENDIZAJE	3	17.5
TOTALES		17	100

## INTERPRETACION

Según respuesta de la mayoría de los coordinadores técnico pedagógicos los Directores de los institutos del Nivel Básico están en capacidad para desempeñar el cargo administrativo. Hay, sin embargo, un 35% de coordinadores que señalan incapacidad 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

## INTERPRETACION

Según respuesta, 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 existe 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

## INTERPRETACION

Según respuestas dadas por los informantes, el director de los institutos centraliza 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	4	23
2	METAS A MEDIANO PLAZO	3	18
3	METAS A MEDIANO PLAZO	10	59
TOTALES		17	100

## INTERPRETACION

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

## INTERPRETACION

Según respuesta 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 No9

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

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

## INTERPRETACION

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 ciertos no tienen importancia en la conducta evaluadora del director de los institutos.

## PREGUNTA No. 10.

¿Se organiza a la comunidad para que este 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 SOMITE DE PADRES	5	30
TOTALES		17	100

## INTERPRETACION

La comunidad no esta 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 enlazas los institutos con el exterior.

# **RESULTADOS DE LA AMPLIACION DEL INSTRUMENTO DE ENCUESTA APLICADO A PROFESORES DE LOS INSTITUTOS DEL NIVEL DE EDUCACION BASICA**

## **PREGUNTA No. 1**

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

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

## **INTERPRETACION**

Según respuestas dadas por los profesores, los directores de los institutos están en capacidad para sobrellevar sus cargos administrativos (91%). Hay, si embargo, un 23% de profesores que señalan incapacidad por parte de los directores para desempeñar el cargo administrativo.



## PREGUNTA No 2

¿Sino está en capacidad¿ En que evidencia esta limitación?

No	Alternativa	F	%
1	PLANIFICACION	12	10
2	ORGANIZACIÓN	37	31
3	LEGISLACION	34	29
4	EVALUACION	35	30
TOTALES		118	100

## INTERPRETACION

La incapacidad se evidencia en aspectos de organización (31%), evaluación (30%), legislación (29%) La planificación es el aspecto más controlado por el director, aunque está no se vierte en función de una organización eficaz, que mejore la calidad interna de los institutos.

### PREGUNTA No. 3

¿Cómo se realiza la organización interna de los institutos?

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

### INTERPRETACION

La organización interna de los institutos no tiene sentido de coordinación (41%). La coordinación incidental se realiza, en su orden, con autoridades locales (28%), con profesores y directores (16%) y en coordinación con autoridades (15%).

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	51	43
2	INVESTIGA, PLANIFICA, Y DESCENTRALIZA	22	19
3	NO RESUELVE LOS PROBLEMAS	23	28
4	LOS INSTITUTOS NO TIENEN PROBLEMAS	11	28
TOTALES		118	100

#### INTERPRETACION

La actitud del director es, según información de los encuestados, es la de investigación, planifica, organiza y centraliza (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 hecho que los institutos ya no tengan tantos problemas.

## PREGUNTAS No. 5

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

No.	Alternativa	F	%
1	ADMINISTRACION Y ORGANIZACION	7	6
2	DESARROLLO CURRICULAR Y EVALUACION	62	53
3	NO HAY PREOCUPACION POR CAPACITAR EL PERSONAL	11	9
4	NO HAY PREOCUPACION POR CAPACITAR AL PERSONAL	11	10
TOTALES		118	100

## INTERPRETACION

Las acciones que el director utiliza una materia de capacitación de personal, de: Planificación didáctica (53%), administración y organización de los institutos sólo acusa un (6%). No hay preocupación por capacitar el personal. Esto causa un (10%). El desarrollo curricular y la evaluación curricular es un aspecto minimizado en los institutos. Tiene un (9%) 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	7
2	SOLO EXISTEN PEQUEÑAS COMISIONES PARA EVENTOS EXTRARAORDINARIOS	13	11
3	EXISTEN PEQUEÑAS COMISIONES PRMANENTES	71	60
4	NO HAY ESTRUCTURA ORGANIZADA	21	22
TOTALES		118	100

## INTERPRETACION

Los institutos, según las respuestas ofrecidas por los informantes, no tienen 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

## INTERPRETACION

Las reuniones entre director y profesores se realizan, fundamentalmente, con fines de organizar festividades cívicas (17%). No hay ejercicio, en este sentido, para organizar mejor el trabajo y resolver situaciones de conflicto.

### PREGUNTA No. 8.

No	Alternativa	F	%
1	FALTA DE PLANIFICACION	19	16
2	FALTA DE COORDINACION	59	14
3	FALTA DE ORGANIZACION	17	50
4	INADECUADAS APLICACIÓN DE LA DISCIPLINA	23	20
TOTALES		118	100

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

### INTERPRETACION

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 planeación (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	13	62
2	APOYO EN LA PLANIFICACION DESARROLLO Y EVALUACION 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



## INTERPRETACION

El apoyo de los profesores recibe de sus directores respectivos, se registran en un 62% en el control de la disciplina, no se evidencia apoyo administrativo en la plantación del trabajo, mucho menos en la organización gomal de trabajo.

### PREGUNTA No. 10

¿Cómo es el clima organizativo de los institutos?

No			
1	DE PARTICIPACION Y REALIZACION	20	17
2	DE AMENAZA PERMANENTE	9	7
3	DE RESTRINGIR LA PARTICIPACION	22	18
4	NO HAY AMENAZA, PERO TAMPOCO ESTIMULO	67	58
TOTALES		118	100

## INTERPRETACION

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 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	SOLO CUANDO SURGE PROBLEMAS	20	17
2	SOLO PARA COMISIONES DE FESTEJO	9	7
3	ESTA SOLO PLANIFICADO Y PREVISTO	22	18
4	SOLO ESTA ORGANIZADA EL COMITÉ DE PADRES	67	58
TOTALES		118	100

## INTERPRETACION

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 aspecto se evalúa en los institutos, al finalizar un ciclo?

No.	Alternativa	F	%
1	PLANIFICACION DIDACTICA	30	25
2	EJECUCION Y EVALUACION DEL RENDIMIENTO ESCOLAR	61	62
3	TODO EL PROCESO CON LA DINAMICA ORGANIZATIVA IMPUESTA	13	11
4	NO SE EVALUA EL TRABAJO	14	12
TOTALES		118	100

## **INTERPRETACION**

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

## **VERIFICACION DEL PLANTEAMIENTO Y DE LOS OBJETIVOS**

1. El planteamiento del problema y objetivo general se evalúa a través de las preguntas 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.
  
2. El objetivo específico No 1 se evalúa a través de las preguntas No. 3-8-9-10 (CTADS) y preguntas 3-4-5-7-9-11 (prfs).
  
3.  
El objetivo No 2 se demuestra a través de las preguntas No.5 -6-7-9-10. (CTADS) y preguntas No. L-3-4-7-9-11-12/(prfs)
  
- 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 (prfs)

5. El objetivo específico No 4 se comprueba a través de las preguntas No. 4-6-9-10-II (prfrs).
6. El objetivo específico No 4 se comprueba a través de las preguntas No. 6-7-8-9-10 (CYADS) y preguntas No. 3-4-6-7-10-II. (Prfrs).
7. El objetivo específico No. 6 se comprueba a través de las preguntas No. 5-6-7-10(CTADS) y pregunta No. 2-3-4-5-6-7-9-10 y 12 (prfrs).
8. El objetivo No 7 se evalúa a través de las preguntas No. 5-7-6-10 (CTTADS) preguntas No. 2-3-4—6-7-9-10 (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**

**L. 2. Los aspectos investigados que el Sistema de Capacitación lo constituyen la promoción y la evaluación sumativa. Quedan relegados los procesos de organización y evaluación formativa.**

**3. Los institutos investigados no cuentan con una estructura organizada para promover la eficiencia y eficacia interna. La estructura funcional se sitúa en torno de comisiones pequeñas para resolver los problemas regulares de la institución.**

**El director de los institutos centralizan las Los directores de los institutos investigados, son funcionarios de la administración pública que ha sido sujetos de capacitación y asesoría administrativa permanente, por parte del Sistema de capacitación Educativa Social.**

**funciones aún nodr observa una cultura democrática de descentralización. Sólo se delegan tareas intrascendentes.**

**5. La dinámica organizativa de los directores, gira en torno a metas de corto plazo.**

**6. La conducta de la administración, frente a una situación problemática, es imponer correctivos inmediatos sin**

**investigar las causas, planificar una estrategia y operar acciones de organización.**

- 7. La organización comunitaria diseñada para la administración opera en función de problemas emergentes. Omisiones y tareas pequeñas. No se observa un trabajo que trascienda las comisiones y tareas pequeñas. Se observa un trabajo que trascienda a las comisiones tradicionales.**
- 8. La acción tradicional de la organización en el nivel básico se desarrolla en función de la aplicación inadecuada del control y de la disciplina. Falta coordinación y organización de acciones en pro de mejorar el proceso de desarrollo de la comunidad.**
- 9. El clima organizativo de la escuela tiene límites evidentes. La participación y realización humana del personal es poco estimulante e inatendible. Existe la amenaza y coerción pero no hay estímulo y reconocimiento al trabajo.**

## **RECOMENDACIONES**

L. La capacitación a directores de institutos de nivel básico debe ser orientada, por parte de las autoridades del Ministerio de Educación a priorizar y sistematizar procesos de mejoramiento cualitativo. 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 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 medio debe replazar a largo plazo, traducidas en políticas de desarrollo institucional, sin desestimar por ello, las metas a corto y mediano plazo.



- 5 La organización administrativa los institutos de Educación básica deberá incorporar al personal docente y a la comunidad educativa en el desarrollo y corresponsabilidad de la ejecución y evaluación del plan educativo de la escuela.
- 6 Las acciones de la administración organizativa de los institutos debieron ser polivalentes y multidireccionales. No deberá tocarse solamente al problema disciplinario de los institutos sino todo el proceso global de la misma.
- 7 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 e la vida y de la profesión para alcanzar logros y satisfactores.
- 8 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.

## **PROPUESTA TEORICA- METODOLOGICA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Anteriormente los institutos, objeto de investigación, sobretodo las colocadas en el casco Urbano-marginal de Nueva concepción, ofrecían solamente dos o tres grados, con un solo 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 (1°.2°.3°. Grado) se pueden atender con el recurso profesional existente. ¿Cómo proceder?

- . Localizar primero a los líderes de la comunidad, platica con los profesores y les pone una reunión, para analizar los beneficios, 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 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 inicial 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 las siguientes interrogativas:

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

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 permitan un aprendizaje en grupo e individual?
- d. ¿Tiene materiales auxiliares?

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

Se identifica luego quienes 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 técnicos-0pedagógico0.

Se precisa cuándo evaluarán, que se evalúa y para que 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, programada 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, quien los evaluará, con que , cómo y cuándo,
- e. ¿A quien enviarán los resultados de la evaluación en que se utilizarán y cómo?
- f. Diseño de una actividad específica de evaluación.

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

1. De limitación del campo de evaluación

Esta delimitación implica, 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.

## 2. Determinación de objetivos

Es necesario determinar los objetivos que se presenten con la evaluación, para que va a servir, porque y cómo funcionario 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? ¿Esta 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, que 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 tiempo 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

científica Harper Row. 1,988. Pág. 176.

6.GALVAN ESCOBEDO, Joaquín, Proceso administrativo institucional. Editorial Grijalbo, Mexico, 1,980, Pág. 262.

7. HEMPHIL, Mave, Administración en problemas, Universidad de Chicago, 1,978, pág. 106.

8. HEEL Richard, Principios de la administración científica Harper & Row Editores, Nueva Cork 1,988.

9. KNICKERBOXKES, Irving. Relaciones entre concepciones y ampliaciones administrativas en educación. The Journal de Sociales Sigues Nueva Cork 1,988.

10. Roald F. Campbell et all. Conducta administrativa en educación The journal de socials. Issues Nueva York, 1,987 Pág. 456.

11. SIMON Y MARCH. Organizaciones. John Wiley & sons inc. editores 1,988 Nueva york Pág, 456.

12.Tom Harry Sistemas de revisión general. Editorial Alforja Universidad de Costa Rica. L,975, Pág.409.

13. TOMMS Albert. Sistemas de decisión, gerencial, Editorial Grijalbo. Mexico, 1,986 Pág./ 428.

14. TYLER, AD Organización funcional de las entidades institucionales CREFAL. Pátzcuaro, Mich TYLOR16.,

Frederick, principios de la administración científica. Nueva Cork 1,988. Pág. 466/

16. UGALDE VIQUEZ Jesús programación de operaciones editores, de la Universidad a distancia. (UNED) San José Costa Rica 1,989. Pág. 391.

L7 WOODROW, Wilson. Un estudio sobre administración, Editorial Ciencia Política No. 8 de junio 1,987. Pág., 197.

18. YAUCH, Edgar, Las relaciones humanas en la administración escolar CRAT. Mexico, 1,980, Pág. 428.

19. ZUMETA, Noe et all. Ambiente institucional de las instituciones escolares. Editorial Trillas Mexico 1,988 Pág. 276.

#### APENDICE.

### **INSTRUMENTO DE ENCUESTA A COORDINADORES TECNICO ADMINISTRATIVOS Y DIRECTORES DE LOS INSTITUTOS.**

**Respetable señor (a) (ita).**

Rogamos su colaboración en el sentido de responder a los planteamientos 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. ¿Esta en capacidad de desempeñar el cargo de director de un instituto del nivel de educación básica?

**NO-----**

**SI-----**

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

**NO-----**

**SI-----**

3. ¿Afecta la capacitación la eficacia del proceso y el producto?

**NO-----**

**SI-----**

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 de 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?

**9.1 No hay necesidades de evaluación**  
**9.2 Se evalúan fallas y aciertos evidenciados.**

**Se evalúa la mecánica de la organización implementada.**

**9. ¿Se organiza a la comunidad para que este actúe considerablemente?**

Cuando hay problemas  
Esta previsto en la agenda de los institutos  
solo está organizado el comité de padres.

## INSTRUMENTOS DE ENCUESTA A PROFESORES DE LOS INSTITUTOS DEL NIVEL DE EDUCACUIN BASICA

Respetable Profesor a)

Rogamos su colaboración en el sentido de responder a los planteamientos 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 ¿que 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?

- Investiga la situación
- Investiga, planifica y organiza
- Centraliza la forma de decisiones
- No resuelve los problemas.

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

- 5. Administración y organización y desarrollo curricular
  - 5,2Planificación y desarrollo cunicular
  - 5.3evaluación educativa
  - 5.4 legislación educativa

6. ¿Cómo está la situación organizativa de los institutos?

- 6.1 hay estructura organizativa
- 6,2 Sólo existen comisiones pequeñas

6,3 Hay una estructuración organizada para prevenir y resolver.

7. ¿Para que 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 que 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?

Apoya en el control de la disciplina

Apoya en la organización del trabajo.

Apoya en la evaluación del aprendizaje

No hay apoyo.

II. ¿Cómo es el clima organizativo de los institutos

II.1 De participación y realización profesional?

II.2 De amenaza permanente

II.3 De restringir la participación

II.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.

L2.3 La eficiencia y eficacia del proceso

L2.4 La evaluación subjetiva.

L3. ¿Qué aspectos se evalúan en la práctica administrativa de los institutos?

L3.1 Planificación didáctica

L3.2 Ejecución del trabajo docente

L3.3 Organización del trabajo, sus fallas y aciertos.

L3.4 No se evalúa el trabajo

L4. ¿Se organiza a la comunidad para que esta actúe considerablemente?

L4.1 Cuando hay problema

14.2 Está previsto en la agencia

14.3 Sólo está organizado el comité de padres.