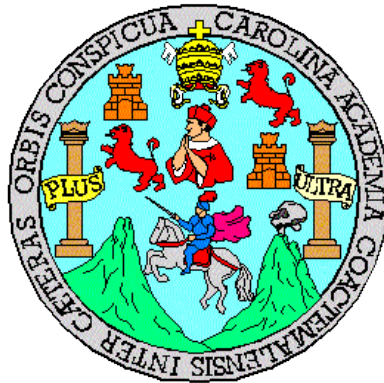


**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Sur Occidente  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**



**TESIS**

***“Comportamiento organizacional de los directores de centros  
educativos del nivel primario del municipio de San Pablo  
Jocopilas”***

Por:

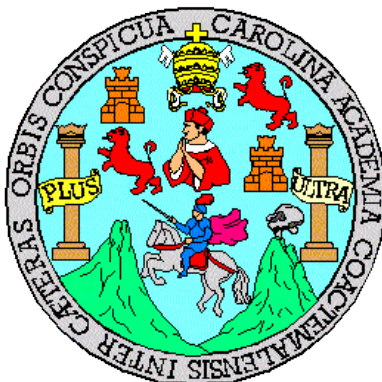
**Dina Elizabeth García Pérez**

Carné

200742107

Mazatenango, mayo de 2012.

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Centro Universitario de Sur Occidente  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



TESIS  
***“Comportamiento organizacional de los directores de centros  
educativos del nivel primario del municipio de San Pablo  
Jocopilas”***

Por:

**Dina Elizabeth García Pérez**

Carné

200742107

***Asesor: Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj***

**ASESOR**

*Presentada en Examen Público de Graduación ante las autoridades del Centro  
Universitario de Sur Occidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala,  
previo a conferirle el título de:*

**Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa**

Mazatenango, mayo de 2012.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**

Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios	RECTOR
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo	SECRETARIO

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CUNSUROC**

Lic. José Alberto Chuga Escobar	PRESIDENTE
---------------------------------	------------

**REPRESENTANTES DOCENTES**

Msc. Alba Ruth Maldonado de León	Secretaria
Ing. Agr. Luis Alfredo Tobar Piril	Vocal

**REPRESENTANTES GRADUADOS DEL CUNSUROC**

Lida. Mildred Gricelda Hidalgo Mazariegos	Vocal
---	-------

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES DEL CUNSUROC**

P.E.M. Carlos Enrique Jalel de los Santos	Vocal
Br. Cristian Ernesto Castillo Sandoval	Vocal

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE  
COORDINACIÓN ACADÉMICA**

**COORDINADOR ACADÉMICO**

Msc. Luis Gregorio San Juan Estrada

**COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Msc. Rafael Armando Fonseca Ralda

**COORDINADOR CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

Dr. Ralfi Obdulio Pappa Santos

**COORDINADOR CARRERAS DE PEDAGOGÍA**

Msc. Nery Edgar Saquimux Canastuj

**COORDINADORA CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS**

Msc. Gladis Floriselda Calderón Castilla

**COORDINADOR CARRERA DE AGRONOMÍA TROPICAL**

Msc. Martín Salvador Sánchez Cruz

**COORDINADOR ÁREA SOCIAL HUMANISTA**

Lic. José Felipe Martínez Domínguez

**ENCARGADO CARRERA DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES, ABOGADO Y NOTARIO**

Lic. Eduardo Arturo Escobar Rubio

**ENCARGADA CARRERA TÉCNICO PERIODISTA PROFESIONAL Y  
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Licda. Paola Marisol Rabanales

**ENCARGADO CARRERA DE INGENIERÍA DE GESTIÓN AMBIENTAL LOCAL**

Msc. Celso González Morales

**ENCARGADO SECCION DE PEDAGOGÍA PLAN FIN DE SEMANA**

Lic. Everardo Napoleón Villatoro Ochoa

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser el dador de la vida, y permitirme realizar su voluntad, sin él jamás hubiera podido realizarme como profesional.

A mi compañero de vida. Ing. Pablo Yax López, por sus aportaciones y críticas constructivas en todo momento de mi formación académica, y sobre todo el amor hacia mi persona.

A los directivos de los centros educativos del municipio de San Pablo Jocopilas, muy especialmente a Ilsi Rodas Chamo por su apoyo incondicional.

A los docentes de la Universidad de San Carlos por el tiempo dedicado en la formación académica, muy especialmente al Licenciado Nery Edgar Saquimux Canastuj por ser el asesor de curso de tesis.

## DEDICATORIAS

Al ser supremo por haberme guiado en el camino de la sabiduría y haberme dado fuerzas para lograr mis sueños.

A mis padres: Nazario García Sacayon y Margarita Pérez Lux quienes con humildad y sencillez me concedieron el privilegio de la vida y educarme con el esfuerzo de su trabajo y poderme dar la oportunidad de prepararme profesionalmente, por su apoyo moral, económico. Muchas gracias.

A mis hermanos, María, Candelaria, Elsa, Mirtha, Otoniel y Gerbis, por animarme en todo momento, y ser ejemplo de esfuerzo y lucha constante en la vida.

A todas las personas que conocí durante el tiempo que dedique a mis estudios y que de alguna manera hicieron posible la realización de los mismos.

A mi esposo Pablo Yax López, por su amor y apoyo incondicional en todo momento.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son  
responsabilidad exclusiva del autor”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Punto quinto del Acta No. 03 / 99 del 04 / 03 / 99 del Comité de Tesis de las carreras de Pedagogía del Centro Universitario del Sur Occidente.

## ÍNDICE TEMÁTICO

CONTENIDO	PÁGINAS
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: CONCEPCIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR</b>	<b>4</b>
1.1 Qué es un director de escuela	4
1.1 Concepción del puesto de director	11
1.2 El director y su importancia dentro de la institución educativa	15
1.3 Percepción del ejercicio del puesto de director escolar	16
1.4 La administración del director de la escuela de San Pablo Jocopilas	19
1.5 Cómo debe de ser el comportamiento administrativo ideal del director	22
1.6 Opinión de los docentes de San Pablo Jocopilas.	25
1.7 Autoevaluación del comportamiento del director escolar	29
<b>CAPÍTULO II: EL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTOR ESCOLAR ANTE LOS CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS.</b>	<b>34</b>
a Director novato	38
b Director creativo	38
c Director colaborar y orientador	39
d Director consejero y asesor	40
2.1 Análisis de los conflictos que generan el comportamiento humano	41
2.2 Concepción del conflicto administrativo desde la perspectiva del director escolar	42
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>

<b>RECOMENDACIONES</b>	60
<b>PROPUESTA</b>	61
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	71

#### **ÍNDICE DE CUADRO**

Cuadro No. 1	Concepción del puesto del director	11
Cuadro No. 2	Percepción del ejercicio del puesto de director escolar	16
Cuadro No.3	Opinión de los docentes sobre la actitud del director	25
Cuadro No. 4	Autoevaluación del comportamiento del director escolar	29

#### **ÍNDICE DE ANEXO**

Anexo 1	Cédula de entrevista a directores	74
Anexo 2	Cédula de entrevista a docentes.	76

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio fue ejecutado en el municipio de San Pablo Jocopilas en el departamento de Suchitepéquez como última actividad curricular para optar al título de Licenciada en Pedagogía y Administración educativa, en el Centro Universitario de Sur Occidente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como parte de la intervención de la autora, en calidad de estudiante en Ejercicio Profesional Supervisado – EPS- en la Escuela Oficial Rural Mixta sector El Socorro, Chocóla, municipio de San Pablo Jocopilas del departamento de Suchitepéquez, se seleccionó como actividad del área de investigación de dicho EPS, la realización del estudio de tesis titulado: ***Comportamiento organizacional de los directores de centros educativos del nivel primario del municipio de San Pablo Jocopilas.***

Tras las vivencias y experiencias obtenidas en el campo de estudio durante el desarrollo del EPS, llamó la atención de la autora, los conflictos administrativos entre docentes y director de la Escuela Oficial Rural Mixta sector El Socorro, Chocóla, situación que también podría estar ocurriendo en otras escuela similares del sector, por lo que se decidió efectuar el estudio en 10 escuelas del municipio de San Pablo Jocopilas.

Los objetivos del estudio fueron: detectar los aspectos similares de los estilos gerenciales de los directores de las escuelas; identificar los factores causales detonantes de conflictos administrativos entre director y docentes; y caracterizar la percepción del comportamiento organizacional del director escolar, como causa de los conflictos administrativos en las escuelas.

Este estudio se desarrolló dentro de los perfiles metodológicos de la investigación cualitativa, debido a que las características propias del objeto de estudio. Para recopilar apreciaciones de las cualidades del fenómeno, se aplicó la observación participativa, para ello se calendarizaron 8 visitas a los centros educativos investigados, se realizaron entrevistas semi estructuradas y entrevistas libres con los 10 directores escolares, 30 docentes y 5 padres de familia; que fueron seleccionados como informantes claves por su rol dentro de las comunidades educativas investigadas. Con toda la información recopilada, se sistematizó la percepción del estilo gerencial de los directores escolares como fuentes del horizonte que sigue el funcionamiento operativo de estos centros educativos.

En función de este análisis situacional, se logró determinar que el 95% de los directores de los centros educativos del nivel primario del municipio de San Pablo Jocopilas no llenan el perfil adecuado para este importante puesto administrativo, al no contar con los elementos básicos o elementales, ni los suficientes conocimientos sobre administración educativa; por lo consiguiente su función administrativa no se realiza de forma adecuada, provocando un cierto grado de autoritarismo y un manejo inadecuado del personal, que al final provoca un ambiente de trabajo conflictivo, con impactos negativos en el desempeño de la comunidad educativa y la calidad del servicio que prestan dichos centros educativos del sistema de educación estatal.

Se logró concretar que el director como agente de cambio no es consciente y consecuente en su desempeño, para con el centro educativo que dirige, puesto que no percibe su trabajo como lo más importante para el desarrollo institucional de la escuela bajo su cargo y el desarrollo educativo del municipio. Al desconocer estas bases conceptuales de su desempeño profesional, provoca conflictos con la comunidad educativa (padres de familia, alumnos, docentes), y en gran medida estos conflictos tienen su raíz en la forma de ser como director, o sea su estilo gerencial.

Por lo tanto se recomienda que el director como figura importante de las instituciones escolares, deba ser un ente de innovación, creatividad e iniciativa para incentivar el desarrollo organizacional de la institución escolar a la cual dirige. Sin embargo; se advierte que el tradicionalismo y conformismo en su desempeño como director ha absorbido el comportamiento del personal docente a su cargo, que se manifiesta reacia al cambio y poco proactivo para desarrollar la institución.

Este estudio se divide en dos capítulos, el primero recoge y analiza las percepciones del comportamiento administrativo de los directores y docentes en los centros educativos del municipio San Pablo Jocopilas. En el segundo capítulo se desarrolla el tema del conflicto administrativo, la manera en que surgen estos conflictos y la forma en que son resueltos los mismos por parte de los directores y docentes de los centros educativos investigados. Se hace un análisis del perfil de los profesionales que fungen como directores y los conocimientos que poseen en materia de administración y manejo de equipos de trabajo.

Después del análisis situacional de estos actores en la comunidad educativa del nivel primario (sector oficial) del municipio de San Pablo Jocopilas se generó una propuesta técnica tendiente a iniciar un proceso de formación y capacitación para profesores y docentes de las escuelas investigadas, para proporcionar los elementos conceptuales y pragmáticos de una buena administración educativa, que tendrá repercusiones positivas en la comunidad educativa del referido municipio. Cada elemento estudiado y analizado en el presente estudio se detalla a profundidad en las hojas subsiguientes.

En este apartado se dan a conocer las opiniones de otros autores que han enfatizado y profundizado a cerca del estudio del comportamiento humano del director educativo, como importante figura para el desarrollo de la comunidad educativa a su cargo. Paralelamente se presenta el análisis y discusión de dichas opiniones, siendo estas extraídas de la investigación realizada a los directores en el municipio de San Pablo Jocopilas.

### **1.1. EL DIRECTOR DE ESCUELA**

Según Dávila Ramírez L. A. *“El director es el adulto que tiene la mayor responsabilidad en la formación del estudiante ya que en sus manos tiene la misión ineludible de transmitir todos aquellos valores propios de cada comunidad educativa, definidos en el proyecto educativo institucional”*<sup>2</sup>.

De acuerdo con lo anterior para llegar a ocupar un puesto de dirección dentro de la escuela debe tomarse con seriedad la edad del docente que asciende al puesto, pues ello determina que la experiencia que adquiere un docente le sirve posteriormente para tomar el trabajo directivo con mayor conocimiento y sobre todo la capacidad para desempeñarse; ya que al indicar que el director debe ser un adulto, está haciendo alusión a su madurez profesional, con la cual debe transmitir valores a la organización.

Se analiza la afirmación de Dávila cuestionando verdaderamente si un docente novato no puede ser director, sin antes tener experiencia en la docencia y conocer el entorno. Sin embargo; el presente estudio desvirtúa dicha afirmación. Bajo las condiciones de San Pablo Jocopilas y precisamente por el contexto esta condición no aplica, las

---

<sup>2</sup>Dávila Ramírez. L. A. 2006. El Director de grupo. 9na. Edición Barcelona España. Edit. Ariel. España. 189 p.

evidencias recolectadas en el estudio demuestran que muchos directores de centros educativos de este municipio fueron ascendidos por su edad laboral. Lo cual no afirma que tengan experiencia o capacidad administrativa; incluso muchos de ellos no tienen el perfil que demanda los puestos directivos, ni el nivel adecuado para desempeñarse; los directores fueron ascendidos precisamente por algún vínculo de amiguismo, otros porque no tuvieron otra opción, algunos por su experiencia, otros porque se presentó la oportunidad.

De manera general el director, no precisamente tiene que ser una persona de mayor edad, pero en el municipio de San Pablo Jocopilas el 95% de los directores tienen una edad que oscila entre 35 a 55 años de edad. Eso demuestra que se ha tomado muy en cuenta la edad laboral y la supuesta experiencia. De acuerdo a datos del presente estudio pueden darse casos especiales, en donde la madurez profesional la puede tener un docente que recién inicia sus labores en la docencia y que tenga el nivel académico de acuerdo al puesto, sobre todo el dinamismo para manejar los aspectos administrativos, traduciéndose en eficiencia educativa con impactos positivos en la comunidad educativa. De manera que para llegar a ser director deben de tomarse en cuenta otros aspectos muy importantes

*“El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa”<sup>3</sup>.*

Según esto, al director se le define como un gerente, en el cual se encuentran inmersos todos los aspectos administrativos esenciales que se requiere para un puesto directivo, siendo importante la preparación académica y actualización administrativa para situar a la comunidad educativa como punto esencial para el desarrollo de su trabajo.

---

<sup>3</sup> Ramírez, Ramírez, A. 2006: El Directivo Escolar De Clase Mundial. En Revista Mexicana de Congreso Estatal de Investigación Educativa, 4 y 5 de diciembre 2006. 3 era. Edición. México. Edit. Interamericana S. A. 123 p.

Este análisis dista de la situación actual y real que viven los establecimientos educativos de San Pablo Jocopilas, pues se evidencia que ellos no manejan el aspecto administrativo teórico y práctico, no recurren a la misma como ciencia, por supuesto su experiencia los lleva a realizar actividades administrativas pero no basadas en la correcta aplicación de la misma. El 95% de los directores, afirman no incluir en su trabajo diario aspectos meramente administrativos.

A diferencia de las opiniones de los autores anteriormente descritos se agrega la opinión de Jiménez Eguizábal A., quien aduce que el *“director del plantel de educación primaria es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la educación pública. Se hace referencia en esta misma opinión del autor ya citado que el director es una persona designada o autorizada, siendo la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de las escuelas”*<sup>4</sup>.

Este autor reconoce que el director administra bajo lo estipulado por la Ley de Educación Nacional y que ésta debe manejarse conforme a los lineamientos y normas establecidos, siendo la plataforma de sus acciones; ya que este autor advierte que muchos directores ni siquiera conocen sus derechos y obligaciones institucionales por lo que toman acciones administrativas erradas dentro de los centros educativos, todo por desconocimiento de las leyes que rigen a la educación.

Importante mencionar que los directores muchas veces resuelven problemas de manera empírica, ello fue denotado cuando se les preguntó de manera directa a los directores, si utilizaba un instrumento legal como la Legislación Básica Educativa, el 98% de directores respondieron que no, debido a que no hay necesidad de utilizarla ya que no se han registrado problemas graves, además ni siquiera conocen exactamente de la existencia de la legislación, a diferencia de un 2% que si conocen y lo aplican en todo

---

<sup>4</sup> Jiménez Eguizábal. A. 2001. El Director de la Escuela Primaria. 7ma. Edit. MacGrawill Hill Editorial. México. 56 p.

momento. Conocer todos los reglamentos le brinda al director un panorama general encaminado hacia los objetivos que el MINEDUC, espera de los establecimientos educativos.

Bajo este sentido podríamos afirmar que hay un contraste en lo que los directores de San Pablo Jocopilas dicen y hacen, pues también se les incluyó una pregunta en donde se les hizo ver que si se rigen por lo que el MINEDUC requiere, en cuanto a los aspectos legales. El 50% respondió que están conscientes de que su trabajo es regido y constituido por el MINEDUC, pues se evidencia cuando afirman que son responsables en la dirección de su centro educativo, conscientes que el Ministerio de Educación los delegó para hacer un buen trabajo y que legalmente deben hacer todo bajo los lineamientos del mismo por lo que deben utilizar y basar sus hechos en la legislación educativa. El otro 50% no comentaron al respecto.

Aunque no se puede afirmar totalmente que los directores estén conscientes que se deben regir a los lineamientos del MINEDUC, ya que el 98% de ellos dijo que no conoce la existencia del instrumento legal de Legislación Básica Educativa.

El presente estudio recogió evidencias que demuestran todo lo contrario a las afirmaciones anteriormente citadas por los directores, afirmándose una vez más que los directores no son conocedores de las leyes que rigen a la educación, de manera que si el director no conoce y aplica lo establecido legalmente será un funcionario público que no cumple con la correcta administración por lo tanto, cae en una ineficiencia en sus funciones.

Rojas Rodríguez M. E. hace referencia que el *“director escolar debe planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, estas funciones requieren de ciertas actitudes*

*carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas”.*<sup>5</sup>

De acuerdo al estudio se logró detectar que algunas características no las poseen los directores investigados, siendo precisamente la diplomacia y el carisma de director. Este autor resalta la importancia de la personalidad del director, aduciendo que ello es fundamental para la selección de la persona que ocupará dicho puesto.

Los directores del municipio de San Pablo Jocopilas, deberían tener ciertos rasgos principales, como el carisma y la diplomacia; se rescata que lo importante en un director son las capacidades administrativas como lo definen los diferentes autores, pero los docentes manifiestan que lo importante para ello es *“el comportamiento del director el cual determina el éxito o fracaso de la institución educativa”*, por lo que es importante que el director debe tomar consideración del trato personal hacia los docentes, la motivación y la comunicación con todo el personal a su cargo.

La Secretaría de Educación Pública Mexicana en su documento titulado Antología De Gestión Escolar, bajo el programa Nacional de Carrera Magisterial afirma que: *“Los directivos son individuos pluridimensionales (existencial, racional, concienzosa, emocional, comunicacional) cuyo desarrollo es propio de un proceso intra e intersubjetivo, al constituirse como un agente social cuya presencia (exaltación del sujeto en función de lo que construye) se cristaliza en la coexistencia misma, creando su propia historia, develadora de sus potenciales: racional, emocional y ético que implica el actuar en el colectivo y por el colectivo, con base a un conocimiento, a una reflexión-crítica y con una finalidad”.*<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Rojas Rodríguez. M. E. 2000. El Papel Del Administrador Educativo En la Innovación del Proceso Enseñanza Aprendizaje. 6ta. Edición. México. Edit. Limusa. 43 p.

<sup>6</sup> Rojas Rodríguez. M. E. 2008. Documento “Dirección Escolar Efectiva de la Serie Gestión Escolar efectiva” Ministerio de Educación. 7ma. Edición. México. Edit. McGraw Hill. 234 p.

El análisis de la Secretaria de Educación Pública (México), transfiere un sentido complejo, refiriéndose principalmente e intrínsecamente a lo interno de la formación de los directores, pues al mencionar que este debe ser un individuo pluridimensional, connota todas aquellas características que deben tomarse en consideración a la hora de la elección de un director, aunque debiere verse al director no como un individuo sino como un sujeto; lo que significa que el director debe estar intrínsecamente con un alto grado de conciencia que refleje una madurez profesional para dirigir el centro educativo, pues una vez el director teniendo conciencia de su trabajo podrá realizar las diferentes actividades administrativas que le compete.

Pero antes debe desarrollar sus potenciales complejas, ya que la conciencia es percibida como el nivel alcanzado por la razón reflexiva- crítica, es el de darse cuenta de sí mismo en relación a lo que hace, porque se hace y para que se hace, si fue benéfico y para quien fue benéfico. De tal forma que los directivos son sujetos históricos-sociales, de gran incidencia en un tiempo y en un espacio específico, capaces de impulsar una identidad colectiva propia de la escuela a su cargo.

Hallazgos del presente estudio demuestran que todo centro educativo es dirigido por una persona designada por las autoridades superiores, pero la autoridad y el poder han desarrollado en el director una posición de superioridad y de complejidad en cuanto al ejercicio de su puesto y es otro aspecto que se marcó en el comportamiento de los directivos de San Pablo Jocopilas; ya que la autoridad es confundida con el poder y muchos directores actúan como si fueron los dueños de la institución educativa, por lo que crea conflictos internos y externos en la comunidad educativa. (Según evidencias recogidas en los instrumentos de información). La claridad de los roles a desempeñar no se encuentran bajo el propósito real de la dirección.

El director es una importante figura dentro de las escuelas del municipio de San Pablo Jocopilas, pero no se ha tenido el cuidado de seleccionarlo para el puesto, ya que se dice que el puesto es para la persona y no la persona para el puesto, tomando en consideración su preparación académica y constante actualización, el manejo de procesos administrativos (Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, Evaluar) la personalidad del director, la forma de encarar la problemática educativa, el uso y manejo de las leyes educativas, madurez profesional y sobre todo, crear climas organizacionales armónicos, el buen uso de la comunicación, el manejo de las relaciones interpersonales, capacidad de crear alternativas de soluciones, estrategias de desarrollo institucional y gestionar proyectos de desarrollo.

Por lo que San Pablo Jocopilas dista de haber tenido el cuidado como ya se mencionó de seleccionar a sus directores escolares, por tal razón se ve reflejada en el actuar de los mismos.

Pero vale la pena conocer que concepto tienen los mismos directores escolares sobre el puesto que ostentan.

**CUADRO No. 1.**  
**CONCEPCIÓN DEL PUESTO DE DIRECTOR**

<b>DIRECTOR</b>	<b>LUGAR</b>	<b>AFIRMACIONES</b>
"A"	<b>CHOCOLÁ</b>	El director de escuela es aquella persona que se le encomienda las tareas administrativas, por el MINEDUC, el cual debe cumplirlo con mucha obligación, sobre todo la autoridad que la persona designada debe tener.
"B"	<b>LOLEMI</b>	El director es la persona responsable de manejar todos los recursos de los establecimientos educativos, tiene que velar por los intereses de los docentes, maestros, alumnos, padres de familia.
"C"	<b>PIEDRECITAS</b>	Es el encargado o encargada de llevar a cabo el trabajo administrativo de buena manera, ya que es la persona la cual el MINEDUC, designó para realizar el trabajo, tomando en cuenta las funciones que debe desarrollar, el director debe ser proactivo en cualquier actividad.
"D"	<b>LADRILLERA</b>	El director es la persona que desempeña el trabajo administrativo, bajo la autoridad, ya que debe mostrar un carácter responsable y serio de su trabajo, y lograr que todas las actividades planificadas se lleven a cabo con éxito.
"E"	<b>SOCORRO</b>	Desde mi punto de vista el director es una persona que conlleva una gran responsabilidad, pues sobre él o ella, recaen todas aquellas decisiones tomadas en conjunto, el director es la persona que debe tener la capacidad de tomar la autoridad y control de su centro educativo, si no lo hace afrontará varios conflictos, el director es el único que los enfrenta, entonces hablar de un director es hablar de varios factores positivos o negativos que le aquejan. Debe dársele entonces prioridad a la figura del directivo para que no cometa tantos errores en su conducción.
"F"	<b>GUARDIANILLA</b>	Ser director significa conducir al establecimiento educativo hacia una dirección correcta, donde todo se lleva a cabo con la ayuda de todos los integrantes del establecimiento educativo, pues muchas veces se deja solo al director en la realización de varias tareas, por supuesto hay actividades que le compete solo al director realizarlas, pero los docentes han entendido mal, raras veces colaboran con el director, aunque se les deleguen responsabilidades no lo hacen con esmero, muchas veces son más insatisfacciones que satisfacciones las que se reciben, pero todo lo realizamos por el bien de la educación y porque el MINEDUC, ha confiado en nosotros.
"G"	<b>MADREMIA</b>	El director es la persona autorizada por el MINEDUC, para manejar los recursos, humanos, financieros, físicos, administrativos, desempeñándose como un gerente administrativo, teniendo conocimientos de sus funciones, responsabilidades, acciones, decisiones, para lograr que los objetivos institucionales se cumplan de manera exitosa, debe tenerse en cuenta que un director debe reunir varias características en su forma de ser, tales como: responsabilidad, conducta positiva, buena personalidad, preparación académica y sobre todo experiencia de dirección escolar.
"H"	<b>SAN PABLO JOCOPILAS</b>	La dirección escolar implica a una persona cuya formación debe ser adecuada y optativa para el puesto a desempeñar, no es el simple hecho de encargar a una persona la dirección, tiene que ver mucho con su preparación, su personalidad, sobre todo manejar las buenas relaciones interpersonales, ya que diariamente se tiene que compartir con las personas que laboran dentro y fuera del establecimiento educativo, y si no se tiene el carácter adecuado se desencadenarán muchos problemas del cual no se resolverán de buena manera, creando barreras dentro de todos los docentes principalmente.
"I"	<b>SAN PABLITO</b>	Para mí ser director es algo muy complicado, porque desde el momento que se nos confió la dirección escolar, no se tuvo el cuidado necesario de seleccionar a las personas adecuadas para este puesto, ya que ser director implica mucha responsabilidad, y desempeño administrativo.

*Fuente: Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. Entrevista a directores escolares. Municipio de San Pablo Jocopilas. 2 Febrero año 2012.*

Las afirmaciones de cada uno de los sujetos de estudio, reflejan el comportamiento que estos tienen desde el puesto de director, algunos disfrazan su realidad con un discurso bonito, por lo que se pondrán en tela de juicio su verdadero conocimiento; algunos directores tienen un discurso convincente pero muy lejos de la práctica, es decir predicán únicamente. Hablan tan bonito pero lejanos a lo que afirman con sus palabras. En su mayoría, los directores sujetos de estudio mostraron un grado de seguridad en su discurso al referirse a las funciones del puesto. Comparando estas afirmaciones con algunos docentes entrevistados informalmente, respondieron algo similar a lo que los directores dijeron, otros contradijeron tales afirmaciones.

El director "A", reconoce que está bajo el mando directo del MINEDUC, y que su trabajo depende de la misma, pero no reconoce a la administración como parte fundamental de su trabajo, lo que significa que no hay una aplicación de los procesos administrativos, actuando de manera muy reactiva. La opinión del director "B", es muy simple, ya que denota que el ser director no es más que una responsabilidad de lo que sucede en el centro educativo a su cargo. En cambio el director "C" reconoce que el trabajo directivo implica recurrir a la administración como ciencia, algo muy importante es creer que todo director debe tener comportamiento proactivo, lo cual no se evidencia en el concepto vertido por cada uno de ellos.

A diferencia de lo dicho por el director "D", se deja entrever que para él la administración debe ejercerse bajo el concepto aplicado de: manejo de autoridad, lo que significa que todo director debe tener un carácter serio y autoritario, siendo este la base para las relaciones personales que tiene dentro de su centro educativo, reflejando que sus decisiones tomadas son unilaterales. Y no compatibilizan con las funciones ideales del director.

El director "E" refleja al igual que el director anterior un sentido de autoridad, demasiado verticalista y autocrático, dentro de su definición hace pensar que a los docentes, padres de familia, alumnos, deben tratárseles con rigurosidad, de lo contrario

tenderán a ser liberales y no respetar la figura del director, siendo un tropiezo en sus labores, por tal sentido, se ve culpable de todo lo bueno o malo que suceda en el centro educativo, además se denota egocentrismo, ya que cuando se refiere a todo el establecimiento utiliza la palabra, “mi centro educativo, mis docentes”, siendo esto una visión posesiva del concepto de dirección.

El director “F”, tiene un amplio conocimiento de su trabajo, lo positivo del mismo, es que invita al trabajo en equipo, lo cual hace pensar que es un director con un pensamiento democrático, crítico y realista, pues no centra la dirección escolar en su persona. También denota que no existe muy buena comunicación, pues exalta un comportamiento negativo en sus compañeros de trabajo al no querer apoyarlo como directivo. Sobre todo, manifiesta cierta angustia en su trabajo al decir que son más insatisfacciones en su trabajo que logros alcanzados, esto lo lleva a comportarse de una manera inefectiva y productiva para el desarrollo del centro educativo.

El director “G”, es uno de los directores que está convencido de que debe haber una preparación académica para ejercer su puesto, por consiguiente; la misma debe reunir características esenciales de su comportamiento, para poder ser un buen gerente administrativo como lo llama en su definición, pero también resalta que todo director debe poseer buena experiencia laboral en el trabajo directivo, aunado a lo anterior le da una personalidad casi ideal a los directores. Similares argumentos al director anterior, lo hizo el director “H”, quien define que se debe seleccionar y preparar a la persona antes de asumir este puesto, para que éste no cometa errores, el cual afecta las relaciones personales con la comunidad educativa y que esté preparado para resolver los problemas que el mismo desencadenará con su forma de ser.

El director “I” tiene cierta frustración, pues afirmó que no lo eligieron, pues indica, que no hubo voluntad total de su parte para recibir la dirección, o quizá también por la poca información y capacitación que tiene en cada fase de su trabajo, pues al decir que su trabajo es complicado, desencadena distintos factores que pondrán en su contra el

trabajo que realiza, pues su pensamiento lleva a comportarse de manera negativa, repercutiendo en conflictos administrativos.

Una de estas preguntas fue clave, para descubrir en el pensamiento de los directores, lo que en realidad hacen, pues como piensan actúan, y cómo actúan complican o agilizan el proceso administrativo. Si bien es cierto que el comportamiento humano está fuertemente influenciado por la cultura, y dependiendo de la misma cada director ve su trabajo de distinta manera, y lo interpreta en su realidad de la manera en cómo cree que es.

Según Candamil Pineda, E. M; y Grajales S., G. M. En un estudio realizado por la Universidad del Valle, titulado el Comportamiento Humano, afirman que *“el comportamiento humano de los directivos se basa en las siguientes etapas de desarrollo el cual es sintetizado de la siguiente manera:*

- ✚ *Adulto 20 años: si el director oscila dentro de esta edad, significa que tiene una capacidad creativa, que son idealistas a la hora de fijar metas, siendo notorio que son el tipo de director que se busca.*
- ✚ *Adulto 30 años: si el director oscila dentro de esta edad, significa que tiene una vida más racional y ordenada. Y que tiene un compromiso más profundo con el trabajo, la familia, y otros aspectos importantes de su vida.*
- ✚ *De 35 a 55 años: si el director oscila dentro de esta edad, significa que en general tiene una depresión, crisis de la mitad de la vida, turbulencia emocional. Lo cual a través de la crisis manifestada se puede aprovechar y se puede comenzar a cultivar valores y potencialidades que antes no se habían considerado. Como también ocurren eventos que brindan satisfacción como la realización personal y/o profesional de los hijos, la llegada de los nietos. Precisamente es a lo que se refiere la edad laboral del director siendo este un Consejero Asesor”<sup>7</sup>, que más adelante se detalla.*

---

<sup>7</sup> Candamil Pineda. M. E; y Grajales S., G. M. 2009. El Comportamiento Humano. 3 era. EDICIÓN. México. Edit. Limusa. 189 p.

Las edades laborales presentadas según el estudio de la Universidad del Valle, se sustenta que la edad en que oscilan los directivos tienen mucho que ver con su comportamiento dentro de la organización. Los directores entrevistados tienen edades aproximadas entre 30 a 55 años. Todo lo que cada director ha vivido hasta ser adulto y adquirir un cargo dentro del centro educativo, tiene repercusión en su comportamiento. Su desempeño como director depende de factores internos y externos en su vida. De manera que al manifestar lo que piensan, reflejan su realidad, comportándose como tales. Pero también se pudo notar que no existe ningún director que oscilaba en la edad de 20 a 30 años, lo que significa que no ha sido aprovechada la proactividad de dicha edad adulta. Habrá distintas razones por la que se ha dado esta situación.

## **1.2. IMPORTANCIA DEL DIRECTOR DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Según lo investigado en el municipio de San Pablo Jocopilas del Departamento de Suchitepéquez, a través de la entrevista informal realizada al señor Félix Augusto Sandoval Girón, docente y director jubilado hace 7 años en la comunidad Agraria La Ladrillera, dice lo siguiente: *“La importancia de la figura de un director radica en la necesidad que las escuelas tengan en cierta manera una autonomía”*<sup>8</sup>, en el sentido de que según las experiencias de varios docentes jubilados, específicamente de este señor; es que los profesores antiguos cumplían varias funciones en los pocos centros educativos que habían en dicho municipio, ya que no había específicamente un director, muchos de ellos tenían a su cargo varios grados, según fueron pasando los años y de acuerdo a la necesidades de la escuela, necesitaba ser autónoma para tener la capacidad de responder a las demandas de múltiples actores, en las cuales toman bastante relevancia la comunidad educativa conformada por distintas personalidades. *“En su momento no se dio mucha importancia a la profesionalización del director, bastaba con llenar los requisitos de ser un docente y*

---

<sup>8</sup> *Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. Entrevista a Señor Félix Augusto Sandoval Girón. Municipio de San Pablo Jocopilas. 31 Enero año 2012.*

tener experiencia. Pero las experiencias y necesidades determinaron que el director es y será importante siempre dentro de cada establecimiento educativo”<sup>9</sup>.

Según Cruz G., R. “La importancia del director en los centros educativos es que debe llevar desarrollo de los procesos educativos que administra y de cómo debe actuar para lograr llevar a la institución hacia la educación de calidad, y para ello es necesario saber que ellos son personas designadas o autorizadas para patentizar un poder de corte administrativo, en el que tienen que asumir la responsabilidad de organizar, operar y administrar un plantel educativo, siendo líderes en gestión escolar, que promuevan su escuela hacia una mayor autonomía institucional, innovador, desarrollando una estructura jerárquica flexible, con lo cual concluye que el director debe ser un sujeto en constante aprendizaje, con una amplia apertura de crítica hacia lo que aparece como criterios de verdad”<sup>10</sup>. Esta función es lo que más preocupa a los directores escolares del municipio de San Pablo Jocopilas.

**CUADRO No. 2  
PERCEPCIÓN DEL EJERCICIO DEL PUESTO DE DIRECTOR ESCOLAR**

<b><u>DIRECTO</u></b> <b><u>R</u></b>	<b><u>LUGAR</u></b>	<b><u>OPINION</u></b>
“A”	CHOCOLÁ	Muy responsable de toda la dinámica que se vive.
“B”	LOLEMI	Con mucha carga, los ojos están puestos sobre nosotros, cualquier error, es nuestra responsabilidad.
“C”	PIEDRECITAS	No muy bien, ya que se viven y se aprende a través de la experiencia única que nos brindan los docentes.
“D”	LADRILLERA	Comprometido, con toda la comunidad educativa, pues ellos confían en nosotros.
“E”	SOCORRO	Responsable de lo que pase o deje de pasar, aunque realmente no debería ser así, puesto que todos son responsables de lo que suceda.
“F”	GUARDIANIL LA	Satisfactoriamente, casi bien, ya que suceden distintos problemas que roban muchas veces las ganas de seguir trabajando como director.
“G”	MADREMIA	Afortunadamente bien, hemos tenido malas y buenas experiencias, que nos dan la oportunidad de mejorar.
“H”	SAN PABLO JOCOPILAS	Bien, de alguna manera hay que cumplir con el trabajo, y ser mejores cada día.
“I”	SAN PABLITO	Excelente buscando siempre trabajar en equipo.

**Fuente:** Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. Entrevista a directores escolares. Municipio de San Pablo Jocopilas. 2 Febrero año 2012.

<sup>9</sup> Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. Entrevista a Señor Félix Augusto Sandoval Girón. Municipio de San Pablo Jocopilas. 2 Febrero año 2012.

<sup>10</sup> Cruz G. R. 2000. La real importancia de la dirección escolar. 3 era. EDICIÓN. McGraw Hill. México. 49 p.

El 90% de entrevistados manifiestan negativismo, por lo que el verdadero sentir de los directores se encontraba asociado por alguna razón a experiencias negativas vividas dentro del establecimiento educativo. Esta interrogante fue una de las que hizo pensar y reflexionar a los directores ya que en la forma en que respondieron demostraron en un 100% inseguridad, y para no pasar en alto la pregunta, se agenciaron de lo que su momento creyeron conveniente, se asegura entonces que nunca se habían preguntado a si mismo lo que realmente ellos significan para la educación, qué importancia tiene su rol dentro de la educación de San Pablo Jocopilas.

Indicaron que son responsables, que se sienten casi bien, algunos comprometidos, otros esperando que otros ocupen el puesto, algunos seguros que son afortunados y oportunos de su trabajo.

Pero ningún director respondió que es importante para el desarrollo de la comunidad educativa, como lo afirma Cruz G., R. (2000); en su definición, al designar al director como promotor de desarrollo, innovación, liderazgo que son los puntos claves en que se centra su definición.

Los directores del municipio de San Pablo Jocopilas no reconocen su importancia dentro de la escuela y por ende obstaculizan sus acciones, pues según Acevedo S., R. U. *“el director debe crear un clima organizacional que propicie el proceso de enseñanza y aprendizaje, Su rol como líder, debe contribuir a motivar a la gente a su alrededor a tener un desempeño efectivo dentro de la institución. A fin de lograr esto, necesita crear una relación de colegas que le permitan desarrollar en su escuela una comunidad de aprendizaje, en la que puedan compartirse ideas que los lleven a lograr mejores resultados”*<sup>11</sup>.

De tal manera que; Rojas R., M. E. distingue que *“la importancia del director radica en crear nuevos conocimientos, nuevas estrategias que le permitan un clima institucional,*

---

<sup>11</sup> Acevedo Sagarra, R. E. 2008. Conducta Organizacional y El Líder Educativo. (on line) gt. Consultado 2 de febrero 2012. Disponibles: [http://www. Raúleugenioacevedo@gmail.com](http://www.Raúleugenioacevedo@gmail.com) 3:50 pm.

*compromiso educativo, comprensión del trabajo de su institución y finalmente el mejoramiento de la cultura organizacional para contribuir a la calidad de la educación”<sup>12</sup>.*

Y eso precisamente lo que el director del municipio de San Pablo debe tener como un fin en mente para accionar en todas las características que Rojas Rodríguez menciona, en conjunto con Acevedo Sagarra.

Partiendo de la afirmación del párrafo anterior, los hallazgos de este estudio demuestran que la realidad dista mucho del papel o función del director, el 95% de los directores no llenan el perfil ideal de un director, lo que presagia que sus decisiones tengan un alto grado de incertidumbre, con impacto en la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación de nuestro país Guatemala, en una publicación del 2004; reconoce que el director es tan importante que su impacto puede ser positivo o negativo, dentro de la comunidad educativa al cual pertenece. Pero nos preguntamos ¿qué desarrollo de capacidades ejecuta el MINEDUC a los directores que tienen un recorrido en el puesto y los nuevos que tomarán la dirección de las futuras generaciones de las escuelas? Ellos también tienen esa obligación de seleccionar y capacitar a los directores.

A lo largo de la historia de la educación en este municipio de San Pablo Jocopilas, el director anteriormente no jugaba un papel trascendental, debía demostrar ciertas actitudes que hoy en día se necesitan de un director, pero vemos que hoy las escuelas no pueden operar sin la presencia del director, pues este tiene que velar por todas las necesidades que se presentan dentro de la escuela. Coordinando cada acción encomendada por las autoridades superiores, sin la presencia de un director la escuela no cumpliría los objetivos institucionales. Pues el director es líder dentro de cada comunidad educativa.

La importancia de los directores es entonces difundir conocimientos, y llevar a la comunidad educativa hacia el desarrollo, no es el simple hecho de ser director y realizar

---

<sup>12</sup> Rojas Rodríguez. M. E. 2000. El Papel Del Administrador Educativo en la Innovación del Proceso Enseñanza Aprendizaje. 6ta. Edición. México. Edit. Limusa. 70 p.

los procesos administrativos a medias, sino que la figura del director conlleva muchas responsabilidades que determinan la educación de los niños y niñas.

Esto fue señalado por los docentes de San Pablo Jocopilas, quienes opinaron que el director es una persona responsable, pero ninguno de ellos dijo lo importante que es el director para la educación, inclusive cuando los mismos directores dijeron que su trabajo principal era cumplir con lo encomendado por el MINEDUC, pero en ninguna de las opiniones se vio reflejado que el director dijera; “soy importante para la educación de mi comunidad o mi trabajo fomenta el desarrollo de la misma, por eso soy muy importante”; El 100% los directores del municipio, no reconoce la importancia de su puesto como líder de la comunidad educativa.

### **1.3. LA ADMINISTRACIÓN DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA.**

La administración de las escuelas hoy en día es vital para el cumplimiento de los objetivos institucionales, los directores de las actuales escuelas de San Pablo Jocopilas deben considerar a la administración como conocimiento total y hacer uso efectivo de la misma, puesto que administración y educación no son disciplinas que se encuentran aisladas, más bien son un complemento dentro del hecho educativo, lo que significa que los directores de los centros educativos deben estar preparados en función de planificación, organización, control, comportamiento humano en las organizaciones educativas y ser hábiles en las distintas formas de administrar las operaciones.

Al mismo tiempo si la institución es inadecuada en relación con sus objetivos, debe ser un constructor de sueños, es decir motivando al personal docente estimulando el trabajo en equipo a fin de hacerles frente a los retos del entorno.

Según Lemus *“La administración escolar es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la escuela. Administrar es*

*controlar y dirigir la acción educativa. Es la dirección, el control, y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso de enseñanza y aprendizaje”.*<sup>13</sup>

Este pensamiento que Lemus maneja en torno a la administración escolar dista en la realidad a lo que hoy es el director frente a los actos administrativos. Según Torres Estrella *“hoy día se prefiere utilizar el término gestión escolar, siendo un modelo contemporáneo orientado hacia la toma de decisiones y la flexibilidad en los procesos para responder a las necesidades propias de cada escuela al trabajo participativo y colegiado de los miembros de dicho centro escolar. Para esto se visualiza a los directores escolares como facilitadores y promotores de un ambiente escolar orientado a aprender a vivir la democracia y acción conjunta; para lo cual habrá de necesitar un liderazgo pedagógico y transformacional adoptando un papel participativo (más que el de administrador), buscando involucrar al colectivo escolar en un proyecto de conjunto”*<sup>14</sup>.

El 100% de los sujetos estudiados poseen conocimientos deficientes sobre la administración lo cual repercute negativamente en la comunidad educativa. Las competencias básicas y elementales que este puesto requiere no existen como tal. Calidad negociadora en la aplicación de la misma, integridad, actuación ética, liderazgo, dirección, comunicación, equidad y autoridad.

Los directores escolares del municipio de San Pablo Jocopilas deben ser administradores y gestores dentro de su centro educativo, se evidencia que en muchas escuelas no practican los procesos administrativos, ya que las cuestiones educativas no son contempladas dentro de sus planificaciones, se denota que no hay organización, porque el 100% de los sujetos entrevistados no cuentan con planes de contingencia, inclusive algunas escuelas no cuentan con Proyecto Educativo Institucional, el POA, son los mismos de todos los años, solo vuelven a copiarlos y le cambian las fechas, no existe

---

<sup>13</sup> Lemus. L. A. 1975. Administración de Dirección y supervisión de escuelas. 3 era edición. Editorial Kapelusz. Argentina. 129 p.

<sup>14</sup> Torres Estrella. M. 2006. El directivo y las escuelas de calidad, en Alicia Rivera y Lucía Rivera, compiladoras, organización, gestión y dirección de instituciones educativas: Reflexiones y Propuestas. México. 156 p.

organigramas que den a conocer la organización de las escuelas, no existen bases filosóficas que orienten el rumbo de la institución educativa. Por lo cual no hay uso de la administración como tal. Al no existir una buena administración se comete el peor error de dirección, ya que la educación no puede desligarse de la administración como ciencia.

Los directores del municipio de San Pablo Jocopilas afirman que dirigir es, responsabilidad, autoridad, rigurosidad, velar por el manejo de los fondos económicos de las escuelas, designar tareas a los docentes, ver que todo esté en orden. Al tener este pensamiento y la forma de comportarse realizan un trabajo de dirección no basado en una metodología y de manera no sistemática, dándose un escenario de improvisación. Todo recae en la no especialización.

Durante la fase de campo del presente estudio se dio el siguiente caso, el director del establecimiento educativo, de la Escuela "E", sostuvo una reunión con los padres de familia, relacionado a una construcción en el edificio escolar; citó a los padres de familia a las 8:00 am, presentándose a las 8:30 am, después de saludar a sus compañeros de trabajo se tomó 30 minutos más y los padres de familia se encontraban en el corredor de la escuela esperándolo puntualmente. La reunión dio inicio a las 9 horas, pero al momento de su inicio tenía que redactar el acta pero se le había olvidado el libro de actas, días anteriores habían acordado con los miembros del COCODE que el director tenía que elaborar un cronograma y en base al mismo desarrollar las actividades y citar a padres de familia designados para hacer las faenas según los días. En ese preciso momento dijo que también se le había olvidado, pero que de igual forma en ese momento lo haría rápidamente y no habría ningún problema. Un padre de familia comentó a los demás refiriéndose de la siguiente manera: al director no es que se le haya olvidado simplemente no lo hizo como siempre es desorganizado e irresponsable, *"creo que si yo lo hubiera hecho fuera mejor"*, en esta simple expresión del padre de familia, hizo un llamado de atención.

Quizá al director no le pareció un asunto tan importante, o tenía otros asuntos que atender, pero el hecho es que la administración no solo del tiempo, sino también del uso de planificación no había sido recurrida por el director. Entonces los padres de familia hicieron comentarios negativos, utilizando palabras despectivas al mismo, haciendo la aclaración que los padres de familia son elementos claves en la comunidad educativa.

Todo por acciones en donde la administración siempre tiene que estar presente, aun así parezca insignificante las actividades, pues es como el director dio a entender en la reunión, algo sin importancia, pero que para la comunidad educativa si tiene importancia. Por lo tanto debía ser organizado y planificado eficientemente. La administración es la base para la conducción de los centros educativos de San Pablo Jocopilas.

#### **1.4. EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO IDEAL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA**

Para Tirado, R. C. *“La conducta humana de los directores se define como el modo de conducirse una persona en las relaciones con los demás, según las normas morales, sociales y culturales de la sociedad en que vive. La naturaleza del hombre está estructurada para ubicarse y sobrevivir a través de unas relaciones consigo mismo y con todo su medio ambiente. Tirado hace referencia que el ser humano representa unas necesidades que se deben satisfacer a través de las relaciones con los demás. Estas necesidades son de carácter físico, emocional, intelectual, social y religioso”*<sup>15</sup>. Por lo que la voluntad del hombre representa un nivel de control sobre los comportamientos.

Se puede afirmar que los directores de los actuales centros educativos no mantienen un comportamiento bajo una interacción de normas morales, sociales y culturales plenamente con los demás y compartir las necesidades que conlleva el establecimiento educativo satisfaciendo esas necesidades en bien común. Ya que al compartir cualquier necesidad de carácter físico, emocional, intelectual, social y religiosos el director está cediendo voluntariamente un espacio de relaciones armónicas. Siendo lo ideal para el centro educativo.

---

<sup>15</sup> Tirado. R. C. 2003. 2003. Cien Años de Educación y de Administración Educativa. 4ta. Edit. Editorial Publicaciones puertorriqueñas. Puerto Rico. 85 p.

Por lo tanto el comportamiento del director ante los procesos administrativos deben ser ejercidos con responsabilidad con entusiasmo y compromiso, condiciones que no se cumplen en los centros educativos del municipio de San Pablo Jocopilas, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la administración escolar.

Notamos que el documento de Gestión Escolar al servicio del aprendizaje publicado en 2008, hace importante mención que lo ideal para los actuales centros educativos es tener *“un director líder pedagógico que contagia el entusiasmo por aprender, para lograr excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes”*<sup>16</sup>.

El termino de liderazgo ha sido de gran controversia no solo en el contorno educativo del municipio de San Pablo Jocopilas, se considera que el director es el representante de la institución educativa, pero como líder no ha cumplido su función, pues el liderazgo conlleva distintas características que reúnen su posición de liderazgo.

Silva, P. y Aguirre Muñoz L. C. y Cordero Arroyo G. afirman que *“lo ideal es que el director tenga una capacidad administrativa para diseñar y poner en marcha acciones correctivas o de mejoramiento del trabajo decente y aprovechar el trabajo de buenos maestros”*<sup>17</sup>

Se ha compilado a través de los autores mencionados anteriormente, la relevancia en el comportamiento de los directores, como punto clave para buscar los ideales de la institución educativa, lo que significa que el director debe acoplar su comportamiento dentro de los aspectos que se consideran, el cual debe ser el perfil que se demanda para las futuras instituciones educativas.

---

<sup>16</sup> Rojas Rodríguez. M. E. 2008. Documento “Dirección Escolar Efectiva de la serie Gestión Escolar Efectiva” Ministerio de Educación. 7ma. Edición. México. Edit. McGraw Hill. 156 p.

<sup>17</sup> Silva, P. y Aguirre Muñoz L. C. y Cordero Arroyo G. 2006: Primaria en México desde La Perspectiva de los Expertos. 3 era edición. México. Edit. Universitaria 367 p.

Por consiguiente se requiere tener en cada establecimiento educativo un director ideal, la realidad afirma que no existen directores ideales que reúnan todas las características mencionadas anteriormente, reconociendo que el director se hace, no nace, pues algunas cualidades son innatas pero otras son aprendidas y desarrolladas en el contexto. Y es aquí donde se resalta la necesidad que el director debe buscar su profesionalización académica, capacitarse y actualizarse constantemente con el apoyo del MINEDUC y la voluntad por sobre todo del director, de buscar cambio y desechar paradigmas tradicionalistas que lo llevan a comportarse de manera negativa ante la innovación; las que en un 100% repercuten en la actitud de los directores de San Pablo Jocopilas, el cual fue determinado con la conversación con los mismo, a la hora de la entrevista.

**CUADRO No. 3**  
**OPINIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA ACTITUD DEL DIRECTOR**

<b>DOCENTES</b>	<b>LUGAR</b>	<b>OPINIÓN</b>
<b>"A"</b>	<b>CHOCOLÁ</b>	<i>Nos gustaría que se nos consultara cualquier decisión, que no se tomen decisiones unilaterales, pues muchas veces solo cierto grupo de personas allegadas al director toman las decisiones y a nosotros nos dejan en el aire.</i>
<b>"B"</b>	<b>LOLEMI</b>	<i>Que el director tenga flexibilidad en sus acciones, ya que resulta ser tan tajante en el trato personal, y por lo tanto que consulte sus acciones, pues algunas veces se consulta pero no se toma en cuenta lo que se acuerda, y da lo mismo. No existe un director ideal, pero si podría haber un director que comprenda a la comunidad educativa</i>
<b>"C"</b>	<b>PIEDRECITAS</b>	<i>Amable, comprensivo, democrático, responsable, y sobre todo buen consultor de opiniones, que sobre toda las cosas dador de ejemplos de conducta tanto dentro y fuera del establecimiento educativo, para que se gane el ejemplo respeto de toda la comunidad educativa.</i>
<b>"D"</b>	<b>LADRILLERA</b>	<i>Que tenga preparación académica de acuerdo a su puesto, y que practique la misma, y que nunca deje de capacitarse, ya que el tradicionalismo absorbe a todos los integrantes de la comunidad educativa. Y que sepa comunicarse de manera eficiente con todos, evitando malas interpretaciones.</i>
<b>"E"</b>	<b>SOCORRO</b>	<i>Que tenga la capacidad para unificar a toda la comunidad educativa, en decisiones, amor, comprensión, comunicación abierta, trabajo en equipo, fomentando valores morales y éticos.</i>
<b>"F"</b>	<b>GUARDIANILLA</b>	<i>Necesitamos un director dinámico, proactivo, que tenga buen humor, no una persona amargada, que sea feliz, que contagie de su dinamismo, que transmita amor por el trabajo. Que sepa llevar la actividad administración, para proyectarnos como institución social. Y sobre todo que tenga habilidades y destrezas.</i>
<b>"G"</b>	<b>MADREMIA</b>	<i>Que tenga una personalidad definida, que sepa administración, que tenga un trato especial con todos, que ayude a mejorar el trabajo de los docentes, que sea más que un compañero de trabajo, un amigo que brinde apoyo en el que hacer educativo, que de acompañamiento, a veces los directores ni siquiera conocen a los docentes, porque no se comunican y si lo hacen es para asignar alguna tarea, o para llamar la atención.</i>
<b>"H"</b>	<b>SAN PABLO JOCOPILAS</b>	<i>Muy responsable, atento, que pueda prevenir cualquier situación, que busque la cooperación, participación de todos, ya que existe mucho divisionismo debido a no comunicarse unos con otros, que apoye las actividades educativas, que se tomen decisiones en conjunto, evitando preferencias por algunos compañeros. Que pueda y tenga la capacidad de resolver cualquier problema o dilema.</i>
<b>"I"</b>	<b>SAN PABLITO</b>	<i>Buscamos alguien que no solo tenga la preparación académica, sino que también tenga mucho amor por la educación, y que su pasión sea dirigir el establecimiento educativo, que considere todos los aspecto negativos y pueda convertir en fortaleza, pues existe mucha debilidad en nuestro trabajo. Que se conozca a sí mismo, de manera que pueda identificar sus reacciones ante los demás, (docentes, alumnos, padres de familia) con los que tiene que tratar.</i>

**Fuente:** Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. Entrevista a directores escolares de las escuelas primarias del municipio de San Pablo Jocopilas. 20 de febrero.

En términos generales se aprecia que los docentes consideran que el director ideal debe saber entenderlos, que los pueda comprender y sobre todo que la comunicación sea fluida para que exista cooperación de todos. Se refirieron de manera exagerada al comportamiento ideal del director, y que ellos esperan buenas actitudes de sus directores, algunos resaltaron el dinamismo que debe tener el director, otros adujeron que siendo

realistas jamás podrán tener un director ideal, ya que cada uno es un caso particular pero que también era bueno soñar, para futuras generaciones.

De acuerdo a las opiniones generadas por los docentes existe una disyuntiva entre lo ideal y lo real en el que hacer de la función directiva, existen normativas o patrones ideales de conductas del director desde la perspectiva de los docentes, sin embargo; nunca podrán ser aplicados de manera exacta en la realidad. La preocupación es mayor, pues la existencia de directores que se esfuerzan por mejorar su trabajo es escasa, por lo tanto hay que dejar de sugerir directores ideales.

Sobre la base de las opiniones de los docentes, el perfil de un director escolar, requiere tres aspectos fundamentales y esenciales:

- a. La profesionalización de la función directiva.
- b. La dirección ante la promoción del cambio institucional.
- c. La asesoría, la coordinación y la evaluación de actividades sustanciales de la tarea directiva.

De acuerdo a lo que manifestaron los docentes en sus opiniones se resalta la primera refiriéndose a los procesos de selección inherentes a los puestos directivos, creación de criterios de selección y de perfil del puesto; análisis de perfiles de candidatos; evaluación de candidatos conforme a exámenes y entrevistas en procesos técnicos de selección de personal.

En cuanto a los procesos de formación y actualización, como estrategia para la formación del docente en carrera al cargo de director, los docentes sugieren la capacitación en áreas de especialización en Administración Educativa, actualización constante sobre las leyes y reglamentos del sistema educativo nacional y sobre relaciones interpersonales en el ejercicio de sus funciones. A este respecto, los directores expresaron, que el Ministerio de Educación no les ha brindado capacitaciones administrativas.

En el municipio de San Pablo Jocopilas se le preguntó a los directores si el Coordinador Técnico Administrativo les brinda acompañamiento y evalúa el trabajo que ellos realizan, respondieron que no. El C.T.A., no visita los establecimientos educativos y si lo hace es porque la comunidad educativa se lo pide o en su efecto porque hay algún conflicto administrativo que resolver, de lo contrario no brinda acompañamiento, ni orienta en el proceso todos aquellos aspectos de la administración educativa que se deben mejorar.

Lo anterior apunta a la necesidad de reconocer la actitud de los directores escolares quienes con el afán de valorar sus funciones y las modalidades de ejecución de las mismas, han asumido el compromiso de transformar sus prácticas de dirección asumiendo su propia profesionalización, inscribiéndose en carreras de Pedagogía con especialidad en Administración Educativa.

Los docentes requieren del director escolar, capacidad para coordinar el proyecto educativo, estimular el trabajo del profesorado, propiciar el perfeccionamiento docente, cohesionar equipos de trabajo, investigar sobre la práctica docente y favorecer un clima de trabajo lleno de entusiasmo, ayudar técnicamente a quienes lo necesiten, ese es el perfil del director escolar que necesitamos, indicaron los maestros entrevistados.

La última resalta a la asesoría, la coordinación y la evaluación como actividades sustanciales de la tarea directiva, de la cual depende que la institución educativa se desarrolle y sea exitosa.

Por lo tanto los directores ideales existirían si y solo si el MINEDUC, impulsara en todas las instancias administrativas, la búsquedas de directores que reúnan todas las características anteriormente descritas, ya que hay que reconocer que existen directores que tiene todo el potencial necesario para cumplir con las funciones, pero muchas veces esos ideales no prevalecen debido al escaso apoyo en su actualización y profesionalización en servicio.

Sin embargo; el deseo de que en cada centro educativo existan directores ideales, que sean seleccionados conforme a sus habilidades administrativas y que estos reúnan todas las características necesarias para el buen desempeño; al menos en el municipio de San Pablo Jocopilas no se cumple, pues no se ha tenido el cuidado de poder seleccionar a los directores, muchos están porque fueron nombrados por sus años de servicio, otros porque no tuvieron otra opción, otros por amiguismo, otros porque así lo decidió el Coordinación Técnico Administrativo y muy pocos, fueron seleccionados porque en realidad reunían todos aquellos caracteres.

De manera que debe tenerse el cuidado al designar a una persona como director escolar, por lo que se debe tomar en consideración su preparación académica. No es la experiencia que hará a un docente un buen director, sino aquellos conocimientos actualizados sobre administración y legislación educativa y sus habilidades para interactuar con sus compañeros de trabajo.

**CUADRO No. 4.**  
**AUTOEVALUACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTOR ESCOLAR**

<b><u>DIRECTOR</u></b>	<b><u>LUGAR</u></b>	<b><u>COMENTARIO</u></b>
<b>A</b>	<b>CHOCOLÁ</b>	Pienso que mi forma de ser es gracias a mi experiencia, ya que a través de los años he aprendido a comportarme de distintas maneras, según sean las circunstancias que lo amerite, pero en general puedo decir que mi comportamiento es de acuerdo a mi puesto, ya que si no actuó como una persona seria no me respetarían, además he sido demasiado tolerante que siento que hasta el momento no le he hecho mal a nadie, es mas a mí me han afectado con tantos problemas.
<b>B</b>	<b>LOLEMI</b>	De alguna manera sí afecto, ya sea positivo o negativo, pero si afectó, pues cada mala acción que tome repercute en todo, y esto quizá en determinado momento hiera la susceptibilidad de alguien, pues muchas veces no dimensionamos lo que podríamos causar.
<b>C</b>	<b>PIEDRECITAS</b>	No, pues cada docente debe tomar la madurez profesional, y hacer lo que es correcto no viéndome a mí, como un ejemplo porque puedo fallar en cualquier momento.
<b>D</b>	<b>LADRILLERA</b>	Normalmente no pues trato de autoevaluar mi comportamiento, y no actuar de manera negativa, aunque no somos perfectos y podemos fallar en cualquier momento, o en alguna circunstancia, la cual quedemos imposibilitados de ser ejemplos.
<b>E</b>	<b>SOCORRO</b>	Somos vistos como los que nunca debemos fallar, y se equivocan.
<b>F</b>	<b>GUARDIANILLA</b>	Es algo que no revelaré, por muchas razones.
<b>G</b>	<b>MADREMIA</b>	Nadie es perfecto, siempre cometemos errores, pero que nuestra preparación nos impulsa a cambiar.
	<b>SAN PABLO JOCOPILAS</b>	Sí, pero tampoco diré porque, es algo que me compete solo a mí como persona.
<b>I</b>	<b>SAN PABLITO</b>	Yo creo que sí, pues cada acción tiene una reacción.

*Fuente: Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. Entrevista a directores escolares de las escuelas primarias del municipio de San Pablo Jocopilas. 20 de febrero 2012.*

El 50% de los directores entrevistados, dijeron que su comportamiento personal afecta el clima organizacional de su escuela, pero que tampoco significa que ellos son los únicos responsables de ello; tal como lo afirman los directores “B”, “E” y “G”; quienes aseguran que al director debe considerársele cada vez que afecte el clima organizacional de su institución, pues es un humano como cualquier otro y que es imposible llegar a ser intachable.

Es evidente la existencia de inseguridad en cuanto a la opinión personal sobre si mismos de los directores, ya que uno de ellos se sintió ofendido con esta pregunta de la investigación, evadió las respuestas. Sin embargo; se puede deducir que no están preparados para hacer una autoevaluación o comentario crítico respecto a su real

comportamiento, muy pocas veces se realizan reflexiones críticas de como ellos se sienten y que tanto afectan al trabajo de sus compañeros. Solamente los directores “C y D” afirmaron que su comportamiento no afecta ni positiva ni negativamente, el clima organizacional de su escuela.

Según Ramírez. R. A.; los comportamientos de los directores escolares en la actualidad no son en base a la utilización de un modelo teórico sistemáticamente de administración o de dirección, en su mayoría actúan de manera intuitiva y adquieren conocimientos por medio del aprendizaje por imitación o preguntando a directores con mayor experiencia que ellos. Por lo que el autor ya mencionado hace referencia a que los directivos se mueven de una actividad a otra, siendo consecuencia también de no desarrollar procesos de planeación a corto y largo plazo, como también los directivos escolares se comunican con determinadas personas de su colectivo escolar y no con el resto de sus compañeros. Además la conducta de los directivos escolares es generalmente reactiva, es decir, actúan cuando se presenta algún caso administrativo, en lugar de prever las contingencias por medio de una planeación estratégica.

La evidencia de que los directores escolares tienen una conducta reactiva, es en el momento de realizar cualquier trámite de la escuela, muchas veces la dirección departamental anuncia con tiempo lo que deben hacer los directores, pero estos no actúan con tiempo sino que tienen que esperar hasta el último momento para realizar sus funciones, entonces no hay comportamiento administrativo en la cual utilicen la previsión como punto esencial dentro de sus actos.

Los comportamientos presentan unas características en relación al desarrollo de la personalidad y las relaciones humanas. *“Cada ser humano presenta unas características de personalidad que le permite canalizar las relaciones humanas y sociales, sin embargo estas características pueden utilizarse en forma positiva o negativa, produciendo relaciones humanas diferentes y opuestas. La naturaleza del ser humano está*

*estructurada para funcionar en base a relaciones. Estas relaciones se satisfacen por medio de los comportamientos”<sup>18</sup>.*

Se pueden distinguir los siguientes tipos de directores en el contexto escolar de San Pablo Jocopilas:

- a. **El director egocéntrico:** Los directores manifiestan cierto grado de superioridad, que hacen que todo lo que dicen se cumpla, de ser lo contrario desencadena rivalidad, y reproches. Este comportamiento se manifiesta en un 95 % en las escuelas de San Pablo Jocopilas.
- b. **El director autocrático:** De la toma de decisiones administrativas, los docentes quedan exentos de opinión, no se gobierna por acuerdos sino por medio de órdenes a cumplir. Ello en el contexto escolar crea un sentido de poco compromiso entre los docentes, pues el docente al verse excluido, se independiza o aísla y no se compromete con la institución educativa, al no comprometerse no le incube lo que pasa; afectando no solo las relaciones interpersonales, sino también al clima organizacional de la escuela.
- c. **El director desconfiado:** es la persona cuya debilidad consiste en la falta de delegación de responsabilidades. La falta de confianza genera un vaticinio de autoestima, si el director cree que delegándole responsabilidades a un docente que nunca había tenido la oportunidad de desempeñarse va a fracasar así será, el éxito viene junto con la confianza. Y esto es clave no solo para los docentes sino para el director especialmente. Lo cual demuestra poca confianza de sí mismo, siendo esto una debilidad para su trabajo profesional y conflicto tanto interno como externo, pues es percibido para los demás.

Ésta es reflejada en las escuelas de San Pablo Jocopilas cuando el director no comunica, no delega responsabilidades, buscando siempre a los más cercanos a él

---

<sup>18</sup> Tirado. R. C. 2003. 2003. Cien Años de Educación y de Administración Educativa. 4ta. Edit. Editorial Publicaciones Puertorriqueñas. Puerto Rico. 19 p.

para confiarles, las comisiones más complicadas de manejar como son los fondos de la escuela. Evidenciándose entonces que no tiene confianza en todos, ni en su persona.

Ahora bien situando a cada director de San Pablo Jocopilas, en su comunidad educativa, se deduce que de acuerdo a sus características de mando, se pueden producir conflictos administrativos. Es típico en los directores investigados, que el tipo de mando al que responden es el autocrático, lo cual provoca un mando en sentido unilateral por ello el comportamiento administrativo no ha sido el adecuado dentro de las instituciones educativas del municipio de San Pablo Jocopilas, ya que cada director suele no trabajar en equipo los procesos administrativos.

Mencionábamos anteriormente que el director muchas veces presenta una personalidad que no va con su función de director, ya que el director no puede darse el lujo de ser desordenado, indisciplinado, mal humorado, pasivo, manipulado, sin identidad, sin habilidades y destrezas que desarrollen conductas negativas.

En la actualidad los directores del municipio de San Pablo Jocopilas suelen comportarse de diferentes maneras, desde este punto de partida se confirma que son adultos que oscilan en la edad de 30 a 55 años de edad como ya se mencionó, se supone que tienen la madurez profesional para manejar un comportamiento adecuado. Resulta que al dialogar con algunos directores y sobre todo, con algunos docentes de las escuelas de dicho municipio, se pudo evidenciar, que los directores aun no poseen esa madurez necesaria.

A continuación se sintetizan los comportamientos más comunes de los directores escolares de San Pablo Jocopilas, sobre la base de las entrevistas y observaciones realizadas.

- Indiferencia a la hora de toma de decisiones.
- Orgullosos, de manera que remarcan la discriminación de opinión de los docentes.

- Lenguaje inapropiado, utilizando palabras ofensivas.
- Egocéntricos. Sitúan todo a su alrededor y no dan oportunidad de opinión a sus subalternos.
- Falta de sinceridad, no revelan totalmente los intereses de la escuela.
- Apáticos, muestran siempre pesimismo.
- Falta de respeto a los miembros de la comunidad educativa.
- Falsedad en las relaciones interpersonales.
- Baja pro actividad para el desarrollo de la institución.
- Autocracia en su mando.

## CAPÍTULO II

# EL COMPORTAMIENTO DEL DIRECTOR ESCOLAR ANTE LOS CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS

---

Antúnez S. dice que *“la noción de dirigir no implica manifestaciones arbitrarias o conductas autoritarias, se puede dirigir mediante propuestas democráticas, participativas y nada jerárquicas. Para nosotros, la acción de directiva no consiste en el simple ejercicio de la autoridad, basarse en la servidumbre de las personas dirigidas o tener como fundamento la falta de sensibilidad con respecto a la necesidades personales dirigidas o tener como fundamento la falta de sensibilidad con respecto a las necesidades personales o la desconsideración de los derechos democráticos de las personas. La existencia de una dirección unipersonal o en equipo es perfectamente compatible con los procesos democráticos y la toma de decisiones participativa”*.<sup>19</sup>

Por lo tanto el director debe tener una actitud flexible ante los procesos administrativos, ya que si no es positivo en la realización de ciertas actividades hará que el centro educativo opte por un ideal de pasividad y no de competitividad.

Veciana, da a conocer las siguientes actitudes que deben tener los directores los cuales son:

- ✚ *“Apertura, talente cosmopolita.*
- ✚ *Espíritu emprendedor. Aceptación de riesgo. Optimismo.*
- ✚ *Tolerancia. Concepto positivo de la naturaleza humana.*
- ✚ *Respeto a las opiniones ajenas. Sentido de responsabilidad.*

---

<sup>19</sup> Serafín Antúnez. M, 2004: “La Dirección Escolar: Justificación, Naturaleza y Características”, 2 da edición. México. Edit. Mc Graw Hill. 131 p.

✚ *Aceptación del riesgo. Tolerancia en la ambigüedad.*

✚ *Creer en las personas. Receptividad a la crítica*<sup>20</sup>.

Otros aspectos evaluados de los directores investigados, indican lo siguiente:

- **La indisciplina:**

La disciplina es un hábito que los directores casi no poseen, esta proporciona fortaleza a la institución si el director lo posee, pues cuando se es disciplinado se logra la efectividad de las actividades, pues los docentes se quejan de que el director llega tarde, se la pasa platicando, no es totalmente organizado, irresponsable muchas veces, y casi nunca ve sus errores. Agregaron que la disciplina del directivo es nula, no se evidencia preparación previa de las actividades, lo que significa que no hace buen uso y organización de su tiempo.

- **Paradigmas:**

Según lo que se evidenció, existe un 95% de directivos que actúan de forma tradicionalista, (autoritarios, la comunicación es unilateral, la responsabilidad es vertical). El paradigma para los directivos es la forma de ver el trabajo el cual ha creado un esquema mental arraigado a su personalidad y por ende es reflejado en su comportamiento, afirmando que es la mejor forma de mantener un ambiente manipulado y ordenado, de ser lo contrario ellos creen que perderían su credibilidad y sobre todo el respeto. Esta forma de actuar de los directivos ha creado divisionismo, poca comunicación, irresponsabilidad, falta de compromiso, trato personal, en fin un ambiente tediosos. Los docentes manifiestan disgustos por tales actitudes de los directivos; y consideran que debe mejorarse ese aspecto tradicional del directivo, puesto que existen docentes muy jóvenes y entusiastas que quieren

---

<sup>20</sup> Veciana Robbins, S. 1993. Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 7ma ed. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 65 p.

trabajar de otra manera, y lograr mayores objetivos pero se encuentran con mayores barreras cuando se les inhibe de sus acciones.

- **No saber escuchar:**

Al no tener confianza los docentes afirman que desde luego este proceso de comunicación se bloquea, pues raras veces un docente se le acercará a un director a ponerle al tanto de sus preocupaciones laborales, menos sus preocupaciones personales. Y no es que los docentes no quieran simplemente existe una barrera. Desde luego que todos sentimos necesidad de expresarnos y que nos escuchen, y si el director es un buen oyente satisfecerá una gran necesidad y una de las razones es que existe mucho ego en el director.

Los directivos excusan este hábito, tras afirmar que existen actividades que realizan que no les permite compartir mayor tiempo con los docentes y escucharlos. Los docentes contradicen tal afirmación, pues niegan que el director este tan ocupado la mayoría de su tiempo, inclusive a veces no hay nada que realizar en la dirección, simplemente se la pasan hablando, con los más cercanos a ellos (amigos), y no hacen nada por conocer siquiera a sus docentes.

El escuchar a los demás implica prestarle atención, saber cómo se encuentra, que dudas tiene, inclusive su vida familiar, lo cual le daría una pauta al director con que personal cuenta y como ayudarlos. Cuando se desconoce los sentimientos de los demás y no se toman en cuenta; provoca conflicto pues nadie querría ceder a algo en donde no hay mutuo acuerdo ni unión.

- **No saber comunicarse:**

La comunicación de los centros educativos anteriormente mencionados, no son claros, ya que esta determina la unión de los docentes y el director en ideas, opiniones, sentimientos que desencadenan la forma de trabajo dentro del mismo.

Con solo conversar con los docentes, se denotaba que en cada centro educativo se encontraban dispersos varios elementos de la comunicación internamente y externamente el flujo de la comunicación no tiene equilibrio entre los canales informales y formales que se utilizan, de manera que existe necesidad de alcanzar dicho equilibrio, estableciendo en sí que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjuntos de estos canales de comunicación y presenta en sí la estructura del establecimiento educativo esto es desde el punto de vista de las interrelaciones de la comunicación, lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones, es decir que se logre transmitir el mensaje.

A algunos docentes se les pregunto ¿Qué tal es la comunicación?, pésima no nos sabemos entender, se dan muchas malas interpretaciones, es más ni siquiera existe, porque nunca se nos comunica nada, solo para recibir órdenes. Entonces la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes, y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe.

La inexistencia de los sistemas trata de que al darse la comunicación en todas las direcciones se fortalezcan las redes formales, así se tiene bajo control las redes informales. Existe cierto temor por expresar realmente lo que se siente.

El conflicto inicia cuando la comunicación no es eficiente, surgen malos entendidos, descontentos, cuando se toman decisiones importantes, satisfechos algunos y otros insatisfechos porque no fueron consultados ni escuchados, inician los rumores entre docentes contra el director, o viceversa, chismes, divisiones, que provocan desintegración.

Como se mencionaba anteriormente el director con su actitud positiva o negativa, hará que el establecimiento educativo alcance los objetivos, si el director es colaborador e impulsa el desarrollo común y sobre todo se mantiene con un fin en mente, siendo motivador en todo momento hará que el resto del personal sean animados para realizar sus actividades. Esto responde a las edades laborales de los directores.

Al respecto se pueden describir las siguientes edades laborales de los directores escolares:

#### **a. Director Novato**

Este se evidencia por la obediencia que manifiesta hacia las actividades que tiene tanto de su propio trabajo como los que se le asigna por el Coordinador Técnico Administrativo, el cual siempre es tutorado por el mismo, dándole recomendaciones cuando algo está mal, es por esa razón que manifiesta obediencia pues sabe que su trabajo tendrá que ser evaluado. Es el tipo de director que realiza su trabajo conforme a las instrucciones recibidas, todo ese tipo de acciones obedece a que el director empieza por primera vez su labor administrativa y la gran oportunidad de su vida lo incita a lograr su realización plena, en el sentido de que este nuevo puesto le ayudará a asumir el destino de toda una institución.

Suelen darse conflictos administrativos ante la llegada de un director novato, sucede que algunos docentes no estarán de acuerdo con un director novato porque consideran que es una persona que no sabe nada del centro educativo, otros inclusive ofrecerán su ayuda para poder estar cerca del director y ganarse cierta confianza. Cuando el director manifiesta inseguridad ante todas las situaciones anteriormente descritas, el conflicto administrativo es inminente. .

Se puede decir que los directores novatos se dedican a cuidar su puesto de trabajo y una forma de hacerlo es obedecer, seguir instrucciones y cumplir con lo solicitado por las autoridades superiores.

#### **b. Director Creativo**

En la medida en que el director se va adentrando al trabajo directivo llega a conocer cuál es el papel fundamental en la institución educativa, resulta ser que los años van dándole aprendizajes que van sustentando su experiencia de director, es aquí donde él alcanza su realización plena de lo que realmente quiere ser; entonces deja de ser un director novato para situarse como un trabajador creativo o tenaz, siendo inventivo,

creativo y con mucha creatividad, de tal manera que logra hacer su trabajo más eficiente. El director escolar creativo, se sumerge a una libertad plena para desempeñar su trabajo, dando sugerencias de cómo realizar actividades de manera diferente.

Y por supuesto el Coordinador Técnico Administrativo ya no le da indicaciones, pues el mismo director experimenta la libertad en su trabajo realizándolo responsablemente y además tiene la disponibilidad de su tiempo para invertirlo en él, principalmente cuando se llevan a cabo actividades extracurriculares, proyectos educativos, programas de capacitación, en donde muestra ser participativo y entusiasta pues para él la dirección se vuelve lo más importante de su vida. Este director destaca dentro de los demás, porque todo lo que hace le da satisfacción personal, su forma de ser lo incentiva a buscar la misma, es decir que busca su motivación personal para tener una plena realización. Podemos observar que a estas alturas el director ya adquirió su forma de ser dentro del trabajo y por lo tanto cambió de un nivel a otro.

### **c. Director Colaborador y Orientador**

Una vez el director ha alcanzado libertad en su trabajo se convierte entonces en colaborador y orientador de todo el distrito escolar al cual pertenece su centro educativo. Se puede afirmar que es en esta edad laboral donde se debe aprovechar al personal para hacer carrera para el cargo de director. El director en esta edad laboral, se convierte en todo un talento para la institución, es colaborador y orientador, ese mismo papel debe desempeñar en el establecimiento, pues se encuentra en la capacidad de realizar actividades de desarrollo dentro y fuera del establecimiento lo cual le permite dirigir plenamente a la institución educativa; su gran experiencia le permite equilibrar su satisfacción laboral y su satisfacción personal, para ello se encuentra en capacidad de cubrir sus responsabilidades. Deja de ser un trabajador directivo y se convierte en una persona asesora del desarrollo organizacional de la institución.

#### **d. Director Consejero y Asesor**

Podemos decir que este director llega a la culminación de su carrera como director, en esta edad muchos de ellos se jubilan teniendo una gran experiencia que lo convierte en un experto del trabajo docente, del manejo de las diferentes áreas de trabajo administrativo, teniendo las habilidades y destrezas necesarias de cada área, sean estas, metodológicas, curriculares, de trato al personal y de alumnos, de tal manera que en el mejor de los casos puede llegar a tener quizá ya no un cargo dentro de la institución, pero si un cargo de Coordinador Técnico administrativo o de Director Departamental, pues ha tenido ya largos años de trabajo. Para llegar a ser este tipo de directivo, tuvo que ser trabajador novato, tenaz, orientador y finalmente consejero y asesor, lo cual le ha dado un amplio y rico conocimiento que le permiten ser consejero de un puesto de dirección. Finalmente podemos decir que el trabajador consejero y asesor ha llegado a un grado de satisfacción total con el desarrollo de su trabajo.

A esta edad el director ya no se preocupa por la remuneración económica, o tener un buen trabajo, tratarse nuevas metas y objetivos personales, más que todo le interesa que sea compartida su experiencia y que a los demás les sirva como ejemplo sus vivencias en la docencia con el fin de que no cometan los mismos errores.

La satisfacción laboral tiene niveles en cada director, dentro de las variables que afectan dicho nivel de satisfacción están las edades laborales que anteriormente se dieron a conocer. En la medida en que los directores tienen mayor edad suelen estar más satisfechos, reducen sus expectativas a niveles más realistas ajustándose mejor a sus situaciones laborales; a diferencia de un joven que tiene muchas ambiciones y no es conformista ni vive su realidad.

En la medida en que se adentra el director y el docente a su trabajo, va adquiriendo esa conciencia de sí mismo ya sea para una satisfacción o una insatisfacción personal.

## **2.1. ANÁLISIS DE LOS CONFLICTOS QUE GENERA EL COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTORES.**

La edad laboral tiene una gran determinación en el comportamiento de los directivos de los establecimientos educativos del municipio de San Pablo Jocopilas, ya que según lo que cada etapa manifiesta así se refleja en su conducta.

Mencionábamos anteriormente que la edad de los directivos oscila entre 35 a 55 años, lo que se evidencia en la cantidad de años de laborar como tal. En efecto, los directores poseen entre 7 a 15 años laborales de cubrir ese puesto. En su mayoría revelan que antes de ocupar un puesto directivo trabajaron varios años como docentes y después ascendieron, lo cual hace suponer que debieran ser directores creativos, colaboradores y asesores, por la edad en que se encuentran al servicio de la educación de San Pablo Jocopilas. Aunque esto no afirma que ellos se comporten como tales.

Ante estas situaciones el conflicto administrativo que provoca el comportamiento humano de los directores, se da a base de que existe una diferenciación de actividades, objetivos dispersos, los conflictos más grandes en el municipio de San Pablo Jocopilas se dan por orden intrapersonal o personal, cuando se tienen dudas. Cuando hay diferenciaciones en donde el director toma decisiones beneficiando solo a una parte y afectado a otros, creando así divisionismo y dando una pauta de preferencia al no saber actuar con imparcialidad, los intereses del director se anteponen creando discordia, de esa manera esquematizan egocentrismo, situando todo a su alrededor y bajo control que parecieran dueños de los establecimientos.

Pero la figura del director tampoco es el único que crea conflicto en ese municipio. Ya que existen docentes que se vuelven o son altamente interdependientes buscando perjudicar quizás a otros con sus desintereses, tales actitudes tienen consecuencias. Pero esto es producto de no saber interactuar los intereses de todos en donde la figura principal de apertura es el director. Como ente de cambio y de innovación.

Al notarse que no existe comunicación fluida, los docentes del municipio de San Pablo Jocopilas, presentan sentimientos de tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales. Que conllevan a tener un bloqueo de iniciativas ajenas, de no querer ayudar a otros compañeros, debido a que la rivalidad aumenta, ello se evidenciaba cuando se observó a la hora de receso cada docente busca a su grupo, criticando a sus compañeros y porque no decirlo al director.

El desinterés que el director manifiesta por la comunidad educativa, privatiza también el desvío de energías positivas, ya que si el director tomara una actitud abierta en donde su paradigma permitiera un cambio, los docentes sin duda alguna se concentraran en lograr los objetivos comunes.

La autocracia que el director manifiesta a los docentes, crean en los mismos un sentimiento de frustración hostilidad y ansiedad, debido a la falta de confianza que se tiene, como lo veíamos en el ejemplo anterior. Y el egocentrismo que da apertura a la presión grupal, en donde a través de darse a conocer las capacidades existe competitividad creando cohesión.

En las escuelas del municipio de San Pablo Jocopilas, se distinguieron varias personalidades directivas, algunos son: afectuosos, amables, serios, egocéntricos y otros afables. En fin cada uno tiene una personalidad definida.

Directores propositivos en este municipio no existen, ya que en su mayoría y de acuerdo a las investigaciones realizadas y observadas no son propositivos, es decir el dinamismo que manifiestan es poco, más bien son reactivos, esperan que ocurra algo para poder actuar, no son proactivos en sus acciones.

El 50% de los directores fueron herméticos durante la entrevista, a diferencia del otro 50% que manifestaron sentimientos afectuosos y afables siendo ellas mujeres; no se puede afirmar si por naturaleza las mujeres son más cariñosas que los hombres.

Se puede afirmar que en un 100% de los directores escolares de San Pablo Jocopilas, se identifican con la personalidad de directores dependientes ya que en el ejercicio de sus cargos, suelen ser egocéntricos, autoritarios, dependientes, serios, no delegan responsabilidades ya que no confía en sus compañeros de trabajo y sobre todo, le interesa su remuneración económica. El estudio reveló que el director de las escuelas de San Pablo Jocopilas se identifica mucho con esta personalidad.

De acuerdo con Cardona Castellano R. A. “El conflicto es un proceso inevitable en nuestras vidas, tanto en nuestra vida familiar, escolar o social, cuando éramos niños y peleamos por un juguete aprendemos a resolver los problemas a través de un acuerdo o una disputa; en la conciliación o por medio del castigo o la sanción, en la sociedad el Estado como ente regulador de la conducta del ciudadano nos impone sanciones o busca llegar a establecer acuerdo a través del consenso o del respeto a ley”<sup>21</sup>.

En las organizaciones se dan conflictos de todo tipo y el director es el principal protagonista en el proceso de resolución de conflictos. Ello es vital, principalmente si busca mantener un equilibrio del poder y la equidad en la toma de decisiones, para ello se requieren principios éticos y un conocimiento amplio sobre el comportamiento de la conducta humana. Pero, ¿cuál es el concepto sobre el conflicto administrativo?, este aspecto lo evaluó el presente estudio:

---

<sup>21</sup> Cardona Castellano R. A. 2008. La Resolución de Conflictos en los Centros Educativos. 2da. Edit. Honduras. Tegucigalpa Editora. 27 p.

**CUADRO No. 5.****CONCEPCIÓN DEL CONFLICTO ADMINISTRATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DEL DIRECTOR ESCOLAR**

DIRECTOR	LUGAR	OPINIÓN
<b>A</b>	<b>CHOCOLÁ</b>	El conflicto es la discordia que existe entre compañeros docentes, debido a no estar de acuerdo con algún trabajo a realizar, afectando negativamente las relaciones interpersonales, ya que muchos se vuelven enemigos.
<b>B</b>	<b>LOLEMI</b>	El conflicto son todos los problemas que nos aquejan dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, producto del carácter chocante que tienen algunos docentes y es negativo
<b>C</b>	<b>PIEDRECITAS</b>	El conflicto no es más que el pleito que arman los docentes cuando están en contra de decisiones tomadas sin previa consulta.
<b>D</b>	<b>LADRILLERA</b>	Se dan a través de los intereses que se manifiestan, lo cual nadie quiere ceder ante tal situación.
<b>E</b>	<b>SOCORRO</b>	Es una discordia que se refleja cuando no hay mutuo acuerdo en las decisiones que se toman en la escuela.
<b>F</b>	<b>GUARDIANILLA</b>	Son manifestaciones de los roles personales de cada docente, siempre existen en cualquier escuela nadie es ajeno a ello, pero si no se saben controlar llevan al fracaso de la escuela.
<b>G</b>	<b>MADREMIA</b>	El conflicto es la forma en que cada educando ve las cosas, las inquietudes, acciones, decisiones, que afectan negativamente al establecimiento.
<b>H</b>	<b>SAN PABLO JOCOPILAS</b>	el conflicto es producto de la manifestación de los pensamientos en contra de otros pensamientos los cuales forman una lucha de ideales al cual muy pocas veces se retractan para ceder a otro ideal, es decir el sostenimiento de la palabra en contra de otra.
<b>I</b>	<b>SAN PABLITO</b>	El conflicto es ocasionado por intereses individuales a ciertas funciones principalmente en el aspecto financiero.

*Fuente: Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. Entrevista a directores escolares de las escuelas primarias del municipio de San Pablo Jocopilas. 20 de febrero.*

En términos generales los directores afirman que los conflictos surgen cuando los docentes son corregidos por el director en cuanto a su desempeño laboral, ya que muchos no cumplen de manera eficiente su trabajo. Otros consideran que el mayor conflicto lo causan los directores con su manera de ser en el ejercicio de su cargo. Analizando lo anterior se denota que nadie tuvo una definición completa de lo que en verdad es un conflicto. Ya que vertieron algunas ideas dispersas en cada una de las opiniones, en su mayoría definieron el conflicto como un problema que surge de los caracteres de cada sujeto, roles, funciones, responsabilidades que cada uno desempeña, todos afirmaron que los conflictos afectan de manera negativa a la institución educativa, pero vale decir, nadie percibió el conflicto como una oportunidad de poder rectificar los errores.

De acuerdo al estudio realizado en el municipio de San Pablo Jocopilas, se pudo detectar que los directores en su mayoría no tienen una definición clara de lo que es un conflicto y como enfrentarlos, se ilustra lo anterior con algunos casos recabados en la investigación de campo.

El caso del director Díaz, tiene 15 años de prestar sus servicios a la comunidad educativa, su profesión es Maestro de Educación Primaria siendo esta la única profesión que ha obtenido, su experiencia como director alcanza los 7 años y relató la siguiente anécdota de conflicto administrativo:

*“En una ocasión llegó a la dirección de la escuela que yo dirijo, un docente que tenía problemas con otros docentes debido a la inconformidad de integrar comisiones de trabajo, discutían fuertemente porque las responsabilidades designadas no se estaban cumpliendo.*

*En el momento que llegaron a la dirección no supe cómo actuar en esas circunstancias ya que no sabía quién tenía la razón, además uno de los profesores que discutían era mi mejor amigo y pues, trate de apoyarlo a él en ese sentido, el hecho es que no se pudo resolver absolutamente nada.*

*Creo que cuando asumí la dirección no hubo un proceso de preparación previa para llegar a ser director, simplemente tomaron en cuenta mi desempeño y mi historial, posteriormente, recibí algunas explicaciones de parte de algunos maestros de cómo era el rol directivo y algunas experiencias vistas de otros directores. Los aspectos que considero como importantes en los primeros años dentro de la administración educativa son: responsabilidad y liderazgo. A si mismo considero que ser director no tiene ningún beneficio tangible, solo la satisfacción de algunos logros”<sup>22</sup>.*

El director Díaz señaló tres problemas que eventualmente son conflictivos en su centro educativo, que son muy difíciles de resolver: a) manejo de procesos administrativos b) desorganización interna y c) falta de comunicación entre los miembros del personal. Se observó que el director, a pesar de que tiene buena comunicación con los padres de familia, no platica con sus compañeros de trabajo, ni a la hora de recreo, es

---

<sup>22</sup> Entrevista director Díaz, escuela primaria “A” de San Pablo Jocopilas. Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. USAC. 17 de Febrero 10:30 am.

decir que él está consciente de los problemas que se ocasionan, pero no hace el intento de solucionarlos.

Al dialogar con el director Díaz, señalo como estrategia principal para hacer una buena gestión, la integración de equipos de trabajo y una adecuación de delegación de funciones, ya que ese era el conflicto principal entre docentes; además él confiesa que utiliza la técnica de dar el ejemplo, lo cual considera como un logro para el cambio de comportamiento de profesores y personal administrativo a su cargo. Reconoce que es importante el uso de programas adecuados para la formación de directores de parte del MINEDUC, pero que también la experiencia es muy importante. Asimismo, mencionó que es necesario contar con las herramientas básicas para la administración de las escuelas de la cual carece dentro de su dirección.

Otro caso analizado es el del director Gómez, tiene 30 años de edad, su profesión es Maestro de Educación Primaria Urbana y su grado máximo es Profesor de Enseñanza Media, cuenta con 10 años de experiencia profesional, de los cuales lleva 7 años como director; asumió la responsabilidad de la dirección debido a que la directora del establecimiento donde laboraba se jubiló y surgió el espacio. Al respecto señala: *“solicité el puesto de director con base a una inquietud, al cual se me concedió un año después”*<sup>23</sup>

Indicó que no tuvo preparación o capacitación formal para el desempeño de su labor ante su nombramiento como director, sin embargo comentó que recibió apoyo de otros directores y eso le sirvió para irse preparando, otro aspecto que señaló es que se preparó por su propia cuenta recibiendo cursos de liderazgo, trabajo en equipo, a través de diplomados virtuales.

Señaló como beneficio que tiene el hecho de ser director, la jerarquía que otorga el puesto para servir a los demás. Además, percibe como beneficio tangible lo económico y

---

<sup>23</sup> Entrevista director Gómez. Escuela primaria “B” de San Pablo Jocopilas. Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. USAC. 17 de Febrero 9:00 am.

como intangible el liderazgo, los logros y el fortalecimiento de las buenas relaciones con alumnos y padres de familia.

El director Gómez manifestó tres problemas principales en el ejercicio de dirección: escasos recursos económicos, aspectos socioculturales y la falta de colaboración de los padres de familia con la actividad docente. A ello agregó la siguiente anécdota de conflicto administrativo: *“Debido a las necesidades que tenemos en la escuela, surgió la idea de realizar un proyecto de construcción de más aulas, la cual los miembros del COCODE nos apoyaron en la gestión y logramos conseguirlo, pero para ello necesitábamos la colaboración de los padres de familia quienes mostraron desinterés en la misma y no nos apoyaron, inclusive muchos de ellos retiraron a sus niños de la escuela debido a una ayuda económica que solicitamos, la cual era considerable, no la dieron. Además algunos docentes se negaron a dar de su tiempo los fines de semana y también con colaborar pagando algunas faenas para que se llevara a cabo la construcción. He tenido un sin número de quejas y descontentos lo que obligó a que se dejará parada la construcción”<sup>24</sup>.*

Señaló que debido a lo anterior hay conflicto internos y externos en la comunidad educativa. Aunado a lo anterior, indicó que la comisión de padres de familia lo integran madres solteras y el apoyo económico es poco. Así mismo, algunos padres no colaboran con el trabajo de formación que vienen desarrollando los profesores, es decir no revisan las tareas de sus hijos en sus casas y no están pendientes de las recomendaciones de higiene y conducta que se les señala.

El director Gómez, mencionó que para solucionar los problemas utiliza campañas permanentes de sensibilización, así como también pláticas y orientaciones; por otra parte, indicó que tiene como estrategia la toma de decisiones democráticas en las que intervienen los maestros y padres de familia.

---

<sup>24</sup> Entrevista director Gómez. Escuela primaria “B” de San Pablo Jocopilas. Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. USAC. 17 de Febrero 9:00 am.

El director Gómez sugirió que se den capacitaciones con claridad, con una buena organización y con un enfoque dirigido a alcanzar metas específicas. Pues los pocos cursos que al respecto que imparte el MINEDUC, son ambiguos, finalmente hizo énfasis en la importancia de trabajar en equipo para hacer frente a los desafíos que a diario presenta la escuela.

Un caso interesante es del director Cifuentes, tiene 45 años de edad, su profesión es Maestro de educación Primaria Urbana y Técnico en Administración Educativa, como también es Profesor especializado en Matemáticas, cuenta con 20 años de experiencia profesional y 10 años de ser director.

El proceso para llegar a ser director fue a través de una proposición del Coordinador Técnico Administrativo; afirmando que fue la mejor opción que pudo haber tomado el Coordinador. Asegurando que la escuela a donde fue designado, era todo un desorden y que ha luchado por mejorarlo, además señala que las personas de dicha comunidad son conflictivas y los cataloga como “*chismosos y chismosas*”, además menciona que sus compañeros de trabajo algunos son haraganes otros trabajadores y esmerados. Manifestó también su preferencia por cierta profesora, diciendo que es una de las mejores maestras y mejor amiga. Su relación con los miembros del COCODE, es pésima pues los miembros del COCODE dicen que no lo quieren en ese lugar y que sería mejor que renuncie pues nunca hace nada.

Manifestó que no hubo capacitación o preparación formal para el desempeño de su labor ante su nombramiento, aunque de igual manera él estaba preparado pues estudió para ser un buen administrador educativo.<sup>25</sup>

El señor Cifuentes considera que hasta el momento no ha obtenido beneficios tangibles por el hecho de ser director. Lo único que ha obtenido es la experiencia de su desempeño como director de escuela.

---

<sup>25</sup> Entrevista director Cifuentes. Escuela primaria “C” de San Pablo Jocopilas. Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. USAC. 17 de Febrero 9:30 am.

Al igual que el anterior caso, el director Cifuentes, mencionó tres problemas principales en el ejercicio de su cargo: a) escasos recursos económicos b) aspectos socioculturales b) falta de colaboración de algunos profesores. Y uno de los más fuertes es precisamente el aspecto económico por lo que todos los padres de familia pelean y se encuentran inconformes.

Antes de asumir el cargo el señor Cifuentes tenía la idea de que como director se le facilitaría realizar mejoras y aplicar cambios, pero ya como director se dio cuenta que la escuela no cuenta con los recursos económicos suficientes para implementarlos. También manifestó como un problema, la resistencia de los padres de familia para aceptar los cambios en la mejora de la educación.

El señor Cifuentes sugiere que se prepare con anticipación a los directores antes de asumir su cargo, ya que se requiere de conocimientos específicos para el buen desempeño del puesto; tales como liderazgo, trabajo en equipo, autoridad, motivación y comunicación.

El siguiente caso es del director Fernández, tiene 48 años de edad, su profesión es: Profesor de Enseñanza Media y además estudia actualmente la Licenciatura en educación. El comenta que la oportunidad se dio en base a los años de labor que tenía en el establecimiento educativo por lo cual ascendió al mismo.

También comenta que no existe ningún beneficio tangible al ser director, que en vez de eso existen problemas, con los profesores, padres de familia y alumnos.

Uno de los más grandes conflictos con los cuales se ha encontrado es precisamente el divisionismo entre compañeros de trabajo, discriminación marcadamente a docentes indígenas que laboran bajo su dirección. Al cual comenta lo siguiente:

*“En cierta oportunidad se realizó un trabajo siendo necesaria la contribución de todos, provocando uno de los problemas más grandes dentro de la institución, una profesora fue rechazada y discriminada ante otros compañeros, la profesora se sintió tan*

*mal que lloro frente a todos, de manera que así sucesivamente fueron separándose los docentes ya que existen 15 maestros entre los cuales se encuentran 10 docentes indígenas, y 5 docentes no indígenas, lo cual han formado dos bandos que hasta hoy siguen en división. He tratado de ayudarlos pero nada ha resultado, está muy marcada la discriminación entre indígenas y no indígenas. Consideró que todo depende de ellos mismos pues ya les di mi ayuda profesional”<sup>26</sup>*

Por lo que ella señaló que las estrategias que utilizaría es desempeño de actividades directivas; planeación, organización, buena comunicación, delegación de funciones entre profesores y atención personalizada para resolver problemas.

Además piensa que el ser director de un establecimiento educativo es una problemática muy difícil, y no por eso ganaría mejor que sus compañeros, por lo que sugiere que el director debe estar preparado psicológicamente para enfrentarse a diferentes culturas de cada integrante de la comunidad educativa.

Finalmente, el caso del director Vásquez, tiene 48 años de edad, su profesión es Maestro de Educación Primaria Urbana, al cual comenta que es la única, pues las circunstancias no le permitieron seguir estudiando en la universidad. Comenta que tiene 18 años de trabajar en la docencia y 10 años de ser director de escuela. El proceso para llegar a ser director fue a través de propuestas de sus compañeros pues nadie quería asumir la dirección, los maestros eran cerrados y conflictivos.

En ningún momento hubo preparación para ser director de parte de la Coordinación Técnica Administrativa de San Pablo Jocopilas, ni del Ministerio de Educación, comenta que él ha aprendido algunas acciones directivas gracias a la explicación de otros docentes, pero que en ningún momento él tuvo preparación previa,

---

<sup>26</sup> Entrevista Director Fernández. Escuela primaria “D” de San Pablo Jocopilas. Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. USAC. 19 de Febrero 9:30 am.

es más comenta que ni siquiera conoce los procesos administrativos como tal, inclusive se considera una persona demasiada tímida para enfrentar un público.<sup>27</sup>

Señala cuatro problemas principales dentro del establecimiento educativo los cuales son: comunicación entre compañeros, responsabilidad de las funciones designadas, divisionismo y escases de recursos económicos. Resalta que su forma de dirigir es a través de la autoridad total, la rigurosidad en la toma de decisiones, las cuales son sus estrategias para dirigir el establecimiento.

Finalmente afirma que ser director no tiene ningún beneficio económico, que es un favor que se desempeña dentro del establecimiento educativo.

Se pudo afirmar que los directores de los diferentes establecimientos quienes abiertamente pudieron exponer su forma de trabajo, con excepción de otros quienes no quisieron revelar su forma de trabajo, simplemente respondieron a algunas preguntas.

Se evidenció, autoridad, imparcialidad, autocracia, comentarios despectivos sobre los docentes, la mayoría de directores trabaja no porque les gusta, sino porque reciben económicamente un sueldo, al decir que ser director no tiene ningún beneficio tangible.

Los puestos directivos de los actuales centros educativos de San Pablo Jocopilas, se cubren sobre la base de las plazas vacantes que dejan los directores titulares que se jubilan. Los directores manifiestan que no tuvieron preparación previa en un 100%, para ocupar el puesto, un director señala haber tomado cursos administrativos por iniciativa propia, no obstante, al asumir el cargo de director no se encontraba preparado ni sus estudios y preparación académica eran adecuados al puesto.

Generalmente se sabe muy poco de cómo enfrentar un conflicto, y en su mayoría afirman que los conflictos son destructivos para el personal docente.

---

<sup>27</sup>Entrevista director Vásquez. Escuela primaria "E" de San Pablo Jocopilas. Investigación de campo. Tesis de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC. USAC. 20 de Febrero 9:30 am.

A continuación, se abordará los efectos que los conflictos administrativos tienen y cómo pueden ser de beneficio para el establecimiento desde el punto de vista de diferentes autores.

El conflicto es el resultado de la diversidad que caracteriza nuestros pensamientos, actitudes, creencias, percepciones, sistemas, estructuras sociales, los conflictos pueden presentarse por concepciones y temperamentos diferentes entre los miembros del personal, es preciso la formación de valores y principios que guíen y orienten la conducta moral de cada una de las personas, diferencia de caracteres entre los miembros del grupo.

En este aspecto el personal directivo debe tener mucho tacto de tratar con respeto y cortesía al personal para que prevalezca el buen clima organizacional, como una norma de convivencia humana que asegure el éxito profesional e institucional. Aunado a ello los docentes también forman parte de los conflictos.

Los docentes del municipio de San Pablo Jocopilas afirman que los conflictos surgen de los caracteres de cada personalidad, específicamente se les pregunto a los directores como manejaban los conflictos cuando se les presentan a ello respondieron:

Los directores A, B y C, resuelven los conflictos de manera estricta, con autoridad, sin tolerancia alguna, cuando se trata de pleitos de docentes hay que actuar con rigurosidad.

A diferencia de ellos los directores D, E y F manejan muy bien sus sentimientos, es decir que actúan imparcialmente a la hora de resolver un problema, ya que los inconvenientes que más se presentan son de comportamiento.

Los directores G, H e I, tratan de comprender a las partes afectadas y ser pacíficos pues si actúan con autoridad severa alteraran el problemas, lo que se trata es de reducir los conflictos y no de aumentarlos, de esa manera si el director no tienen habilidad de comprender lo que pasa, contribuye a aumentar los conflictos ya que si no se manejan las

palabras o acciones adecuadas, inmediatamente se provoca una reacción emocional en las partes en conflicto, como el enojo o la ira.

Los directores deben tener la capacidad de escuchar atentamente, es decir comprender lo que la otra persona está diciendo, no dando lugar a las malas interpretaciones que muchas veces convierten el problema difícil de resolver, quizá haya sido algo tan sencillo pero por no saber escuchar se vuelve complicado.

Un director debe ser la persona que brinde ayuda, aporte opciones para resolver el conflicto, presenta ante las partes afectadas varias opciones que amplíen el panorama y que los afectados puedan reflexionar y optar por consenso que beneficie a ambos, es decir sin perjudicar a nadie.

A continuación se presenta cinco categorías de actitud ante un conflicto:

- a. “Competición: distributiva (ganar-perder) regateo
- a. Colaborar: integrativa (ganar-ganar)
- b. Compromiso: satisfacer las necesidades tuyas y las de su contraparte es moderadamente importante.
- c. Evitar: usted es indiferente tanto a sus necesidades como a las de los demás: no actúa gustosamente.
- d. Acomodar: simplemente rendirse o conformarse”<sup>28</sup>

De esta manera en este documento se hace relevancia a la forma en cómo se resuelven los conflictos desde la perspectiva que tienen los directores sobre los conflictos y por consiguiente su manera particular de resolverlos.

---

<sup>28</sup> Sergioanni, Thomas J. 2001. El cargo de director: Conflicto dentro de las escuelas. 4ª edición. Boston. Allyn and Bacon Edit. 11 p.

Analizando lo informado en esta investigación por los directores escolares de San Pablo Jocopilas, se deduce que coinciden en que los conflictos se resuelven mediante la comprensión administrativa de los mismos, para ello es fundamental que el director sepa escuchar atentamente y entender lo que las partes en conflicto alega.

Por consiguiente, al aplicar las categorías anteriores a los conflictos administrativos a que se enfrentan los directores escolares, se tiene que cuando en el establecimiento educativo los docentes discuten por funciones designadas por el director de manera autoritaria, se genera una lucha de poder, tanto entre los docentes como también frente al director; lo cual produce una relación de conflicto de competencia. Pueda ser que algunos maestros tratan de realizar una competencia entre quienes son los mejores en el desempeño de sus funciones, por lo tanto hay una parte que gana y otra pierde, es decir que a unos les importa solo satisfacer sus necesidades y la satisfacción de los demás no es importante.

En la segunda categoría se ubican los conflictos en los cuales los directores logran comprender las instancias del conflicto, alcanzando con la negociación una conciliación de las partes, esto es provechoso para la resolución de conflictos debido que si hay entendimiento, ambas partes no pueden ser afectadas.

En la tercera categoría se ubican los directores que para apaciguar los ánimos en conflicto, asumen compromisos en calidad de promesas de solución a futuro. Se logra calmar el conflicto pero a veces los compromisos no se cumplen y el mismo director resulta ser parte del conflicto.

En la cuarta categoría se ubican los directores que recurren a la evasión de los problemas, para evitar malas interpretaciones y evitar quedar mal con una de las partes, se asume que el compromiso del director es moderado ante el conflicto, de tal manera que su actitud de evasión genera inconformidad en las partes y no convence para hallar una mejor solución. Algunos directores investigados, dijeron que actúan imparcialmente,

pero en realidad lo que hacen es evitarse los problemas mostrando indiferencia al respecto, no beneficiando a nadie.

En la última categoría se ubican los directores que simplemente se conforman con lo que sucede. No existe un interés por descubrir las verdaderas razones que provocan los conflictos.

En general podríamos decir que la más exitosa es asumiendo la categoría colaborativa, lo que implica que todos contribuirán a una situación donde ambas partes se sientan ganadoras.

Esto implica tener que capacitar al directivo en este tema de resolución de conflictos, pues en este municipio de San Pablo Jocopilas, no se tiene conocimiento de cómo resolver conflictos.

Deutsch citado por Kathryn Girard y Susan Koch ofrece una tipología más detallada que abarca seis categorías, cada una apunta a distintos caminos para su solución. Cada una ofrece preguntas que son útiles para analizar el conflicto.

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>a. “Verídico</b>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El conflicto existe objetivamente? ¿Es improbable que se resuelva con facilidad?</li></ul> |
| <b>b. Contingente</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Él depende de circunstancias que se pueden cambiar fácilmente?</li></ul>                   |
| <b>c. Desplazado</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El conflicto expresado es distinto al conflicto central?</li></ul>                         |
| <b>d. Mal Atribuido</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El conflicto se expresa entre partes que no corresponden?</li></ul>                        |
| <b>e. Latente</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El conflicto está sumergido, aun no ocurre?</li></ul>                                      |

- f. Falso**
- ¿El conflicto se basa en una mala interpretación o una mala percepción?”<sup>29</sup>

Cuando se les preguntó a los directores si tenían conocimientos de los tipos de conflicto que existen respondieron en un 98% que no, a diferencia de un 2% que respondieron que sí comentando que son los que se dan entre padres de familia, docentes y director, lo cual creen que esos son los tipos de conflicto que se desarrollan en el establecimiento educativo. Lo cierto es que a todo lo que ocasiona una discordia le llaman conflicto, aun que este se desarrolle latentemente como se enmarca anteriormente.

La preocupación es que los directores no saben o no conocen cuando un conflicto es verdadero o cuando es contingente, latente o falso, surge entonces la preocupación de que los directores del municipio de San Pablo Jocopilas, deben conocer los diferentes conflictos. Con el fin último que este sea resuelto según su categoría, existen conflictos que pueden ser resueltos de manera pacífica y fácil, pero por el desconocimiento que existe surge un conflicto contingente.

En su mayoría los establecimientos educativos del municipio de San Pablo Jocopilas, presentan conflictos desplazados, debido al relato de los profesores, existe mucho divisionismo y opiniones contrarias que surgen de la insuficiencia de comunicación, y cuando existe comunicación no es de manera efectiva, lo que predomina en un conflicto verídico, pero este es tomado por los profesores como un conflicto desplazado ya que al dialogar con algunos de ellos, argumentan que el conflicto se basa en el director como mal administrador y ellos se excusan de tener buenas relaciones interpersonales entre ellos, pero que siempre en una institución van a existir pequeños grupos debido a que siempre los compañeros docentes tienen

---

<sup>29</sup> Kathryn Girard y Susan Koch. 2007. EL director Como líder pedagógico. 4ta. Edición. McGraw Hill Editorial. México. 137 p.

algunas características que no son compartidas ni aceptadas, por lo que cada uno busca el grupo donde es aceptado.

Bajo un pensamiento crítico los docentes han tergiversado la verdadera razón de su divisionismo, aceptabilidad de personalidades, comunicación abierta y fluida dentro del establecimiento educativo. Por lo que los docentes quieren estar exentos de toda culpabilidad, por supuesto el establecimiento educativo debe verse como un equipo, y que el director es quien dirige y determina el nivel de logros de la misma. Se denota un conflicto diferente al conflicto central, existe tanta indiferencia de pensamientos en donde docentes y director no quieren darse cuenta de la realidad y aceptar el error.

Se sabe que toda acción tiene una reacción, cuando en el establecimiento educativo se presenta un conflicto de cualquier naturaleza, estas misma repercuten en toda la comunidad educativa, ya sea positiva y negativamente. Veremos a continuación como los diferentes autores abordan este tema.

Anteriormente se pudo observar los tipos de conflicto que existen, los directores opinan que todo conflicto es negativo para la institución, pocos director afirman que los conflictos son clave para alcanzar el éxito, pues estas sirven para mejorar las acciones administrativas.

Afirma Cardona Castellano, R. A. *“Que desde el punto de vista moderno el conflicto es percibido como un proceso necesario e inevitable en el desarrollo de la organización. El conflicto es un proceso interactivo de construcción social en un contexto cerrado puede ser negativo o positivo, según se aborde y termine transformando o separando por las partes que modifican su comportamiento”*<sup>30</sup>.

El autor menciona que hoy día el conflicto se visualiza como un espacio u oportunidad de reconstruir y contextualizar el conflicto a través de un proceso de aprendizaje, de reflexión y de autocrítica constructiva, con el propósito de

---

<sup>30</sup> Cardona Castellano R. A. 2008. La Resolución de Conflictos en los Centros Educativos. 2da. Edit. Honduras. Tegucigalpa Editora. 57 p.

comprender sus orígenes y buscar las soluciones adecuadas en beneficios de la organización y de la sociedad en general.

Dependerá del director poder ver desde diferentes enfoques un conflicto, pero según varias teorías actuales sobre resolución de conflictos, se afirma que los conflictos dan oportunidad al director como administrador del centro educativo para enmendar errores y optar por nuevas alternativas de soluciones para la administración de la misma, por lo tanto. El director a través de su comportamiento influirá en aumentar o disminuir los conflictos, resolver o no, aprovechando o desaprovechando las oportunidades que estas brindan a la educación.

## CONCLUSIONES

---

- a. Los directivos son sujetos que conllevan diferentes responsabilidades, al cual deben practicar y conocer principalmente, sobre todo el manejo de la administración como ciencia que requieren de su utilización dentro de las instituciones para contribución del éxito, no obstante las habilidades que el director debe tener en cuanto a las prácticas de la misma.
- b. Debido a la forma en que se dan los nombramientos de los directores de escuelas primarias resulta difícil que previamente se les prepare para ocupar esos puestos, por lo que generalmente, hasta que los asumen y lo desempeñan, van aprendiendo y formando sus experiencias.
- c. Los comportamientos actuales de los directores radican precisamente de su formación académica ya que según fueron formados así actúan en el desempeño administrativo, provocando el progreso o atraso de la institución educativa.
- d. El manejo de conflictos dista del conocimiento total de todos los directores por lo que representa una amenaza para el establecimiento educativo, por el nulo conocimiento que prevalece, pues a sabiendas que el conflicto se da casi siempre por intereses que no siempre son coincidentes y la divergencia de intereses coloca a las personas ante la necesidad de resolver dichas diferencias, por lo tanto el director debe saber enfrentar dichos conflictos buscando alternativas.
- e. No existe cuidado en la selección del personal que ocupa un cargo de director, y sobre todo no se ha dado profesionalización, actualización que integren conocimientos administrativos escolares, afirmándose que en su mayoría nunca han recibido capacitaciones en cuanto a su función administrativa.
- f. Los procesos administrativos no son manejados con total conocimiento, existen muy vagos conocimientos del manejo administrativo y sus distintas fases, la existencia del tradicionalismo aún prevalece en muchos directores, pues anteponen su experiencia ante cualquier situación.
- g. Los conflictos son percibidos como problemas y no se tiene preocupación por conocer cuáles son los factores que los provoca, dichos conflictos se perciben como negativos y destructivos, siendo esto una visión con enfoque tradicionalista en la resolución de conflictos.

## RECOMENDACIONES

---

- a. Los directores de los actuales centros educativos son responsables de contribuir por voluntad propia a su formación y actualización, no dependiendo del MINEDUC, si no de su propia necesidad de crear nuevos conocimientos. Por lo que se recomienda pro actividad en cada acción.
- b. Desde las instituciones educativas se reclama el contar con técnicas y procedimientos eficaces para resolver los conflictos de un modo pacífico. Los directores deben entonces enfrentar nuevos problemas para los cuales muchas veces no se les han dado herramientas de parte de las direcciones departamentales a los cuales pertenece su comunidad educativa, por lo que urge que estos conocimientos sean reforzados a través de capacitaciones en las distintas áreas en cuanto a la función directiva de parte del MINEDUC.
- c. Que exista un programa específico en reforzar los conocimientos de los directores en los cuales les beneficie en el tema de conflictos, y en los temas administrativos, que es un área donde la mayoría de directores presentan debilidades.
- d. Que la selección de directores se haga en base a un perfil establecido, el cual denote que los directores tengan mayor conocimiento en el aspecto administrativo, y que se tome en cuanto la preparación académica, en función de ello se reducirían mayores debilidades en los centros educativos en el manejo de las funciones administrativas de las direcciones escolares.
- e. Los directores de los centros educativos deben de tener la capacidad para aceptar errores y enmendarlos y ser críticos en todo momento, tener confianza en sus docentes, delegando responsabilidades para un trabajo en equipo.
- f. Algunos comportamientos humanos producen conflictos administrativos, se requiere mejorar esos comportamientos, precisamente de los directores, para reducir los conflictos que estos provocan.
- g. El director de escuelas primarias requieren contar con habilidades específicas de la función directiva, tales como: autoridad, motivación, comunicación, liderazgo, supervisión y coordinación, para poder desempeñar con éxito su cargo y alcanzar los objetivos educacionales de calidad que se requieren. Por lo tanto, se sugiere dar un mayor énfasis al desarrollo de estas habilidades para el personal que asumirá esos puestos directivos y no improvisar tomando como marco de referencia la antigüedad y la trayectoria como profesor.

### **“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SOBRE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS A DIRECTORES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS DEL NIVEL PRIMARIO DE SAN PABLO JOCOPILAS”.**

#### **A. UBICACIÓN DEL PROYECTO.**

El proyecto de capacitación en el tema de resolución de conflicto. Se desarrollará en los establecimientos educativos del nivel primario de San Pablo Jocopilas Suchitepéquez.

#### **B. PRESENTACION**

Como estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, estoy convencida que a través de hacer proposiciones de proyectos a la comunidad educativa en cuanto a la administración de las escuelas, se puede dar cambios de comportamientos, de actitudes y conciencia en la población del municipio de San Pablo Jocopilas.

Como parte del seguimiento a problemas detectados en la presente tesis, siendo estos: debilidades en los conocimientos de administración, comportamiento humano y principalmente en conflictos administrativos de los centros educativos en dicho municipio.

Los conocimientos administrativos son importantes para estos actores (directores escolares), siendo uno de los agentes de cambio y con un potencial muy alto de multiplicador de conocimientos sobre el tema de “Resolución de conflictos”. Bajo esa premisa, se implementará el presente proyecto bajo el programa de capacitación dirigido a todos los directores de las escuelas del nivel primario del municipio de San Pablo Jocopilas.

Existe convicción por parte de la estudiante tesista y la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa de la Universidad de San Carlos, de que mientras más se conozca sobre el tema de resolución de conflictos, más reflexión pública se haga sobre el mismo, más comprensión y respaldo habrá para tomar decisiones acertadas e inteligentes, principalmente para resolver los conflictos administrativos, y saberlos aprovechar. A través de este proyecto de capacitación se pretende compartir con los directores quienes son la causa de que los conflictos no puedan tener una gestión como factor clave para su prevención, mediación e integración del personal docente, es por ello que se debe tratar al personal con confianza, con respeto y solidaridad con sus necesidades y derechos, así como creando un ambiente de convivencia armónica, de

compromiso y de eficiencia en el logro de los objetivos del personal docente y de la institución educativa.

Por consiguiente se aprovechará al director, pues generalmente se le identifica como un elemento de coerción; sin embargo, la función del director es muy importante en el proceso de resolución de conflictos.

### **C. PROBLEMÁTICA A RESOLVER.**

El desconocimiento del manejo de conflictos administrativos ha provocado, la ineficiencia de los centros educativos, siendo esto el problema central.

Con el fin de resolver los conflictos, se le dará al director estrategias en cuanto a la resolución y gestión de los conflictos. Pues la existencia de debilidad en este tema ha sido conglomerada en las escuelas del municipio ya mencionado.

### **D. ANTECEDENTES.**

En la tesis presentada se pudo detectar, que los directores del municipio de San Pablo Jocopilas, padecen de nulas herramientas para resolver los conflictos, tienen una idea general que los conflictos son problemas que se presentan, por discordias, pero distan mucho de cómo hay que detectar cuando un conflicto está siendo verdaderamente un problema para la institución educativa.

Existen divisiones, pleitos, rumores, chismes, preferencias, que enmarcan la alerta de que cada personal que compone el establecimiento educativo trabaja individualmente y no tiene orientaciones para resolver los descontentos.

Se han reflejado casos en donde los directores manifiestan por sí mismos conflictos internos, siendo estos remuneración económica, inconformidad con la comunidad educativa, comportamiento humano. De manera que existen verdaderamente conflictos que no se saben resolver.

### **E. BENEFICIARIOS.**

El proyecto beneficiará a 10 directores de los distintos establecimientos educativos, del municipio de San Pablo Jocopilas, en conocimientos intangibles, tanto como a la coordinadora de la misma y la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **F. DURACION**

50 horas de participación presencial (distribuidos en 10 días)

30 horas en implementación de temas con el personal docente y proyectos relacionados al tema Resolución de Conflictos, en la comunidad donde el director trabaja.

**G. OBJETIVO GENERAL:**

- ✚ Fortalecer conocimientos y capacidades de los directores del nivel primario, en el tema de Resolución de Conflictos e influir en las habilidades y actitudes de la comunidad educativa para poder enfrentar los desafíos que este tema presenta, principalmente en el manejo de la administración.
- ✚ Incorporar el tema de Resolución de Conflictos en el ámbito pedagógico del nivel primario, bajo fundamentos teóricos- científicos.

Objetivos específicos de la unidad	Contenido temático	Técnicas y dinámicas de instrucción	Recursos didácticos / materiales	Evaluación/ actividades a ejecutar	Duración
<p>Discutir temas tópicos de la administración educativa. En sus diferentes fases, estáticas y dinámicas.</p>	<p><b>UNIDAD I: Conceptos elementales en la administración educativa y problemáticas relacionadas la misma.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es administración?</li> <li>• ¿Cómo administrar los centros educativos, bajo fundamentos científicos?</li> <li>• La legislación básica como base de la administración de las escuelas.</li> <li>• La planeación</li> <li>• La organización.</li> <li>• Integración</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> <li>• La aplicación de las fases administrativas en la escuela.</li> </ul>	<p>Técnicas de instrucción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrogativa</li> <li>• Demostrativa</li> <li>• Expositiva</li> </ul> <p>Técnicas grupales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Exposición grupal de las fases de la administración.</li> <li>• Discusión en grupos de casos administrativos desde las leyes educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Proyección con diapositivas</li> <li>• Material impreso</li> </ul> <p>Se proporcionará folleto sobre administración y compendio de leyes educativas.</p> <p>Materiales/equipo:  1 Cañonera  1 Computador portátil  bocinas  Hojas de papel bond.  Lapiceros.  Fólderes.</p>	<p>Diagnóstica</p> <p>Para determinar el nivel de conocimientos de los directores.</p> <p>Elabora y entrega un ensayo del escenario en que se desenvolverán casos administrativos.</p> <p><b>Fecha entrega 1 Agosto 2012.</b></p> <p>Entrega de ensayo sobre las problemáticas administrativas que aquejan la comunidad educativa donde labora. <b>Entrega el 22 de septiembre 2012.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10. horas (dos mañana)</li> </ul>

Objetivos específicos de la unidad	Contenido temático	Técnicas y dinámicas de instrucción	Recursos didácticos / materiales	Evaluación/ actividades a ejecutar	Duración
<p>Concientizar a los directores de las escuelas primarias, que el desconocimiento de la administración como ciencia provoca conflictos.</p>	<p><b>UNIDAD II: El conflicto en la perspectiva educativa y sus orígenes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el origen de los conflictos?</li> <li>• ¿Qué es un conflicto?</li> <li>• ¿Cómo se perciben los conflictos en la actualidad?</li> <li>• ¿Cuál es la necesidad de hablar de conflictos?</li> </ul>	<p>Técnicas de instrucción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva</li> <li>• Interrogativa</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> <li>• Estudios de casos que presentan conflicto en el ámbito educativo de los directores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotafolio</li> <li>• Proyección con diapositivas</li> </ul> <p>El contenido de la unidad II, presentación de mapa conceptual de la unidad II.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material impreso</li> </ul> <p>Distribución de material de apoyo de la unidad I y II.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formativa</li> </ul> <p>Diagnóstico de la comunidad donde se ubica el centro educativo con énfasis en los conflictos. <b>(17 de Agosto de 2012).</b></p> <p>Entrega de un informe sobre el diagnóstico. Preguntas y respuestas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 horas.</li> </ul> <p>5 horas para la parte teórica de los conflictos.</p> <p>7 horas para realizar materiales de apoyo que servirá a todos los directores en sus centros educativos en el conflicto.</p> <p>5 horas para realizar mesas de trabajo y discusiones.</p>

Objetivos específicos de la unidad	Contenido temático	Técnicas y dinámicas de instrucción	Recursos didácticos / materiales	Evaluación/ actividades a ejecutar	Duración
<p>Conocer los distintos enfoques de los conflictos.</p>	<p><b>UNIDAD III: Diferenciación de enfoques de conflictos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que es la visión tradicional.</li> <li>• Que es la visión moderna</li> <li>• Que es la visión integracionista.</li> <li>• El conflicto constructivo.</li> <li>• El conflicto destructivo.</li> <li>• Tipos de conflictos.</li> </ul>	<p>Técnicas de instrucción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrogativa</li> <li>• Expositiva</li> </ul> <p>Técnicas grupales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Discusión en grupos</li> </ul> <p>De los escenarios en que se presentan los conflictos en sus diferentes enfoques.</p> <p>Exposición grupal de temas relacionados a los enfoques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Proyección con diapositivas</li> <li>• Películas Una sobre conflictos</li> <li>• Material impreso Material de apoyo de la unidad III.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formativa</li> </ul> <p>Investigación y exposición grupal de un tema relacionado a los enfoques de los conflictos <b>(7 de septiembre 2012)</b></p> <p>Análisis de los conflictos constructivos y destructivos.</p> <p>Entrega de ensayos relacionados a los temas de tipos de conflictos.</p> <p>Exposición individual de conflictos que se manifiestan en la los centros educativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5. horas (una mañana)</li> </ul>

Objetivos específicos de la unidad	Contenido temático	Técnicas y dinámicas de instrucción	Recursos didácticos / materiales	Evaluación/ actividades a ejecutar	Duración
<p>Proporcionar y facilitar herramientas para acciones estratégicas en la gestión de conflictos.</p>	<p><b>UNIDAD IV: Negociación como estrategia de gestión de conflicto.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuáles son los estilos de negociación.</li> <li>• Estilo competitivo</li> <li>• Estilo acomodativo.</li> <li>• Estilo evitativo</li> <li>• Estilo distributivo o asertivo.</li> <li>• Estilo cooperativo de integración.</li> </ul>	<p>Técnicas de instrucción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrogativa</li> <li>• Demostrativa</li> <li>• Expositiva</li> </ul> <p>De los elementos que contiene la unidad II.</p> <p>Técnicas grupales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas</li> <li>• Discusión en grupos</li> </ul> <p>Análisis del papel de los estilos de negociación en los conflictos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller “Acciones de adaptación en los estilos de negociación, que podemos implementar en nuestras escuelas y cómo hacerlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarrón</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Proyección con diapositivas</li> </ul> <p>Elementos de la unidad IV.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Películas</li> </ul> <p>El director constructor de su ambiente laboral, con una duración de 16 minutos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material impreso</li> </ul> <p>Material de apoyo didáctico de la unidad IV.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formativa</li> </ul> <p>Presentación de informe de análisis sobre los temas discutidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14. horas</li> </ul> <p>Se utilizará 10 horas para la parte teórica.</p> <p>Se tiene contemplado realizar un taller para la aplicación o replicación del tema de estrategias de negociación en clase (4 horas)</p>

Al finalizar los directores que aprueben y que posean una asistencia de 91 % de las horas programadas para la capacitación, se proporcionará un diploma avalado por la estudiante profesional de tesis y la Universidad de San Carlos.

### **Metodología**

El curso será presencial, las sesiones se desarrollaran en forma dinámica, logrando la participación de todos los directores y facilitadores del curso. Los directores elaboraran y ejecutarán pequeños proyectos sobre el tema de resolución de conflicto en el centro educativo a su cargo.

### **Compromisos**

Para la ejecución de las actividades es necesaria la participación de las dos partes y las responsabilidades son las siguientes:

Institución con quien se coordina las capacitaciones:

- Proporcionará el espacio para llevar a cabo las actividades con los docentes, esta instalación debe llenar las condiciones básicas: un buen estado de la infraestructura, contar con energía eléctrica y conexiones, escritorios, sillas y sanitarios. (INEBO San Pablo Jocopilas, centro cultura de San Pablo)
- Convocarán a los directores de cada establecimiento educativo del nivel primario para que asistan a las sesiones de capacitación.
- En conjunto con la estudiante tesista y la USAC, definirán las fechas de capacitación a directores.

Directores participantes en la capacitación:

- Se comprometerán asistir a todas las sesiones programadas en los cursos, únicamente tendrá la opción de no asistir a una sesión por causas justificadas.
- Cumplirán con todas las tareas, trabajos y proyectos que los cursos requieran que se ejecute.
- Deberán aprobar el curso o diplomado con un mínimo de 70 puntos.

Estudiante tesista en conjunto con la USAC y gestiones.

- Pondrá a disposición el proyecto a los profesionales especialistas en cada uno de los temas relacionados a la resolución de conflictos.
- Pondrá a disposición equipo y materiales para las sesiones de capacitación.
- Financiará el traslado de cada uno de los profesionales que impartirán o facilitarán los temas en cada una de las sesiones programadas, hasta el sitio donde se contemplará las capacitaciones.
- Dará un seguimiento de las tareas, trabajo y proyectos que cada director que participará en las capacitaciones.
- Elaborará y entregará material físico y digital del tema resolución de conflicto a todos los directores participantes (material gratuito).
- Entregará diploma de aprobación de curso o diplomado, con los sellos y firmas de las autoridades a cargo del proyecto

**Las capacitaciones serán gratuitas, lo que se solicita es compromiso de los directores.**

**Fecha y duración:**

<b>FECHAS</b>	<b>MES</b>
(Inauguración) 1	Agosto
17 y 20	Agosto
3 y 7	septiembre
5 y 12	Octubre
19 y 26	Octubre
9	Noviembre

**Lugar y horario:**

Lugar: Instituto Nacional Experimental San Pablo Jocopilas (INEBO).

Horario: de 8.00 a 12.30 horas

**Facilitadores:**

Master: Nery Saquimux

T.A.E. Dina Elizabeth García Pérez

Lic: Néstor Orozco

Licda: Ninet Ávila

**Costo:**

**No tiene**, el único compromiso es la asistencia a las sesiones de capacitación y la entrega puntual de tareas o ejecución de proyectos por parte de los directores seleccionados.

**Logística:**

En un 60 % será ejecutado por TAE. Dina Elizabeth García y Usac. Y el otro 40 % por el socio con quien se coordina la capacitación.

**Número de directores a capacitar**

10 directores.

**Característica de los participantes**

➤ Edad:

La edad de los directores que participaran en la capacitación varía del rango de los 30 años a los 55 años.

➤ Escolaridad

En el tema de nivel educativo, los profesionales que laboran en los diferentes centros educativos del nivel primario varían desde un maestro de educación primaria a profesionales en el nivel universitario.

## BIBLIOGRAFÍA

Acevedo Sagarra, R. E. 2008. Conducta organizacional y el líder Educativo. (En línea) gt. Consultado 2 de Feb. 2012. Disponible: [http://www. raúleugenioacevedo@gmail.com](http://www.raúleugenioacevedo@gmail.com) 3:50 pm.

Cardona Castellano, R. A. 2008. La resolución de conflictos en los centros educativos. 2da. ed. Tegucigalpa, Honduras. Edit. Iberoamericana. 27 p.

Claudio Tirado, R. 2003. Cien Años de educación y de Administración Educativa en Puerto Rico 1900-2000. Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas Editores.

Candamil Pineda, M. E.; Grajales S., G. M. 2009. El Comportamiento Humano. 3 era. ed. México, DF. Edit. Limusa. 189 p.

Cruz, G. R. 2000. La real Importancia de la dirección escolar. 3 era. ed. México, DF. Edit. McGraw Hill. 49 p.

Dávila Ramírez, L. A. 2006. El Director de grupo. 9 ed. Barcelona, España. Edit. Ariel. 189 p.

Dirección escolar efectiva de la serie Gestión escolar efectiva. 2008. San Salvador, Ministerio de Educación.

SEP (Secretaría de Educación Pública). 2009. Antología de la Gestión Escolar. Bajo el Programa Nacional de Carrera Magisterial. México, DF.

Rodas C., I. 2012. Percepción del ejercicio del puesto de director escolar. (Entrevista personal). Director escolar. E.O.R.M. Centroamérica. Comunidad Agraria Chicolá San Pablo Jocopilas. Such., Gt.

Chavajay S., M. 2012. Percepción del ejercicio del puesto de director escolar. (Entrevista personal). Director escolar. E.O.U.M. San Pablo. San Pablo Jocopilas. Such., Gt.

Chial L., I. 2012. Autoevaluación del comportamiento del director escolar. (Entrevista personal). Director escolar. E.O.R.M. Lolemí. San Pablo Jocopilas. Such., Gt.

Escamilla Tristán, S. A. 2006. Necesidades de formación para un desempeño, resolución de conflictos de los directores. Tesis para optar el título de Doctor en Educación. España. Universidad Autónoma de España. 80 p.

García Cedillo, I. et al. 2000. La integración educativa en el aula regular: Principios, finalidades y estrategias. México, D.F.

Jiménez Eguizábal, A. 2001. El director de la escuela primaria. 7 ed. México, DF. Edit. McGraw Hill. 56 p.

Girard, K.; Koch, C. 2007. EL director como líder pedagógico. 4 ed. México, DF. Edit. McGraw Hill. 137 p.

Lemus, L. A. 1975. Administración de dirección y supervisión de escuelas. 3 ed. Argentina, Edit. Kapelusz. 129 p.

Ramírez R., A. 2006. El Directivo escolar de clase mundial. En Revista Mexicana de Congreso Estatal de Investigación Educativa. 4 y 5 de diciembre 2006. 3 ed. México, DF. Edit. Interamericana S. A. 123 p.

Rojas Rodríguez, M. E. 2000. El papel del administrador educativo en la innovación del proceso enseñanza aprendizaje. Secretaria de Educación Pública México. 6 ed. México, DF. Edit. Limusa. 43 p.

Robbins, S. 1993. Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. 7 ed. México, DF. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Sandoval G., F.A. 2012. La percepción del ejercicio del puesto del director escolar. (Entrevista). Profesor jubilado. E.O.R.M Centroamérica La Ladrillera San Pablo Jocopilas. Ladrillera San Pablo Jocopilas.

Sergiovanni, T. J. 2001. El cargo de director: Una perspectiva de la práctica reflexiva. 4 ed. Boston. Allyn and Bacon.

Serafín Antúnez, M. 2004. La dirección escolar: justificación, naturaleza y características. 2 ed. México, DF. Edit. Mc Graw Hill. 230 p.

Silva, P.; Aguirre Muñoz, L. C.; Cordero Arroyo, G. 2006. Primaria en México desde la perspectiva de los expertos. 3 ed. México, DF: Edit. Universitaria. 656 p.

Tirado, R. C. 2003. Cien años de educación y de administración educativa. 4 ed. Puerto Rico. Edit. Publicaciones puertorriqueñas. 19 p.

Torres Estrella, M. 2006. El directivo y las escuelas de calidad. En Alicia Rivera y Lucia Rivera, compiladoras. Organización, gestión y dirección de instituciones educativas: reflexiones y propuestas. México, DF. Colección Mas textos. UPN.

Veciana Robbins, S. 1993. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. 7 ed. México, D.F. Edit. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 65 p.

Vo. Bo. Ana Teresa Cap Yes de González  
Bibliotecaria

## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE DE MAZATENAGO SUCHITEPEQUEZ CUNSUROC.

#### ENTREVISTA A DIRECTORES.

1. Defina qué es un director escolar.
2. Conoce sus responsabilidades. ¿Cuáles son?
3. ¿Cuál es la importancia que usted tiene como director ante la comunidad educativa?
4. Cree que su personalidad es determinante ante la administración de la escuela sobre todo en su relación con el personal docente.
5. ¿Ha tenido en algún momento conflictos con sus compañero docentes? Describa porque y como lo ha resuelto.
6. ¿Qué dificultades surgieron para llegar a ser director?
7. ¿Cómo fue electo como director? Detalle si fue propuesto por los docentes, por CTA. ¿Y porque que causa es director?
8. En su experiencia como director de este establecimiento cuales son los aspectos más dificultosos de manejar (docentes, padres de familia, alumnos, procesos administrativos de la dirección.

9. Si tuviera la oportunidad de entregar la dirección a otro compañero de trabajo lo haría si o no porque.
10. ¿Qué opina de la siguiente frase el director escolar?
11. ¿Qué es un comportamiento?
12. ¿Cómo cree que debería comportarse el director de los actuales centros educativos?

## **ANEXO 2**

### **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE DE MAZATENAGO SUCHITEPEQUEZ CUNSUROC.**

#### **ENTREVISTA A DOCENTES**

1. ¿Cómo es su relación con el director del establecimiento educativo?
2. ¿Confía plenamente en su director?
3. ¿Cómo le gustaría que fuera su director (director ideal)?
4. ¿Cómo actúa el director cuando existe conflicto?
5. ¿Qué es para usted un director escolar?
6. ¿Cómo se da la comunicación dentro de los docentes y el director?
7. ¿Cómo define a su director: autocrático o democrático?
8. ¿Qué opina de la actitud de su director?