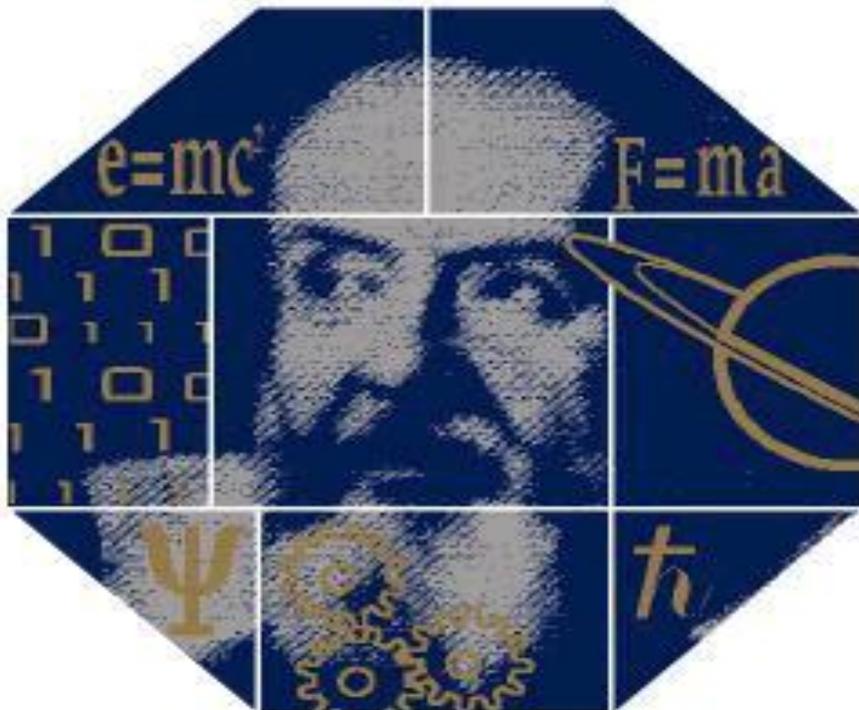


LEVI TOJ MICULAX

***“EL ROL PROTAGÓNICO DE LOS ADMINISTRADORES
EDUCATIVOS EN LA APLICACIÓN DEL MODELO DE
REFORMA EDUCATIVA”***



**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN
“ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA”**

Guatemala de la Asunción, 2007

Este trabajo de graduación fue elaborado por el autor como requisito previo a obtener el grado académico de Licenciado en Administración Educativa.

Guatemala de la Asunción, agosto de 2007.

AGRADECIMIENTOS:

- A Dios: Por el don de la vida, la salud y sus múltiples bendiciones derramadas en mis años de existencia.
- A mis Padres: Por sus mejores anhelos e incansable ayuda Moral y Espiritual.
- A Universidad Galileo: Por el apoyo académico de infinito significado para mi vida.
- A la Facultad de Educación: Por su colaboración a través de sus autoridades en cada uno de los procesos Administrativos y de Educación.
Dr. Bernardo Morales Figueroa.
Decano de la Facultad de Educación.
Ing. Rolando Miguel Rodríguez Lima.
Director de Programas.
- A mis catedráticos: Por compartir sus conocimientos y experiencias útiles para mi formación profesional.
- En especial a mi asesora de tesis: Dra. Silvia Arce de Wantland.
Por su incansable apoyo profesional en la conformación del trabajo de tesis desde su inicio hasta la presentación final.
- A mis compañeros de estudio y amistades: Por su apoyo incondicional durante el período de estudios.

DEDICATORIA

- A Dios: Por darme la vida y ser fuente inagotable de sabiduría, de inteligencia y de amor para la consecución de mis metas trazadas.
- A mis Padres: Feliciana Miculax Alonzo
Arturo Toj Mich
Por sus incomparables cuidados, esfuerzos y anhelos en todos los años de mi vida.
- A mis hermanas y hermanos: Por identificarse de alguna manera en el logro de esta meta. Asimismo este sea un motivo para seguir buscando la superación personal y familiar.
- A mis compañer@s de estudio: Por su apoyo incondicional brindado en todo el proceso académico.
- A Universidad Galileo: Por ser la Casa de Estudios Superiores que contribuyó a incrementar mis conocimientos en las distintas áreas académicas.
- Especialmente al: Dr. Eduardo Suger
Rector de la Universidad
Por facilitarme los espacios necesarios para mi preparación profesional.
- A las Autoridades Administrativas de la Universidad Galileo: Por su apoyo incondicional en los procesos administrativos.
- A mis Catedráticos: Reconocimiento infinito por su valioso aporte en mi formación profesional.
- A Dra. Silvia Arce de Wantland: Por sus sabias conducciones y aporte profesional de asesoría en la conformación del trabajo de tesis.
- A mis amistades: Que sea un elemento de reflexión, para confirmar, que, lo que se propone en la vida, se alcanza con esfuerzo, dedicación, firmeza y primordialmente con fe en Dios.

INDICE

RESUMEN

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II

| | |
|--|-----------|
| 2. MARCO CONCEPTUAL | 5 |
| 2.1 ANTECEDENTE | 5 |
| 2.2 JUSTIFICACIÓN | 8 |
| 2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN | 10 |
| 2.4 OBJETIVOS | 10 |
| 2.4.1 Objetivos Generales | 10 |
| 2.4.2 Objetivos Específicos | 10 |
| 2.5 DESCRIPTOR | 11 |
| 2.6 DEFINICIÓN CONCEPTUAL | 11 |
| 2.7 DEFINICIÓN OPERACIONAL | 11 |
| 2.8 DESEÑO | 11 |
| 2.9 DELIMITACIÓN | 12 |
| 2.10 APORTE | 13 |
| CAPÍTULO III | 14 |
| 3. MARCO METOLÓGICO | 14 |
| 3.1 ADMINISTRACIÓN | 14 |
| 3.1.1 Fundamento Legal de los Administradores Educativos | 17 |
| 3.1.2 Funciones de los Administradores Educativos | 18 |

| | | |
|---------------------|--|----|
| 3.1.3 | Definiciones de Director (a) | 23 |
| 3.1.4 | Importancia del Proceso de Dirección en la Gestión | 24 |
| 3.1.5 | El Liderazgo del Director en el Proceso de Dirección | 26 |
| 3.1.6 | Ámbitos de Acción del Director en el Proceso Administrativo | 29 |
| 3.2 | MODELO CURRICULAR DE LA REFORMA EDUCATIVA | 32 |
| 3.2.1 | Antecedentes de la Reforma Educativa Actual en Guatemala | 32 |
| 3.2.2 | La Administración en el Modelo de Reforma Educativa | 35 |
| 3.3 | ROLES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS OFICIALES DEL NIVEL PRIMARIO | 36 |
| CAPÍTULO IV | | 41 |
| 4. | MARCO METOLÓGICO | 41 |
| 4.1 | SUJETOS | 41 |
| 4.2 | INSTRUMENTOS | 44 |
| 4.3 | PROCEDIMIENTOS | 44 |
| 4.4 | MÉTODO ESTADÍSTICO | 45 |
| CAPÍTULO V | | 46 |
| 5. | RESULTADOS | 46 |
| 5.1 | RESULTADOS DE LA PRIMERA VALIDACIÓN | 46 |
| 5.2 | RESULTADOS DE LA SEGUNDA VALIDACIÓN | 47 |
| CAPÍTULO VI | | 64 |
| 6. | CONCLUSIONES | 64 |
| CAPITULO VII | | 65 |
| 7. | RECOMENDACIONES | 65 |

| | |
|-------------------------------|----|
| CAPÍTULO VIII | 66 |
| 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 66 |
| CAPÍTULO IX | 68 |
| IX. PROPUESTA | 68 |
| ANEXO 1 | |
| ANEXO 2 | |

RESUMEN

Este trabajo define cuáles son los roles que deben desempeñar los Administradores Educativos (Directores de Escuelas Oficiales del Nivel Primario) para coadyuvar a hacer realidad la Reforma Educativa. Para ello se revisaron los documentos más recientes sobre la misma, lo que permitió establecer un perfil de los roles dentro de las funciones de Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Ejecución, Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, en interrelación estrecha con los miembros que conforman la comunidad educativa.

El perfil inicial se elabora con base en la consulta bibliográfica, tanto de teoría administrativa como de la Reforma Educativa, lo que permite clasificar los roles en los ámbitos: Axiológico, Gestión Escolar, Desarrollo Educativo, Motivacional y Liderazgo o de Relaciones Humanas, cada uno con sus respectivos subámbitos.

Ese perfil inicial es validado por expertos en el tema quienes hicieron sugerencias para mejorarlo. Corregida la versión inicial, se elabora un instrumento – escala de calificación – para consultar la opinión de los Directores de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario del Municipio de San José Poaquil, del Departamento de Chimaltenango; esto hace posible validar el perfil por segunda vez.

El análisis de los resultados permite establecer que, en general, la mayoría de los Directores encuestados están de acuerdo con los roles de la propuesta “El Rol Protagónico de los Administradores Educativos en la Aplicación del Modelo de Reforma Educativa”.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Para que en las Escuelas Oficiales de Educación Primaria se haga una realidad la Reforma Educativa, es necesario definir el rol que debe desempeñar el Director, que desarrolla el trabajo de administrador de la institución, ya que, sin lugar a dudas, para que una institución de carácter educativo alcance las metas trazadas y proporcione una educación de calidad, se necesita del trabajo conjunto de todas las personas que conforman la comunidad educativa; esto requiere contar con un administrador preparado y capacitado para realizar los distintos papeles que debe desempeñar a diario.

Dado que la administración educativa se entiende como el conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticamente ordenadas que permiten el mejor aprovechamiento de los diversos recursos que intervienen en el proceso educativo, el director debe tener una visión amplia de las responsabilidades que conlleva el puesto que desempeña, principalmente el momento en que se desarrolla la transformación curricular en las escuelas oficiales, como producto de la Reforma Educativa.

Como administrador, debe realizar acciones enmarcadas dentro de las funciones de Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Ejecución, Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación lo que exige contar con una persona humanista, creativa, motivadora, con liderazgo, capacidad para trabajar en equipo, que sea emprendedora, que tenga excelentes relaciones interpersonales que le permitan

mantener un diálogo constante y abierto con la comunidad educativa, conocedora de la legislación educativa y los reglamentos derivados, entre otras cosas.

Como pedagogo debe conocer los fundamentos de la transformación curricular que dieron origen al Currículo Nacional Base los cuales incluyen el conocimiento de las competencias que se propone alcanzar al implementar el currículo y de las metodologías de enseñanza-aprendizaje enmarcadas dentro de un enfoque constructivista que permita darle a la educación su papel como herramienta de desarrollo.

En Guatemala a partir de los Acuerdos de Paz firmados en 1996, especialmente en el Acuerdo Sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas; asimismo el Acuerdo Socioeconómico y Agrario, se puntualiza la necesidad de una transformación urgente del sistema educativo del país lo que conlleva a generar estrategias para el mejoramiento de la administración educativa. Con relación a lo anterior la (COPARE 1998) afirma: “La motivación por generar cambios integrales lleva a la definición de 11 áreas de transformación que son incluidas en el Diseño de Reforma Educativa: Política, Jurídica, Económica-Financiera, Cultural, Idiomas, **Desarrollo de Recursos Humanos, Administrativa, Técnico-Pedagógica,** Comunicación Social, Infraestructura Escolar y productividad.” (p.p.15)

Bajo estos fundamentos y otros que se describen en la presente propuesta de “El Rol Protagónico de los Administradores Educativos en la Aplicación del Modelo de Reforma Educativa”, producto de la validación de expertos y de directores de Escuelas Oficiales del Nivel Primario (escuelas urbanas y rurales) del municipio de San José Poaquil, del Departamento de Chimaltenango, el cual se ofrece como una herramienta que sirva de base para socializarla a nivel nacional.

Este trabajo de graduación se divide en varios Capítulos, siendo los siguientes:

Capítulo I – se desarrolla la Introducción y describen las generalidades del trabajo.

En el Capítulo II - Marco Conceptual - se comentan los antecedentes de la Reforma Educativa en Guatemala a partir del rol de los administradores educativos; asimismo se presenta la justificación, la pregunta de investigación, los objetivos y los descriptores. También se comentan los límites y alcances de la investigación, así como el aporte de la misma.

En el Capítulo III - Marco Teórico – se comentan los documentos consultados para apoyar la investigación. Por su parte, en el Capítulo IV - Marco Metodológico -, se describen los sujetos que validan la propuesta, el instrumento que se diseña para realizar la segunda validación, así como el diseño de la investigación y el procedimiento seguido.

En el Capítulo V – Resultados – se presentan los datos obtenidos en validación de la propuesta que se muestra en el Capítulo IX.

Asimismo en el Capítulo VI – Conclusiones – se enumeran los criterios que concluyen el presente trabajo. Por su parte, en el Capítulo VII – Recomendaciones – se incluyen sugerencias para el uso de esta investigación. Por otro lado en el Capítulo VIII - Referencias Bibliográficas - se anotan las fuentes consultadas.

En el Capítulo IX - Propuesta – se presenta el aporte a que se refiere esta investigación.

Finalmente, en los Anexos, se incluye el instrumento utilizado para la segunda validación y el cuadro de resultados a partir del cual se elaboran las tablas incluidas en el Capítulo V.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

A lo largo de la historia, el hombre y la mujer guatemalteca, se han adaptado a las políticas de desarrollo social de las distintas épocas que les ha tocado vivir, participando activamente en las diferentes circunstancias económicas, sociales y especialmente educativas que se desarrollan en su momento, para avanzar paralelamente a las exigencias de la sociedad universal y nacional.

En su afán por lograr progresos significativos, la sociedad guatemalteca ha impulsado diversos proyectos de Reforma Educativa, en los cuales los Directores y Directoras de los centros educativos han participado en la gestión administrativa para el logro de los objetivos propuestos en su momento. A continuación se describen algunos de los proyectos e investigaciones realizadas con relación a las funciones de los administradores educativos en el contexto de Reforma Educativa, en distintas épocas.

2.1 ANTECEDENTES

González Orellana (1980) afirma que en los años de la Revolución Liberal se registraron Reformas Educativas, tal es el caso de la derogación de la Ley Pavón, cuyo sistema estancaba y restringía la instrucción pública. En 1875 se dan las primeras disposiciones educativas, separando los niveles educativos: primaria, secundaria y superior; en 1875 y 1879 se declara la libertad de enseñanza a través de la Ley Orgánica de Instrucción Primaria; en 1879 y 1882 se introducen dos

modificaciones de reformas a la educación primaria. Aunque las reformas educativas se desarrollaban acorde a los cambios y exigencias sociales, económicas y circunstanciales de la época, no se destaca con certeza la participación de los administradores educativos.

González Orellana (1980) también se remonta a la Revolución del 44, donde se desarrollaron procesos de Reforma Educativa congruentes a la época, siendo presidente de la República el Doctor Juan José Arévalo. Él se empeñó en ponerle atención a la educación popular, formación de maestros, multiplicación de las escuelas en todos los niveles, la reforma de los planes y programas de estudio, entre otros. En esta época la educación se adaptó a la evolución psicológica de los educandos, adaptándose a las condiciones y necesidades del medio. Sin embargo, a pesar de considerar aspectos fundamentales en el campo educativo, se descuidó el aspecto administrativo de los directores de la educación pública de esos años.

Por otra parte CENALTEX (1993) en el Título III; Capítulo I; Artículo 37, enumera las obligaciones de los Directores de los centros educativos, los cuales se resumen en aspectos de carácter técnico-administrativo, entre los que se incluyen conocer el proceso administrativo, técnico-pedagógico, la planificación, organización, orientación, supervisión y evaluación de todas las acciones educativas, así como la ejecución de las responsabilidades de representación, cuidados de los enseres del establecimiento, además deben apoyar al personal docente, las actividades que se planifican, realizar programas de capacitación y actualización docente. Incluso plantea el apoyo a la organización de los trabajadores del centro educativo que dirige.

Lo anterior permite suponer que las funciones actuales de los administradores educativos no responden a la totalidad de responsabilidades que tienen a su cargo, principalmente en lo que se refiere al área técnico-administrativa actuales, Ya a mediados de los años noventa, SAQB'ICHIL-COPMAGUA (1997) analizó el componente de administración de los centros escolares desde la perspectiva indígena de la Reforma Educativa y afirmó que: "Debe actualizarse la estructura y la administración del sistema y del sector educativo para el logro de los fines de la educación, desde la plataforma de una regionalización administrativa basada en una profunda descentralización y desconcentración, cuya configuración refleje criterios técnico pedagógicos, económicos, sociales, culturales, lingüísticos y ambientales" (p.p:98). Sin embargo, no se definió el rol que debe desempeñar el Director en el contexto de Reforma Educativa.

La Reforma Educativa es uno de los procesos iniciados a partir de la firma del Acuerdo Sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas (Universidad Rafael Landivar, 1998) que comenzó con la integración de la Comisión Paritaria de Reforma Educativa que tenía, como propósito principal, la consolidación del diseño de Reforma Educativa, en congruencia con la diversidad cultural y étnica de Guatemala, la cual se integró con representantes del gobierno, de ONGs y de los pueblos indígenas del país, con el propósito de impulsar una transformación curricular que responda a los necesidades e intereses de la población guatemalteca mediante la desconcentración y descentralización de los servicios, especialmente en lo administrativo.

Luego de muchas deliberaciones, en 1998, la Comisión Paritaria de la Reforma Educativa (1998) presentó el diseño curricular, fundamentado en un marco filosófico

que coadyuve en el proceso de paz social y del desarrollo económico y político, para fortalecer la identidad cultural de los cuatro pueblos que conforman e integran la sociedad guatemalteca (Ladino, Maya, Xinca y Garífuna) y logrando, por lo tanto, un estado multilingüe, multiétnico y pluricultural en el cual la gestión administrativa de los Directores de los centros educativos es trascendental..

Acorde con lo anterior y reconociendo que las funciones administrativas son un apoyo importante del proceso pedagógico, en 1999 el Ministerio de Educación (MINEDUC, 1999) elaboró el “Manual del Coordinador Técnico Administrativo” en el cual se contemplaron las funciones que deben desempeñar los Coordinadores Técnicos Administrativos (CTAs), dentro de un proceso de modernización y descentralización del Sistema Educativo Nacional. Este manual de funciones busca mejorar la gestión administrativa del CTA. Sin embargo, a la fecha, no se ha oficializado un manual para los Directores de las Escuelas Oficiales del nivel primario. Por ello, autores como Pérez (2003) afirman que, aunque se ha avanzado en el proceso de reforma, se ha dejado al margen el logro de una efectiva labor administrativa.

Se puede afirmar, por lo tanto, que no se cuenta con un manual específico de funciones de los administradores educativos (Directores y Directoras de Escuelas oficiales de Educación Primaria) que tienen a su cargo la aplicación del Modelo de Reforma Educativa y tampoco se ha avanzado en definir sus funciones como protagonistas de los cambios presentes y por venir.

2.2 JUSTIFICACIÓN

En el Sistema Educativo Nacional los Directores de Escuelas Oficiales en el nivel primario son nombrados para el cargo, sin exigir un perfil que responda a las necesidades, tanto del puesto como del proceso educativo que demanda la sociedad actual ya que, para optar a esa plaza, únicamente es necesario acreditar el título de Maestro de Educación Primaria y pocos años de experiencia en el campo educativo; no se exige contar con experiencia en gestión administrativa ni capacitación en administración educativa. En lo que respecta al desempeño de sus funciones, los directores se encuentran sujetos a las disposiciones y requerimientos de las autoridades superiores lo que muchas veces relega su trabajo al recibo y distribución de papelería. Lo anterior permite comprender que, a la fecha, el rol específico que deberían desempeñar para lograr los profundos cambios que requiere la educación actual, no ha sido definido, lo cual incide en una deficiente gestión administrativa.

Por otra parte, es importante destacar que el aspecto administrativo es un factor que influye en los procesos educativos que se realizan en las distintas escuelas oficiales del país, en las cuales los administradores deben realizar su ejercicio en forma profesional y dentro de un marco legal y adecuado a las necesidades educativas y a los requerimientos laborales actuales.

De aquí se derivó la inquietud por elaborar, como trabajo de graduación, **“El Rol Protagónico de los Administradores Educativos en la Aplicación del Modelo de Reforma Educativa”**, como propuesta a las demandas que actualmente se exigen a los administradores educativos.

Por la trascendencia que tiene la gestión administrativa de los Directores y Directoras de las Escuelas Oficiales de Educación Primaria en el contexto de la Reforma Educativa, este trabajo cobra vital importancia porque proporciona a los

administradores educativos una herramienta que contribuya a que se replanteen su rol como coordinadores de los procesos de transformación curricular en el ámbito de la escuela a su cargo.

2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo consiste en la elaboración del listado de roles técnicos y administrativas que les compete desempeñar a los directores de escuelas oficiales del nivel primario. Dado que, en la actualidad, solamente se cuenta con un perfil de funciones técnico-administrativas que contempla funciones generales, es necesario contar con una herramienta más específica. Por lo tanto, la pregunta que se responde con esta investigación es: **¿Cuáles son los roles que deben desempeñar los administradores educativos (Directores de Escuelas Oficiales de Educación Primaria) que tengan a su cargo la aplicación del Modelo de Reforma Educativa en el nivel primario?**

2.4 OBJETIVOS

Los objetivos derivados de la pregunta de investigación anterior son:

2.4.1 Objetivo General:

Proponer el rol para los administradores educativos (Directores de Escuelas Oficiales de Educación Primaria) que tengan a su cargo la aplicación del Modelo de Reforma Educativa en el nivel primario.

2.4.2 Objetivos Específicos:

- Diseñar el rol para los administradores educativos (Directores de Escuelas Oficiales de Educación Primaria) que tengan a su cargo la aplicación del Modelo de Reforma Educativa en el nivel primario.
- Validar el rol para los administradores educativos (Directores de Escuelas Oficiales de educación primaria) que tengan a su cargo la aplicación del Modelo de Reforma Educativa en el nivel primario.

2.5 DESCRIPTOR:

El rol de los administradores educativos que tengan a su cargo la aplicación del Modelo de Reforma Educativa.

2.6 DEFINICIÓN CONCEPTUAL :

Según Nérici (1979) las principales funciones del director de la escuela son: administrativa, pedagógica, social y de relaciones humanas. Por su parte, el Ministerio de Educación (s.f.) afirma que “La Reforma Educativa es un proceso político, cultural, científico y participativo, que se desarrolla de manera integral, gradual y permanente y que implica transformaciones profundas del sector y sistema educativo, de la sociedad y del estado”.(p.p.7)

2.7 DEFINICIÓN OPERACIONAL:

En esta investigación el rol de los administradores educativos en la aplicación del Modelo de Reforma Educativa, es el resultado de dos procesos de validación de la propuesta original la cual se construyó, a su vez, a partir de la consulta de documentos de referencia

2.8 DISEÑO:

El diseño que se sigue en la investigación es **descriptivo** porque describe las funciones ideales que deben realizar los administradores educativos (Directores y Directoras de Escuelas Oficiales de Educación Primaria) en la aplicación del Modelo de Reforma Educativa.

2.9 DELIMITACION:

Esta investigación tuvo como resultado la propuesta del rol que deberían desempeñar los administradores educativos (Directores y Directoras de las Escuelas Oficiales de Educación Primaria) en la aplicación del Modelo de Reforma Educativa. Como en toda investigación, pueden identificarse tanto límites como alcances, los cuales se comentan a continuación

- a. El Modelo de Reforma Educativa: por la poca aceptación que tiene dentro del gremio magisterial, debido a la poca sensibilización, información y capacitación del capital humano.
- b. Los Directores y Directoras de las Escuelas Oficiales del Nivel Primario: debido al desconocimiento del contenido del Modelo de Reforma Educativa y de la urgente necesidad de su aplicación en el Sistema Educativo Nacional. También se encontró algunos directores con poca voluntad para fortalecer su gestión administrativa y fue difícil, en muchos casos, recibir de vuelta el instrumento, en el tiempo acordado.
- c. Los Expertos en Administración Educativa: ya que, en algunos casos, sus comentarios no se relacionaron con el trabajo específico que se pidió validar.

d. El Ministerio de Educación: al no generar estrategias que permitan impulsar un programa de capacitación dirigido a Directores y Directoras de las Escuelas Oficiales de Educación Primaria, que ocupan cargos administrativos.

Además, la segunda versión de la propuesta se validó únicamente con treinta y dos directores de las Escuelas Oficiales de Educación Primaria, de un solo municipio, San José Poaquil, de un solo Departamento, Chimaltenango.

ALCANCES:

El presente trabajo se inicia con la idea de fortalecer la labor administrativa de los Directores y Directoras de las Escuelas Oficiales de Educación Primaria mediante la identificación del rol que deben desempeñar en la aplicación del Modelo de Reforma Educativa.

El rol que se propone se diseñó y elaboró, tomando como base el contexto de la Reforma Educativa.

2.10 APORTE:

La propuesta resultante de este proceso de investigación es un aporte para el Ministerio de Educación ya que puede tomarla como base para hacer una consulta a nivel nacional y definir los roles que deben desempeñar los administradores educativos previo a elaborar el Manual de Funciones para este puesto.

También es un aporte para la Universidad Galileo ya que puede servirle como base para revisar si el pensum de la Carrera de Administración Educativa responde a los roles que los Directores de escuelas oficiales están conscientes de tener que desempeñar.

Asimismo, se considera un aporte para todo aquel director de escuela del nivel primario que esté consciente de cuál es el rol que deben desempeñar en los distintos ámbitos que involucra su trabajo.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO

Para fundamentar el listado de funciones que deben desarrollar los administradores de los centros educativos, se revisó una gran cantidad de documentos sobre temas que se resumen a continuación.

3.1 ADMINISTRACIÓN:

Según Océano (2002), el término **administración** proviene de los vocablos del latín: **Ad** cuyo significado es Dirección para o tendencia para y **minister** que significa obediencia o subordinación. Globalmente significa: ejecutar una función para otro; brindar un servicio a otro.

Para Koontz y Weihrich (1990), la administración consiste en el proceso del diseño y mantenimiento del ambiente en donde las personas trabajan en equipo o en grupos, para lograr metas seleccionadas de manera eficiente, independientemente de si la organización es pequeña o grande, lucrativa o no lucrativa, de industria manufacturera o de algún tipo de servicio.

Por su parte Ouchi, citado por Koontz y Wehrich, (s.f) define la administración como el trabajo coordinado que se realiza en equipo a efecto de elevar las ganancias y reducir los costos. También especifica que es el proceso que provoca que otros realicen actividades con mayores y mejores resultados, bajo la dinámica de aplicación de normas y utilización de medios para el logro de determinado fin. Al mismo tiempo, considera que la administración es una ciencia, un arte y una profesión.

La administración se considera ciencia por hacer uso de un conjunto de conocimientos organizados que adquiere el ser humano a través de estudios previamente estructurados y que se aplican en la dirección de las actividades de la organización. Así mismo está estrechamente relacionada con ciencias como psicología, antropología, sociología, derecho, economía, política, biología, ecología, etc.

La administración es un arte, debido a la integración de un conjunto de reglas, técnicas, métodos, instrumentos y procedimientos que contribuyen al rol que desempeña el administrador que, junto con la habilidad personal, permiten la eficiencia administrativa.

La administración es una profesión, porque la administración conforma un cúmulo de conocimientos específicamente especializados para los procesos de Planificación, Organización, Dirección y Evaluación.

Al respecto Terry (1972) sustenta que la administración es la reunión de procesos distintivos que consisten en la planificación, organización, ejecución y control, desarrollados para la consecución de objetivos, a través del capital humano y del recurso material con que se cuenta. Por otro lado, Chiavenato (1998) considera la

administración como el proceso que permite conducir las actividades de las organizaciones, a través de la participación estrecha de las personas.

Asimismo Illanes Frontaura (1999) afirma que la administración se constituye en el proceso permanente, no interrumpido y sistemático, que se dirige a la consecución del logro de objetivos a través del capital humano que ofrece su mayor esfuerzo, en concordancia con acciones estrechamente relacionadas y coordinadas. Esto implica que determina el qué hacer, cómo hacerlo, la verificación de lo realizado y su grado de efectividad.

En términos generales, la administración es el proceso que permite orientar las acciones de los integrantes de una organización, a partir de cuatro elementos fundamentales: la planeación, la organización, la dirección y el control, a efecto de lograr un desempeño sistemático, coherente y apegado a los objetivos propuestos, en un clima armonioso, participativo y eficiente.

En el campo educativo, la administración no difiere mucho de las definiciones generales de administración, debido a que las acciones van dirigidas a una organización plenamente establecida y con funciones sistemáticas.

Por ello, según Lemus (1981), la administración educativa es el conjunto de habilidades aplicables al manejo de recursos humanos, materiales y tecnológicos, dirigidos al logro de los fines, objetivos y metas propuestos por el sistema educativo.

También afirma que la administración educativa, por dirigirse a una organización de naturaleza, filosofía y característica formativa, hace uso de técnicas, métodos y procedimientos específicos de acuerdo con las características y exigencias del sistema educativo.

Sin embargo, Robbins (2002) indica que no se necesita únicamente saber administrar, ya que la preparación es fundamental para saber hacerlo; bajo este precepto el administrador educativo debe contar con el perfil de capacidades, habilidades personales, conceptuales, técnicas y políticas, para responder a los requerimientos de su gestión administrativa.

3.1.1 Fundamento Legal de los Administradores Educativos:

De acuerdo con CENALTEX (1993), la gestión administrativa se sustenta legalmente en la actual Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91, que la define como Supervisión Educativa (Título VII; Capítulo Único, Artículos 72,73 y 74). Aquí se define como supervisión la función técnico administrativa que promueve actividades de asesoría, orientación, seguimiento, coordinación y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje del Sistema Educativo Nacional. (Art. 72). Por ello, el Artículo 73 establece como finalidades de la supervisión educativa las siguientes:

- El mejoramiento de la calidad educativa.
- La promoción de actitudes dirigidas al desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de la comunidad educativa.

El Artículo 74 señala los objetivos para la mejora continua:

- “Promover la eficiencia y funcionalidad de los bienes y servicios que ofrece el Ministerio de Educación.

- Propiciar una acción supervisora integradora y coadyuvante del proceso docente y congruente con la dignificación del educador.
- Promover una eficiente y cordial relación entre los miembros de la comunidad educativa”

Por ello, se puede afirmar que el marco jurídico da a los administradores educativos la responsabilidad por desempeñar distintas funciones.

3.1.2 Funciones de los administradores educativos:

Las funciones actuales de los administradores educativos difieren mínimamente dependiendo del contexto y el autor; para efectos de esta investigación se citan los siguientes

Funciones Generales:

De acuerdo con Lemus (1981), se definen las funciones como tareas administrativas generales, entre las que están:

- Orientar académicamente al personal a su cargo.
- Generar la mejora en el currículo.
- Implementar la organización para adjudicar responsabilidades a cada elemento que conforma la organización educativa, para ello debe contar con habilidad analítica y juiciosa.
- Ser el agente de comunicación entre la escuela y la comunidad.
- Desarrollar las actividades de forma coordinada, a través de un liderazgo competitivo, persistente, enérgico y proactivo.

En relación con lo anterior, Anónimo (2005) describe las siguientes funciones administrativas:

- Establecer claramente los objetivos de la institución educativa.
- Atender asuntos de importancia significativa para la organización educativa.
- Planificar y programar de manera concreta y precisa.
- Expresar y escuchar con productividad a los compañeros de trabajo.
- Tener liderazgo que repercuta positivamente en la acción administrativa.
- Garantizar la efectividad del trabajo en equipo; propiciar el aprovechamiento de habilidades y destrezas de cada integrante.
- Tener efectividad en la toma de decisiones.
- Incrementar sus conocimientos personales.

Por su parte, el MINEDUC (1999) establece las siguientes funciones específicas para los administradores educativos:

- Coordinar todas las acciones, programas y proyectos.
- Generar el flujo de información de manera efectiva.
- Brindar orientación, asesoramiento y capacitación sobre:
- Planificación y organización escolar.
- Participar en actividades de desarrollo curricular, planificación, ejecución y evaluación de los procesos enseñanza aprendizaje.
- Administrar al personal y aplicar la legislación educativa.
- Mantener relación con los padres de familia y la comunidad.
- Identificar las necesidades de los docentes sobre capacitación.
- Organizar capacitaciones apoyado por personas u organizaciones.

- Orientar el proceso de evaluación hacia la cobertura y calidad educativa.
- Retroalimentar a la comunidad con relación a indicadores educativos logrados.
- Orientar y asesorar la planificación del capital humano y financiero.
- Coordinar las actividades con las Juntas Escolares, en la administración de recursos físicos y financieros.

Se puede afirmar entonces que las funciones de los administradores educativos son diversas sobre todo cuando se perfilan hacia generar una transformación curricular que requiere también de la formación profesional del docente y del fortalecimiento de las organizaciones integradas por elementos de la comunidad educativa que interactúan de acuerdo a las necesidades y demandas actuales en el aprovechamiento racional de los recursos físicos, financieros y del capital humano como lo establece el Modelo de Reforma Educativa.

El Director y el Proceso de Dirección en la Gestión Administrativa Educativa.

Siendo de importancia la figura del Director en la gestión administrativa, se describen a continuación algunos aspectos fundamentales sobre el tema:

Definiciones de Dirección:

Existen diferentes definiciones sobre Dirección; en este caso, se describen las definiciones de interés para el presente trabajo:

Para Koontz y O'Donnell (1979) "La Dirección es aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa". (pp.524). Con ello se destaca que el proceso de dirección debe promover excelentes relaciones

interpersonales para obtener la participación consciente y comprometida de los subalternos a efecto de generar y lograr mejores resultados en cumplimiento de los objetivos fijados por la organización.

Por su parte Ricardi, citado por Laris (1983), dice que “La Dirección es la actividad de mando, entendida como guías de hombres que dan lugar primeramente, a un flujo de las comunicaciones”. (pp.133)

En tal sentido, la Dirección se constituye en una disciplina humanista, debido a que se interesa en las estrategias de comunicación adecuadas que deben emplearse para dirigir al personal de la institución y que permitan generar acciones con mayor efectividad.

Asimismo Newman y Terri, citados por Laris (1983) opinan que “La Dirección debe llamarse Coordinación, entendiéndose como el proceso de sincronizar armoniosamente los esfuerzos para promover elementos directores de tiempo y encauzamiento de ejecución, obtenido como resultado de acciones armoniosas y unificadas” (pp.133). Lo anterior permite entender que el proceso de Dirección debe constituirse en la fase de coordinación entre los componentes de la organización, por vías del entendimiento, la comprensión, la tolerancia, la armonía y la comunicación para lograr la unidad administrativa.

Lemus (2004) define la Dirección como el proceso que permite la acción de orientar y dirigir las actividades que se realizan en una institución por los elementos que la integran, bajo un gobierno denominado Director. Asimismo Berg, citado por Lemus (2004, p.p.93) considera que, el proceso de Dirección se dan tres esferas y son las siguientes:

- el de las máquinas automáticas,

- el de los organismos vivos,
- el de los hombres y las colectividades humanas.

Cada esfera contempla su grado de autonomía en cuanto al proceso de Dirección. Dicho proceso fija la línea de acción; se enfoca hacia algo y orienta el trabajo de otros para generar los cambios trazados. En este proceso interviene la homeostasis (búsqueda de equilibrio de los seres vivos para generar un estado estable) con el fin de promover un sistema ordenado, organizado y estable a efecto de no ser desordenado por la entropía (posibilidad proporcional de generar desorden)

Este mismo autor establece que la Dirección es el subsistema responsable de generar las coordinaciones de conexión interpersonales dentro del sistema y el ambiente exterior. Por lo tanto, su campo de acción es el de actuar de forma racional ante las condiciones que presenta el ambiente por lo que puede aceptar modificaciones de sus funciones y actividades a efecto de lograr mejores resultados.

Por su parte, Novik citado por Lemus (2004), afirma que la Dirección es “una ordenación del sistema; es decir, su puesta en consonancia con la ley objetiva que rige el medio ambiente concreto” (pp.93). Esto implica que la institución debe estar organizada y apegada a las normas que la rigen, para que la acción de Dirección se realice en sintonía con todos los componentes de la organización. Con ello se determina que los sistemas autogobernados constan de dos subsistemas, los cuales son:

- uno dirigido, es decir el objeto de dirección, y
- otro dirigente, que lo constituye el sujeto que realiza la acción de dirección o gobierno.

La razón de ser de la Dirección está fundamentada en la misma autonomía, debido a que sólo puede realizar el proceso de Dirección el sujeto que goza de ella (autonomía, es la libre elección de las maneras de actuar dentro del marco normativo aceptado voluntariamente y dentro del cual se establece la facultad de actuación)

En cuanto a los tipos de dirección Mayo, citado por Lemus (2004), afirma que existen dos:

- **Dirección administrativa:** es la que se realiza de manera consciente, dentro de un sistema técnicamente planificado, con objetivos previamente trazados, a través de principios, medios y procedimientos científicos afines a las características de la institución. Este tipo de habilidad administrativa es adquirido a través de la preparación académica y el entrenamiento teórico y práctico.
- **Dirección personalizada:** en este tipo de dirección interviene primordialmente el liderazgo, en donde se pone de manifiesto la conducta de inspiración y los atributos que, como persona, posee el Director y aplica de manera directa en las actividades de la institución. Cabe destacar que este tipo de habilidad administrativa es de carácter innato, es decir, se desarrolla simultáneamente con la evolución biológica y psicológica del ser humano, donde se le da vital relevancia a las relaciones humanas e interpersonales. Sin embargo no se descarta que éstos puedan ser aprendidos o adquiridos conscientemente para la construcción de una mejor gestión administrativa. Debido a que las relaciones humanas no nacen, sino que se desarrollan como producto de buenos principios y acertados ejercicios administrativos, se hace necesaria la práctica del liderazgo como condición de la administración.

Como se puede apreciar, el proceso de Dirección constituye una base fundamental en la gestión administrativa, porque demanda la adecuada organización del recurso humano con que cuenta la institución. Asimismo, la aplicación de estrategias efectivas en el cumplimiento de las normas internas y externas, promueve la cooperación de los integrantes hacia el logro de los objetivos trazados. Lo anterior permite establecer la importancia del proceso de Dirección en el sistema educativo y definir la figura de director.

3.1.3 Definiciones de Director(a):

A continuación se describen algunas definiciones sobre la figura del director en el proceso administrativo de dirección.

Nérici (1979) afirma que “El Director, más que el cerebro, es el corazón de la escuela” (pp.111). Dado que la institución educativa cobra vida desde la perspectiva que tiene el director sobre el proceso de dirección, son igualmente importantes los conocimientos que posee y su personalidad. El Director se constituye en la parte medular del recurso humano del centro educativo, debido a las interrelaciones que debe desarrollar con el personal a su cargo, con los alumnos, las autoridades y especialmente con los padres de familias.

Lemus (2004) define al Director de la siguiente manera: “Director de escuela es el jefe administrativo, líder profesional u orientador pedagógico de un establecimiento educativo. Persona que rige un establecimiento de enseñanza, generalmente del nivel primario o medio; aunque también se da en el nivel superior o universitario” (pp.93). Ello implica que un establecimiento educativo, del cualquier nivel, es administrado por el Director mediante el proceso de dirección y que, para ello, debe ser un profesional especializado en el área administrativa y pedagógica.

Lemus (2004) también destaca que el director es el responsable, tanto de la parte física como administrativa de la institución que dirige; se hace cargo de la supervisión pedagógica del personal docente, del servicio de orientación que necesitan los estudiantes y de las atenciones que requieren los padres de familia, las autoridades en general e instituciones de apoyo a la comunidad educativa. Por lo tanto, sin la figura del Director no es posible el proceso de dirección y si éste no reúne las cualidades necesarias, el proceso de dirección será deficiente.

3.1.4 Importancia del Proceso de Dirección en la Gestión:

El proceso de Dirección es de vital importancia en la gestión administrativa y es que, según Neríci (1979) el proceso de dirección escolar constituye una acción muy compleja ya que involucra a toda una comunidad educativa, donde existen intereses diversos que hay que encausar hacia fines comunes. En este sentido, el éxito o fracaso depende del rol que tome el Director quien es la figura que debe coordinar dicho proceso, en cooperación con los demás integrantes de la institución. Asimismo, afirma que la preparación académica de quien ocupa el cargo de Director es fundamental para ejercer el liderazgo que se requiere de él.

Por su parte Koontz y O'Donnell (1979) afirman que "Para dirigir a sus subordinados con efectividad, un administrador debe basarse en la motivación, la comunicación y el liderazgo puesto que una Dirección deficiente puede anular completamente todo el esfuerzo que se haya puesto en la organización y asesoría de la empresa y puede hacer que sea imposible el logro de los objetivos" (pp.523)

Esto indica que el proceso de Dirección debe hacer uso de elementos básicos tales como: la **motivación**, para generar el compromiso de los miembros de la institución a participar conscientemente y con plena voluntad; la **comunicación**, ya que se

deben generar los canales adecuados para que ésta fluya de manera efectiva y oportuna hacia los miembros que deben involucrarse; el **liderazgo** es otro elemento que permite la unidad de trabajo hacia la consecución de los objetivos por el bien común, bajo una conducción participativa y cooperadora. Cabe resaltar que la acertada aplicación de todo proceso administrativo garantiza la efectividad de la inversión realizada por la institución.

De acuerdo con lo descrito, se puede determinar el grado de importancia que tiene la dirección para la gestión administrativa, constituyéndose en la parte medular de la conducción de las instituciones educativas, en lo concerniente a las fases de planificación, organización, coordinación, ejecución y evaluación; además son importantes la comunicación, la motivación y el liderazgo ya que ello es vital para impulsar los cambios derivados de la Reforma Educativa.

3.1.5 El Liderazgo del Director en el Proceso de Dirección:

Previo a la descripción del liderazgo que debe desempeñar el director en el proceso de dirección, es importante tomar en cuenta que existen diferentes puntos de vista con respecto al liderazgo, algunos se describen a continuación:

Tabla No. 3.1

Distintos puntos de vista del liderazgo

| LIDERAZGO | DEFINICIONES |
|--|---|
| COMO FUNCIÓN SOCIAL | Pretende generar la unidad del grupo para lograr con efectividad los intereses colectivos. El líder en este caso cuenta con el apoyo directo del conglomerado, porque su actuación está en función del grupo en general. |
| COMO CAPACIDAD DE INFLUIR | Es la potencialidad de influencia que se ejerce en los miembros de la institución para generar el logro de los objetivos trazados, desde dos perspectivas: el cumplimiento de los objetivos que requieren de las habilidades de propiciar orientación, dirección, evaluación, corrección y de la interrelación del equipo, que demanda de las habilidades de saber escuchar, integrar, reconocer aciertos y desaciertos, mediar en las diferencias, realizar capacitaciones y fortalecer los valores de las personas. |
| COMO DECISIÓN PERSONAL | Se manifiesta a través de la toma de responsabilidades en los procesos de integración, influencia, orientación y representación de los intereses comunes de la organización. El líder hace uso de su voluntad y la de sus colaboradores para sentirse motivados en el cumplimiento de sus funciones individuales y colectivas. |
| COMO COMPROMISO ÉTICO DE RELACIÓN | Se desarrolla con la adquisición del compromiso de todos los integrantes para la consecución de los objetivos planteados; al referirse a compromiso, se considera como el aporte condicional de energía y talento de cada uno de los miembros de la institución y que unificado a la conducción y dirección del líder, fortalecen la estrecha relación con las metas superiores trazadas. Si uno de los miembros falla se rompe la relación de compromiso. |
| COMO CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LOGROS | En este liderazgo se pretende el logro de dos objetivos unificados: el crecimiento del grupo y el de cada uno de los que lo conforman, en los aspectos sociales, económicos, humanos, laborales, intelectuales y políticos. Esta conceptualización de liderazgo permite la dignificación, el fortalecimiento de la autoestima y la pro actividad de las personas que interactúan en la institución. |
| ES UN PROCESO DE APRENDIZAJE | Para llegar a tener la efectividad deseada o que se requiere en el liderazgo de acuerdo con las demandas de las circunstancias en que se desarrollan las personas, es necesario fortalecer lo que se tiene, a través del aprendizaje de habilidades en las áreas que propician los conocimientos y las herramientas indispensables en los procesos de planificación, organización, orientación, supervisión, motivación, evaluación, |

| LIDERAZGO | DEFINICIONES |
|------------------|---|
| | comunicación y de relaciones interpersonales. |

Fuente: Casares (2000)

De acuerdo con lo descrito, se determina que el liderazgo del Director debe estar enfocado positivamente a distintas áreas como: la función social, la capacidad de influencia en los demás, la habilidad de decisión personal, el compromiso ético de relación, el crecimiento a través de logros tanto personal como colectivo y el fortalecimiento del proceso de aprendizaje, a efecto de generar una acción holística que permita su desarrollo eficaz y eficiente en su labor administrativa.

Por su parte, (Lemus 2004) describe los siguientes tipos de liderazgo:

Tabla No. 3.2
Tipos de Liderazgo

| TIPO | DEFINICIONES |
|-------------------|---|
| COERCITIVO | En este tipo de liderazgo los subalternos se sujetan a la voluntad del Director, éste impone sus ideas, controlando la conducta de los demás. Se evidencia ausencia de acciones democráticas. El líder coercitivo tiene estrecha relación con la imposición del poder; sin embargo, en algunos casos, se hace necesario siempre que sea de la aceptación de los subalternos para la ejecución de determinado plan que necesite la influencia estricta de la autoridad superior. |
| PERSUASIVO | En este tipo de liderazgo la habilidad de la autoridad juega un papel importante para influenciar en los demás evitando el uso del poder; la sugerencia del líder es tomada por los subalternos como una alternativa propia. En tal sentido ellos participan sin ninguna presión externa; más bien lo hacen por voluntad propia. El Director persuasivo se constituye en la persona que dirige, informa, motiva y coordina, en conjunto, las ideas que permiten el logro de los objetivos deseados. |
| PERMISIVO | Este tipo de liderazgo integra el poder y la habilidad del líder, ya que hace uso del poder para generar las libertades necesarias de los miembros de la institución dentro del marco legal y normativo. Al mismo tiempo aplica su habilidad para restringir las libertades que se den fuera de lo permitido. Aquí la habilidad de conocimiento es una característica especial para hacer |

| TIPO | DEFINICIONES |
|------|--|
| | que las ideas individuales se incorporen en bien de las ideas grupales por el beneficio de las personas y de la institución. Hay que destacar que al lograr el trabajo por el bien común, se perfila el liderazgo democrático. |

Por su parte, Weber citado por Lemus (2004), agrega otro tipo de liderazgo dentro de la administración formal y natural; lo denomina natural y carismático que es el que ejerce el líder que genera en los demás miembros la inspiración y manifestación del sentimiento de confianza.

Cabe destacar que el liderazgo no es exclusivo del jefe o Director de la institución; por el contrario, puede tenerlo cualquier miembro ya que no depende de la posición jerárquica de la autoridad, sino de la capacidad de carácter que posee la persona que ejerce cierto grado de influencia positiva hacia los demás, tanto en forma vertical (con las autoridades y subalternos) como horizontal (con sus compañeros de trabajo).

En conclusión, los tipos de liderazgo mencionados interactúan en la acción que debe desarrollar el Director y que deben adaptarse de acuerdo con las demandas, a efecto de generar una gestión dinámica del proceso administrativo.

3.1.6 Ámbitos de acción del Director en el Proceso Administrativo:

Diversos autores destacan los ámbitos de acción del Director del centro educativo; a continuación se presentan algunos:

Tabla No. 3.3

Funciones básicas del Director(a) de escuela (Nérici, 1979)

| FUNCIÓN | DEFINICIONES |
|------------------------------|---|
| ADMINISTRATIVA | Contempla la atención y desarrollo de todos los requerimientos emanados jerárquicamente del componente burocrático del ramo educativo y de otras autoridades afines. Así mismo la acción administrativa dentro del establecimiento educativo tomando en cuenta los procesos de Planificación, Organización, Supervisión, Orientación y Evaluación, para lograr la gestión administrativa de acuerdo con el contexto institucional. |
| SOCIAL | Por medio de esta función el Director promueve excelente socialización en las interrelaciones personales, con todos los elementos que integran la comunidad educativa, para que la escuela cobre su significado de utilidad en la sociedad. |
| PEDAGÓGICA | El Director se constituye en el agente que proporciona orientación en las áreas académicas y de quienes la imparten, a través del asesoramiento administrativo y técnico pedagógico, para que la acción educativa se realice con eficacia y eficiencia hacia el logro de la educación con calidad. |
| DE RELACIONES HUMANAS | Todas las funciones que se puedan describir son importantes pero ésta quizá sea en mayor grado, ya que por medio de la práctica de las buenas relaciones humanas logrará que su personal esté integrado y compenetrado armoniosamente con la realización de los ideales y proyectos en forma cooperativa. Así mismo es importante mejorar constantemente las relaciones humanas y es responsabilidad de todos su ejecución, especialmente del Director como líder de la institución. |
| DE RENOVACIÓN | Una gestión administrativa estancada y obsoleta no tiene trascendencia positiva para la comunidad; es importante que el Director sea el protagonista de generar las estrategias para la renovación constante de todas las áreas, procesos y materiales, de acuerdo con las necesidades actuales de la población educativa y de la sociedad en general. |

Lo anterior permite afirmar que los ámbitos de acción del Director son variados ya que deben dirigirse a atender aspectos de carácter administrativo, social, pedagógico, de relaciones humanas y de renovación o actualización, con la finalidad de generar un ambiente de trabajo estable, armonioso, organizado, responsable y motivado a las mejoras constantes para el personal y establecimiento educativo que dirige. Esos ámbitos le permiten realizar también distintas funciones.

Tabla No. 3.4

Las funciones básicas del Director(a), como administrador educativo (Lemus, 1981)

| FUNCIONES | DEFINICIONES |
|--|---|
| FIJAR OBJETIVOS | El planteamiento de los objetivos de toda la actividad administrativa y técnico pedagógica, permite al Director la optimización de los recursos humanos y materiales, en concordancia con las políticas educativas de la nación. De esta manera se pretende lograr mejores resultados a través del ordenamiento de toda la actividad educativa dirigida hacia una meta plenamente establecida. |
| PROPORCIONAR UN AMBIENTE DE ARMONÍA Y DE RELACIONES HUMANAS | El director es el promotor de la práctica de las buenas relaciones humanas, a través de un liderazgo participativo e incluyente. Es el indicado de promover la participación activa, responsable y respetuosa de todos los miembros que integran la organización educativa. Debe destacar su habilidad por neutralizar cualquier acción negativa que afecte la interrelación por medio de actividades que permitan la unidad de la institución. |
| PROMOVER PROCESOS DE CAMBIO E INNOVACIÓN EDUCATIVA | La actualización constante es otra de las funciones fundamentales del Director. Su promoción tanto en el área técnico administrativo y técnico pedagógico, debe enfocarse en generar las mejoras necesarias de acuerdo con todos los contextos y demandas actuales. |
| FIJAR EL CURSO DE ACCIÓN A SEGUIR | Es indispensable destacar que la planificación cobra importancia en esta función del Director; en ella debe contemplarse el curso que deben llevar las acciones educativas, estableciendo los principios y políticas que orienten su realización. Así mismo, los recursos diversos que se tienen, el tiempo, programas, procedimientos y la factibilidad de ejecución. |
| CAPACIDAD DE RESOLVER LOS PROBLEMAS | El director debe tener la habilidad de resolver los problemas con criterio racional, justicia, equidad, parcialidad y equilibrio emocional. Debe constituirse en un investigador para encontrar la causa y el efecto, de manera que su actuación esté apegada a la realidad de los sucesos y aplicar las soluciones en el marco normativo y legal. |
| ESTRUCTURAR FUNCIONES | La estructuración de funciones en forma técnica permite al Director que las relaciones se den en función de los niveles, actividades, elementos materiales y humanos, con la finalidad de lograr los mejores resultados de acuerdo con los objetivos fijados. Es indispensable que, para la asignación |

| FUNCIONES | DEFINICIONES |
|---|---|
| | de funciones, se cuente con el consenso de los involucrados pero también debe generarse la unidad de mando, la responsabilidad y el equilibrio de dirección y control. |
| PROCESO DE INDUCCIÓN | La fase de inducción de todo elemento que integra la institución es primordial; con ello se faculta al personal a cumplir sus compromisos con el pleno conocimiento de los componentes y objetivos de la organización. Ello contribuye a la cultura organizacional de la comprensión del trabajo y de generar una educación con calidad. |
| CONOCER LOS PRINCIPIOS FILOSÓFICOS DE LA INSTITUCIÓN | El conocimiento de los principios que sustentan la base filosófica de la institución permite desarrollar los contenidos, los procesos cognoscitivos y valores, contemplados en los programas y planes, así como la utilización óptima de los recursos didácticos de acuerdo con las políticas educativas vigentes. |
| EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS JURÍDICOS | El director en todo procedimiento jurídico debe apegarse a las normas legales y morales a efecto de no caer en desaciertos que únicamente generan controversias en la buena marcha de la institución y del estado emocional de los integrantes especialmente. La equidad, el equilibrio y la justicia permiten asumir la responsabilidad en el marco normativo establecido y aceptado previamente por el personal. |
| DELEGAR FUNCIONES | El control es una función de carácter administrativo y es la herramienta que favorece el principio de delegación. Ello permite erradicar el acaparamiento y promover la desconcentración de actividades para generar el hábito de responsabilidad en los demás integrantes de la institución. Así mismo promueve la participación activa, cooperadora y de iniciativa del recurso humano ante las situaciones que debe enfrentar. |
| SELECCIÓN DEL RECURSO HUMANO Y MATERIALES | Aunque en nuestro medio no está en la facultad de los Directores de escuelas la selección del recurso humano, es importante destacar que éste debe ser idóneo al puesto a desempeñar. Con respecto al recurso material éste debe estar de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los procesos educativos, su utilización debe ser óptima y racional. |

Como se puede apreciar, el Director realiza varias funciones por lo que muchos de los productos que se obtienen, son el resultado de su gestión. Uno de esos resultados, en la actualidad, se dirige a la puesta en marcha de la Reforma Educativa que se comenta a continuación.

3.2 MODELO CURRICULAR DE LA REFORMA EDUCATIVA:

El Modelo Curricular propuesto por el Diseño de Reforma Educativa comprende diversos aspectos; en este trabajo se toman en consideración los siguientes:

3.2.1 Antecedentes de la Reforma Educativa Actual en Guatemala:

La Comisión Paritaria de la Reforma Educativa (COPARE 1998) perfiló el Diseño de Reforma Educativa que tiene su origen desde los Acuerdos de Paz, fundamentado legalmente en el Acuerdo Sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas (inciso G) admitiendo que el pilar primordial para la transición y desarrollo integral de los valores humanos, morales y culturales, lo constituye el Sistema Educativo Nacional, el cual debe responder a las características culturales, lingüísticas y étnicas de la nación Guatemalteca. Por ello, la tarea de diseñar la transformación curricular debe tomar en cuenta las siguientes premisas:

- “Que se formule como un proyecto integral para toda la nación.
- Que responda a las características y necesidades de su país multiétnico, multicultural y multilingüe.
- Que se lleve a cabo con la participación de todos los pueblos, sectores, organización e instituciones que conforman la sociedad.
- Que se haga realidad el derecho de todas las personas a una educación de calidad, con pertinencia cultural y lingüística” (COPARE 1998, pp. 11)

Esta Reforma debe responder a los siguientes fines (COPARE, 1998)

- Incremento de toma de conciencia de la sociedad sobre la necesidad que representa el mejoramiento de la calidad de vida y transformación consecuente del Estado, a través de la educación.
- El proceso de formación de ciudadanos que contribuyan a la construcción de la paz y la democracia.
- El aporte para que el proyecto político de la nación pluricultural, multiétnica y plurilingüe sea realidad.
- La participación constante y permanente de la sociedad guatemalteca en la transformación del sistema educativo.
- El fortalecimiento del sector educativo en lo administrativo, financiero, técnico y legal, para el logro de los principios, fines y objetivos de la educación.

PRODESA (1999) presenta las tres etapas en las que debe consolidarse el diseño de Reforma Educativa:

- Primera etapa de 1998 al 2000: planificación e inicio de la Reforma Educativa.
- Segunda Etapa del 2001 al 2004: desarrollo y consolidación de la Reforma Educativa.
- Tercera Etapa del 2005 al 2008: cobertura en el área: financiera, humana, programáticas y políticas educativas.

Asimismo PRODESA (1999) agrega que el documento del Diseño de Reforma Educativa fue entregado por la COPARE a la sociedad guatemalteca en julio de 1998, fecha en la que inició sus actividades la Comisión Consultiva para la Reforma Educativa (CCRE) que es la responsable de la ejecución del diseño. Uno de los

productos presentados por la Comisión Consultiva es la versión preliminar de un plan de largo plazo, para el desarrollo de la educación que contempla, como tema principal, la Visión del Ciudadano Guatemalteco del 2020. Otro documento presentado por la CCRE y que ha tenido mayor impacto es la Propuesta del Marco General de Transformación Curricular y Perfeccionamiento del Recurso Humano, que surgió como producto del seminario taller celebrado en la Antigua Guatemala en mayo del 2000.

La propuesta Marco General de Transformación Curricular y Perfeccionamiento del Recurso Humano cobró realidad con la aprobación del Currículum Nacional Base del nivel Pre-primario y Primario que destacan, entre otras muchas cosas, la necesidad de vincular a todos los actores del proceso educativo, incluyendo por supuesto a los administradores educativos y escolares.

3.2.2 La Administración en el Modelo de Reforma Educativa:

La administración en el contexto de Reforma Educativa constituye un proceso fundamental; por ello se presentan puntos de vista de organizaciones involucradas en este nuevo modelo. En lo que respecta al tema, el Consejo Nacional de Educación Maya CNEM (1996) especifica que, en el marco de aplicación del Modelo de Reforma Educativa, es importante descentralizar la administración de recursos humanos, materiales y financieros, a efecto de facilitar la consolidación de los programas comunitarios de educación, en el fortalecimiento de una educación con visión hacia el futuro. Al mismo tiempo enfatiza que, en la actualidad, se reconoce la dificultad del Estado para atender los compromisos que demanda la Reforma Educativa, incluyendo lo que se refiere a materia administrativa, ya que no se tiene

en marcha un programa de formación profesional del recurso humano para dicha gestión.

Asimismo la Coordinación de Organizaciones del Pueblo Maya de Guatemala SAQB'ICHIL-COPMAGUA (1997) destaca que, "Debe actualizarse la estructura y la Administración del Sistema Educativo y del sector educativo para el logro de los fines de la educación, desde la plataforma de una regionalización y desconcentración, cuya configuración refleje criterios técnico pedagógicos, económicos, sociales, culturales, lingüísticos y ambientales". (pp.72)

Con ello se pretende actualizar la estructura administrativa para que cubra, de manera eficiente, la demanda actual de la comunidad educativa y de la sociedad en general, dentro del contexto de regionalización de los servicios. Ello conlleva lo siguiente (COPARE, 1998)

- El proceso de descentralización y desconcentración de la gestión administrativa en todos los departamentos educativos, para el fortalecimiento de la comunidad local.
- La formación del recurso humano de acuerdo al marco de Reforma educativa.
- La descentralización curricular de acuerdo a las comunidades educativas y apegadas a los requerimientos administrativos.
- El fortalecimiento de la cobertura administrativa en los distintos niveles educativos.

En ese sentido, MINEDUC (2005) confirma que los administradores educativos se constituyen en los agentes promotores del desarrollo de la transformación curricular planteada en el Currículum Nacional Base. Su participación y conocimiento sobre el

proceso propiciará la detección, a través del diagnóstico de las necesidades de capacitación y actualización del currículo a nivel regional, local y de su ejecución en los salones de clases.

Como se puede apreciar, el proyecto del Diseño de Reforma Educativa es un modelo ideal pero, a pesar de los esfuerzos institucionales, gubernamentales y de la sociedad guatemalteca por ejecutarlo, aún se tienen grandes vacíos para lograr la transformación deseada en el Sistema Educativo Nacional y, por lo tanto, la normativa sobre la gestión administrativa de los Directores ha quedado muy escueta.

3.3 ROLES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS OFICIALES DEL NIVEL PRIMARIO:

La propuesta de los roles del director de las escuelas oficiales del nivel primario fue

elaborada con base en los siguientes criterios: (Lemus 1981; Koontz y O'Donnell 1979)

- El proceso de Dirección en un Centro Educativo constituye el eje de la Administración. cuyas funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, monitorear, acompañar y evaluar son vitales para alcanzar las metas y los objetivos trazados. Sin embargo, el proceso de Dirección es muy complejo, tanto por el medio en que se desarrolla, como por los procesos múltiples y específicos que se ejecutan aunque su rol determina, en gran medida, la calidad educativa que se logre.
- Las Directoras y Directores deben orientar y formular estrategias que sean compartidas y estén arraigadas en la historia, los valores, las individualidades,

la cultura, la identidad, lo social, lo económico, lo político, lo religioso, lo moral y en las creencias de lo que debería ser la escuela.

- El cambio positivo en la cultura escolar se da cuando Directoras y Directores construyen el clima organizacional fortalecido por el consenso de equipo y el desarrollo de valores y virtudes que son importantes para la comunidad educativa. Las acciones de los administradores se advierten e interpretan por las demás personas como la virtud de su liderazgo. Los directores que actúan con profesionalismo, calidad humana, liderazgo transformador y tolerancia por los demás, probablemente formen una cultura escolar con valores similares.
- En el contexto de la actualización y de las demandas sociales, la Reforma Educativa se centra en satisfacer la necesidad de un futuro mejor, donde el rol de todo Administrador Educativo es primordial para dar respuesta a la construcción de una sociedad pluralista, incluyente, solidaria, justa, participativa y enmarcada en el respeto y en el fortalecimiento de la interculturalidad, la pluriculturalidad, la multiétnicidad y el multilingüismo.
- Se persigue construir una sociedad donde el actor administrativo centre su labor en el respeto de los Derechos Humanos, fortaleciendo los niveles de compromiso en favor de la persona humana, de su proyección social y de la construcción de un clima organizacional visionario, orientado hacia la misión institucional de impulsar cambios en los diversos enfoques que permiten el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje con cimientos de educación de calidad.

Todo ello permite identificar distintos ámbitos de acción del director educativo y los roles que debe desempeñar en cada uno de ellos. Estos ámbitos son los siguientes (MINEDUC 1999; Koontz y O'Donnell 1979)

Ámbito Axiológico. Se deriva de la concepción integrada del hombre y de la sociedad y se fundamenta en la capacidad de conocerse y transformarse a sí mismo y también al medio físico social con el derecho innegable a la realización de una vida integral satisfactoria como persona, en un clima de valores e igualdad de oportunidades; así mismo, con el estricto respeto a sus diferencias individuales, las que deben constituirse como riqueza y no como conjunto de limitaciones.

Ámbito de Gestión Escolar. Se deduce de las acepciones de administración y trámite para actuar con diligencia, cuidado, esfuerzo, eficiencia y eficacia, que permiten alcanzar las metas en común de la institución educativa.

Ámbito De Desarrollo Educativo. Se enfoca a la capacitación, actualización del recurso humano que se efectúa para formar, preparar y desarrollar las aptitudes y potencialidades de la persona en el desarrollo de una mejor Calidad Educativa, en congruencia con el logro de condiciones ambientales favorables y transformaciones curriculares innovadoras.

Ámbito Motivacional. Se perfila a la necesidad de entender y comprender al individuo en sus diferentes formas de comportamiento que están netamente ligados a sus valores individuales y sociales que, en efecto, se deben atender para satisfacer sus diversas necesidades, inquietudes e intereses con la finalidad de lograr, en óptimo grado, el desarrollo de sus habilidades y aptitudes, en un ambiente motivador. Esto permite el logro de metas individuales y organizacionales.

Ámbito de Liderazgo o de Relaciones Humanas. Se dirige a la capacidad de poseer habilidades de liderazgo a efecto de influir en el grupo que conforma la comunidad educativa hacia el logro de las metas trazadas. El liderazgo efectivo del administrador permite ganarse la confianza, respeto y cooperación total de su equipo para armonizar la interacción humana y lograr mayores resultados positivos. Es factor importante para el éxito de la escuela la energía que el liderazgo educativo de Directoras y Directores son capaces de proporcionar para su funcionamiento. El administrador educativo es aquella persona que posee capacidad de convencimiento para lograr que los docentes se entusiasmen con su trabajo y generen resultados satisfactorios y por lo tanto, dedica la mayor parte del tiempo disponible a crear un ambiente de trabajo armonioso entre los docentes, facilitándoles todos los recursos posibles a su alcance para que realicen bien su labor educativa con los discentes. También dedica la mayor parte del tiempo posible a crear un clima ordenado y condiciones educativas aceptables para un desenvolvimiento efectivo donde reine el respeto a la integridad humana, la justicia, la tolerancia, la solidaridad y la paz.

Con base en lo anterior, se construyó la propuesta para lo cual se sigue la metodología que se presenta en el Capítulo IV.

CAPÍTULO IV

4. MARCO METODOLÓGICO:

A continuación se describen los sujetos en que se apoya la validación de la propuesta, así como el instrumento utilizado y los procedimientos seguidos.

4.1 SUJETOS:

Para realizar el presente trabajo se solicita la participación de dos grupos de personas; el primero tuvo a su cargo la revisión y primera validación de la propuesta; el segundo tuvo a su cargo la segunda validación de la misma.

En el primer grupo se realiza consultas a expertos titulados en Administración Educativa y que laboren en el ramo educativo, siendo ellos:

- Licenciada. Herminia Reyes de Muralles. Directora de DICADE.
- Licenciado. Tomás Ixtamalí Patzán. Director de DIGEBI
- Licenciado. Edgar Rolando López Carranza. Director Departamental de Educación, Departamento de Chimaltenango.
- Licenciada. Gloria Cristina Batzín Chojoj. Coordinadora UDE. Chimaltenango.
- Licenciada. Mirna Judith Guzmán del Valle de Arriola. Coordinadora de Calidad Educativa UDE. Chimaltenango.

Con estas personas se revisa la propuesta original, se comenta acerca del contenido, lo que permite contar con una primera versión validada.

El segundo grupo se conforma con Directoras y Directores de todas las Escuelas Oficiales de Educación Primaria, área urbana y rural del Municipio de San José Poaquil, del Departamento de Chimaltenango, a quienes se les entrega, en una

escala de calificación, la primera versión validada de la propuesta con el objetivo de recoger el grado de aceptación hacia cada uno de los roles identificados. Los directores que conforman este segundo grupo son:

1. Profesor Julio René Notó Cutzal. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Paxcabalché.
2. Profesor Benjamín Cux Chipix. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Chuacruz.
3. Profesora Marta Lidia Camey Choc. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Xebacín.
4. Profesor Julio Otzin Chex. Escuela Oficial Rural Mixta JV. Aldea Saquitacaj.
5. Profesor Enrique David Xicay B. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Palamá.
6. Profesora Margarita Roquel. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Panimacac.
7. Profesor Rumualdo Calel Cun. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Nueva Esperanza.
8. Profesor María Ernestina Chipix A. Escuela Oficial Rural Mixta Central Virgen de Candelaria, Caserío Centro.
9. Profesor Otoniel Armando Tuctuc Mux. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Chuatacaj No. 2.
10. Profesora Santos Apén Morales. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Ojercaibal.
11. Profesor Edgar Enrique Cún Semeyá. Escuela Oficial Rural Mixta JM. Aldea Saquitacaj.
12. Profesor Justiniano Simón Maxía. Escuela Oficial rural Mixta Caserío Sarajmac.
13. Profesor Samuel Semeyá Jutzuy. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Paneyá.
14. Profesor Ronaldo Bal Curruchiche. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Quisayá.
15. Profesor Samuel Cutzal Morales. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Panimasiguán.

16. Profesor Miguel Ángel Quiná Ortiz. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Chiraxaj.
17. Profesor Demesio Tubac Morales. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Paruxeche.
18. Profesor Adán Chonay Simón. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Parex-chej.
19. Profesor Eusebio Sitaví Asijtuj. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Chuiquizayá.
20. Profesor Lilian Noemí Otzoy Esquit. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Pachuitatzán.
21. Profesor Carlos Similox Sisimit. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Xequechelaj.
22. Profesor Pablo Xinico Ajú. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Patoquer.
23. Profesor Carlos Leonel Tuyuc Otzoy. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Hacienda Vieja.
24. Profesor Gonzalo Apén Maxía. Escuela oficial Urbana Mixta Rafael Landivar y Caballero No. 2. Cabecera Municipal de San José Poaquil.
25. Profesora Rosario Sanic Chanchavac. Escuela Oficial Urbana Mixta JV. "Oxlajuj No'j". Cabecera Municipal de San José Poaquil.
26. Profesor Juan Martín García Mux. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Pacul.
27. Profesor Carlos Rolando López Tuyuc. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Hacienda María.
28. Profesor Mario Chacach Morales. Escuela Oficial Urbana Mixta Rafael Landivar y Caballero No. 1. Cabecera Municipal de San José Poaquil.
29. Profesor Fredy Giovanni Luna Pérez. Escuela Oficial Rural Mixta Caserío Chimixayá.
30. Profesor Roberto Sanic Sirín. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea La Garrucha.

31. Profesora Blanca Lidia Tubac Chonay. Escuela Oficial Rural Mixta Linda Vista, Caserío Chuatacaj No. 1.

32. Profesor Ismael Luc Sisimit. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Paley.

A estas personas se les entrega el instrumento durante una reunión a nivel municipal y lo fueron devolviendo conforme lo concluyeron.

4.2 INSTRUMENTOS:

Dado que la propuesta se construye a partir del ámbito: Axiológico, Gestión Escolar, Desarrollo Educativo, Motivacional y Liderazgo o Relaciones Humanas, para cada uno de ellos se incluyen varios roles.

Para el proceso de validación con Directoras y Directores de Escuelas de Educación Primaria se utiliza una escala de calificación que incluye la presentación, las instrucciones y el listado de roles así como el nombre de los encuestados. La escala se construye para que el encuestado manifestara si estaba Totalmente de acuerdo con el rol (equivalente a una puntuación de 4); de acuerdo (equivalente a 3); en desacuerdo (equivalente a 2) y totalmente en desacuerdo (equivalente a 1). **Un ejemplar del instrumento se presenta en el Anexo 1.**

4.3 PROCEDIMIENTO:

Las actividades que se desarrollan para la validación del rol de los Directores de las Escuelas de Educación Primaria son las siguientes:

- Revisión y consulta bibliográfica para la conformación del contenido de la propuesta.
- Elaboración de la propuesta clasificando los ámbitos y sub-ámbitos considerados.

- Estructuración de tabla de especificaciones para clasificar los roles de acuerdo a los ámbitos contemplados.
- Formulación de un banco de roles.
- Categorización de los roles considerados para cada ámbito.
- Elección de los expertos para la validación de la propuesta.
- Proceso de validación de la propuesta por parte de los expertos.
- Reforma a la propuesta de acuerdo a los aportes de los expertos profesionales.
- Selección del municipio para la validación de la propuesta por parte los Directoras y Directores de Escuelas de Educación Primaria.
- Aplicación de la escala de calificación a Directoras y Directores.
- Tabulación de datos obtenidos en las encuestas.
- Análisis de resultados.
- Presentación de los datos estadísticos en forma de porcentajes.
- Elaboración de la propuesta final
- Formulación de conclusiones.
- Presentación de recomendaciones.

4.4 MÉTODO ESTADÍSTICO:

Una vez respondidas todas las escalas de calificación, se procede a tabular las respuestas de las Directoras y Directores limitándose, por lo tanto, a utilizar estadística descriptiva.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS:

A continuación se presentan los resultados del trabajo de campo realizado.

5.1 RESULTADOS DE LA PRIMERA VALIDACION:

La propuesta original sufre varias modificaciones, las cuales se enumeran a continuación.

- El Ámbito Filosófico se sustituye por Ámbito Axiológico considerándose más acertado por las características de roles que contempla; asimismo se descarta el subámbito Igualdad, distribuyéndose los roles ya identificados para ese ámbito a otras clasificaciones.
- En el ámbito de Gestión Escolar, el subámbito Leyes se sustituye por Legislación y se suprime el de Formación lo que obliga a reubicar los roles que contempla a otras clasificaciones.
- El Ámbito de Desarrollo Educativo no tiene mayores modificaciones, a excepción de que se agregaron algunos roles, trasladados de los ámbitos eliminados.
- Con relación al Ámbito Motivacional se omite el subámbito Desempeño, asignándose los roles a otras clasificaciones.
- En el Ámbito de Liderazgo o de Relaciones Humanas, se modifica el subámbito Competencia por Competitividad.

5.2 RESULTADOS DE LA SEGUNDA VALIDACIÓN:

Como se indica, una vez hecha la primera validación, los roles se incluyeron en una escala de calificación con el propósito de que los Directores y Directoras seleccionados manifestaran su grado de aceptación hacia cada uno de ellos. Los resultados obtenidos se presentan a continuación: **(los resultados individuales se incluyen en el Anexo 2)**

Tabla 5.1
ÁMBITO AXIOLÓGICO
Persona humana

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| 1. | Valorar la concepción de la existencia de la persona humana como ser íntegro. | 121 |
| 2. | Ser capaz de reconocer su propio yo, sus potencialidades, diferencias, limitaciones y transformarse a sí mismo y al medio físico social. | 118 |
| 3. | Manifestar interés por fortalecer su personalidad y ejercer su autonomía. | 117 |
| 4. | Reconocer y valorarse a sí mismo (a) y a los demás como personas que gozan de los mismos derechos y responsabilidades. | 125 |
| 5. | Tratar con igualdad, equidad y sin discriminación de cualquier índole, a todas las personas que conforman la comunidad educativa. | 125 |

Todos los resultados están muy cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 4 y 5 los de mayor aceptación, lo que indica que los directores y directoras consideran de importancia el cumplimiento de los valores del derecho y la responsabilidad, de la misma manera tratar con igualdad al ser humano.

Tabla 5.2

ÁMBITO AXIOLÓGICO

Derechos y responsabilidades

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|---|--|
| 6. | Hacer uso racional del derecho a la libertad y poseer conciencia crítica de la trascendencia de sus actos. | 111 |
| 7. | Admitir que las personas son sujetos con derechos y responsabilidades. | 118 |
| 8. | Cumplir con honestidad y capacidad sus responsabilidades y obligaciones en la construcción de una sociedad mejor para el bienestar colectivo. | 123 |
| 9 | Tener conciencia de los principios éticos que rigen su profesión en el contexto personal, profesional y social. | 119 |
| 10. | Valorar la consulta, el consenso y el respeto en la toma de las decisiones. | 115 |

Los resultados que se presentan anteriormente están próximos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 8 y 9 los de mayor aceptación, lo que determina que una persona está sujeta al cumplimiento de los derechos y responsabilidades por el bien común.

Tabla 5.3

ÁMBITO AXIOLÓGICO

Cultura

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| 11. | Respetar la identidad personal, espiritual, social, pluricultural, plurilingüe y multiétnico. | 119 |
| 12. | Dinamizar y promover el desarrollo de la cultura. | 106 |
| 13. | Valorar el legado cultural, histórico y científico de la comunidad local, regional y nacional. | 109 |

Las puntuaciones de la tabla anterior están muy cercanas al punteo máximo, siendo los roles numerados como 11 y 13 los de mayor aceptación, que prioriza el respeto a la identidad personal y valorar el legado cultural local, regional y nacional.

Tabla 5.4
ÁMBITO DE GESTIÓN ESCOLAR
Legislación

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| 1. | Conocer las leyes y normas actuales establecidas y responsabilidad por la observancia de las mismas. | 116 |
| 2. | Asumir las responsabilidades administrativas emanadas del MINEDUC y demás leyes vigentes del país. | 98 |
| 3. | Aplicar las disposiciones legales en la resolución de problemas y toma de decisiones haciendo uso de conocimientos y valores, con justicia, equidad y puntualidad. | 109 |
| 4. | Ejecutar acciones de movimiento de personal de acuerdo con los lineamientos establecidos en las leyes educativas y disposiciones de autoridades superiores. | 102 |
| 5. | Capacitar al personal docente sobre el conocimiento de Leyes, Decretos, Acuerdos Gubernativos, Acuerdos Ministeriales, Reglamentos, Resoluciones y Circulares Educativas vigentes. | 102 |
| 6. | Aplicar las políticas actuales en materia de Reforma Educativa como criterios generales que deben tomarse en cuenta para la efectiva actualización de los procesos educativos. | 99 |
| 7. | Gestionar la legalización y actualización de los diversos libros y documentos de carácter administrativo y técnico, de uso para el establecimiento educativo. | 109 |

Los resultados anteriores están muy cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 1 y 3 los de mayor aceptación, donde se destaca la importancia de

tener el conocimiento y observancia de la legislación guatemalteca; asimismo la aplicación de las mismas con justicia y equidad.

Tabla 5.5

ÁMBITO DE GESTIÓN ESCOLAR

Administración

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| 8. | Socializar la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y políticas, del Ministerio de Educación, siendo lineamientos que indican hacia donde se dirige la actividad educativa del país. | 111 |
| 9. | Consensuar la formulación de la visión, la misión, los objetivos y las estrategias, siendo elementos que indican hacia donde se dirige la actividad educativa de la institución escolar. | 110 |
| 10. | Dedicar tiempo para estudiar distintos informes, programas y planes de la escuela, y analizar su coherencia con la Visión, Misión y propósitos definidos en los distintos proyectos. | 102 |
| 11. | Administrar los diversos libros, documentos, archivos y disposiciones legales dentro del establecimiento. | 112 |
| 12. | Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos administrativos del establecimiento educativo. | 114 |
| 13. | Planear eficazmente a corto, mediano y largo plazo todos los procesos de la institución por medio del Proyecto Educativo Institucional. | 106 |
| 14. | Administrar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros a su cargo, en el marco de las normas legales y las propias de la institución. | 119 |
| 15. | Aprovechar al máximo los recursos de que se dispone dando un mensaje de compromiso, de abnegación, de renovación y de entrega. | 115 |
| 16. | Elaborar, con el personal docente, el Proyecto Educativo Institucional. | 106 |
| 17. | Organizar las comisiones respectivas y funcionales a efecto de delegar funciones en el personal docente. | 114 |
| 18. | Valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como elemento indispensable para orientar el | |

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| | desempeño y la asimilación de la cultura organizacional. | 111 |
| 19. | Orientar a los miembros de la Junta Escolar y demás Comités, en los procesos de autogestión educativa. | 93 |
| 20. | Organizar el flujo de información a las autoridades correspondientes. | 105 |
| 21. | Generar un efectivo canal de comunicación e información entre los miembros de la comunidad educativa. | 111 |
| 22. | Generar la competencia de igualdad de oportunidades de trabajo para todas y todos en el libre acceso a los bienes y servicios. | 109 |
| 23. | Dedicar tiempo, recursos y energía a los asuntos prioritarios. | 109 |
| 24. | Evaluar los procesos que se ejecutan en las distintas áreas del ambiente educativo. | 110 |
| 25. | Demostrar capacidad y responsabilidad gerencial. | 107 |
| 26. | Ser un orientador práctico fundamentado en lo teórico. | 107 |
| 27. | Desempeñar con seriedad y responsabilidad su profesión y cargo respectivo. | 118 |

La información que contiene la tabla anterior demuestra que los resultados están cercanos al punteo máximo, pero el rol numerado como 19 tiene una puntuación por debajo de 100, ello implica que se descuida en cierto porcentaje la orientación a las Juntas Escolares y otros Comités que promueven procesos de autogestión educativa.

Tabla 5.6

ÁMBITO DE DESARROLLO EDUCATIVO

Innovación Educativa

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|---|--|
| 1. | Promover procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño técnico pedagógico y técnico administrativo. | 100 |
| 2. | Promover procesos de evaluación de diagnóstico, de proceso y sumativa durante el ciclo escolar de acuerdo al Currículum nacional Base para mejorar la calidad educativa. | 101 |
| 3. | Utilizar técnicas de evaluación innovadoras (lista de cotejo, rúbrica, coevaluación, auto evaluación, anecdotario, escala de rango, portafolio, debate, ensayo, estudio de caso, mapa conceptual, texto paralelo, prueba objetiva) que facilitan el seguimiento y control de los procesos educativos dentro del establecimiento a efecto de proporcionar la retroalimentación necesaria en las áreas que demuestren deficiencias. | 100 |
| 4. | Manejar las herramientas computacionales que le permitan optimizar su tiempo y el de los docentes. | 93 |
| 5. | Facilitar metodologías activas participativas a los docentes para fortalecer la construcción del conocimiento en los educandos. | 101 |
| 6. | Brindar asesoría, seguimiento y acompañamiento en la aplicación de metodologías activas en el proceso educativo. | 102 |
| 7. | Socializar experiencias y conocimientos innovadores con los docentes a efecto de mejorar la labor educativa. | 113 |
| 8. | Implementar la actualización de los avances de la ciencia y la tecnología para que el establecimiento educativo esté a la altura de los cambios sociales. | 99 |
| 9. | Fomentar la implementación de los rincones de aprendizaje para las distintas áreas. | 106 |
| 10. | Promover aulas saludables para una escuela saludable. | 107 |

La tabla anterior muestra que los resultados están muy cercanos al puntaje máximo, a excepción del numeral 4 que obtuvo una puntuación de 93, ello se debe, que en la mayoría de centros educativos no se cuenta con equipo tecnológico de computación.

Tabla 5.7

ÁMBITO DE DESARROLLO EDUCATIVO

Desarrollo Humano

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| 11. | Promover, en congruencia con los fines y objetivos de la institución, el desarrollo humano del director o directora y personal docente. | 110 |
| 12. | Generar la formación continua, asignando tiempo y recursos a la formación constante de su personal como medio fundamental de crecimiento personal y laboral. | 102 |
| 13. | Estimular en los miembros de la comunidad educativa todas sus potencialidades para la creatividad, la innovación y el cambio, como elemento clave de la calidad total. | 108 |
| 14. | Valorar el trabajo intelectual social y productivo como elementos de superación personal y de mejoramiento de la calidad de vida. | 113 |
| 15. | Desarrollar su capacidad para modificar, adoptar, aplicar y producir conocimientos nuevos desde la convivencia en la comunidad, la región o el país. | 102 |
| 16. | Actualizar constantemente conocimientos en materia de Transformación Curricular derivadas de Reformas Educativas de la actualidad. | 100 |
| 17. | Valorar la importancia de la autoformación y formación permanente como elementos de mejoramiento de su vida y la de otras personas. | 108 |
| 18. | Desarrollar su trabajo con pensamiento creativo, lógico, reflexivo, capacidad, honestidad y responsabilidad. | 113 |
| 19. | Generar estrategias en la aplicación de habilidades y hábitos para el trabajo ordenado y sistemático. | 109 |
| 20. | Involucrar a los padres de familia en el desarrollo educativo de sus hijos. | 111 |
| 21. | Implementar estrategias para erradicar los índices de repitencia y deserción escolar. | 104 |

Los resultados que aparecen en la tabla anterior están muy cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 14 y 18 los de mayor aceptación, en donde se enfatiza valorar el trabajo intelectual y productivo de la persona humana; asimismo el desarrollo de sus habilidades de manera proactiva.

Tabla 5.8

ÁMBITO DE DESARROLLO EDUCATIVO

Comunicación

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|---|--|
| 22. | Comunicar a los profesores informes periódicos sobre el progreso de los objetivos de los distintos procesos en relación con la Visión y Misión de la escuela. | 110 |
| 23. | Comunicar correctamente en forma verbal, escrita, gestual, actitudinal y postural cualquier tipo de información. | 110 |
| 24. | Realizar reuniones periódicas con docentes que permiten un apoyo para comentar los indicadores de progreso y calidad pactados consensuadamente. | 110 |
| 25. | Utilizar técnicas efectivas de comunicación para dirigirse a los que integran la comunidad educativa y autoridades o personas involucradas con la escuela. | 109 |
| 26. | Manifiestar habilidad para generar dinámicas de construcción de procesos democráticos y el diálogo en la resolución de conflictos. | 103 |

La información que se muestra en la tabla anterior demuestra que los resultados están muy cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 22, 23, y 24 los de mayor aceptación, donde se establece que la comunicación es de suma importancia a efecto de mantener informada a la comunidad educativa de manera correcta y efectiva.

Tabla 5.9

ÁMBITO DE DESARROLLO EDUCATIVO

Desarrollo Curricular

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|---|--|
| 27. | Concretar la aplicación de los fundamentos, los principios, las políticas, los fines y las características Currículum Nacional Base. | 97 |
| 28. | Manejar los componentes del currículum, las competencias marco, los ejes de la Reforma Educativa, los ejes del currículum, las áreas del currículum, los bloques de áreas, competencias de áreas, los contenidos (procedimentales, declarativos, actitudinales) e indicadores de logro. | 95 |
| 29. | Impulsar la aplicación de un Currículo Nacional Base, Orientaciones Para el Desarrollo Curricular, Herramientas de Evaluación en el Aula, adecuándolo a los intereses y necesidades de los discentes. | 96 |
| 30. | Integrar la participación de la comunidad en oportunidades de aprendizaje significativo para la realización de la transformación curricular. | 103 |
| 31. | Aprovechar e integrar los conocimientos, experiencias, habilidades y valores de los que conforman la comunidad educativa para el desarrollo de un aprendizaje constructivista. | 105 |

Los datos que se presentan en la tabla anterior demuestran que los resultados están muy cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 30 y 31 los de mayor aceptación, dando trascendencia e importancia a la transformación curricular a través del aprendizaje significativo y constructivista.

Tabla 5.10

ÁMBITO DE DESARROLLO EDUCATIVO

Diversidad Cultural

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|---|--|
| 32. | Promover el conocimiento y el respeto de la cultura y la cosmovisión de los Pueblos Garífuna, Ladino, Maya y Xinca que caracterizan nuestro país. | 110 |
| 33. | Contribuir positivamente al desarrollo de la sociedad y las culturas del país por los medios educativos. | 109 |
| 34. | Conocer y valorar el idioma materno de la comunidad así como la diversidad y la riqueza lingüística del país a través de la vivencia y la práctica. | 114 |
| 35. | Promover la unidad en la diversidad y la organización social con equidad, como elementos básicos del desarrollo social. | 115 |
| 36. | Formular estrategias para fortalecer la identidad en los docentes y discentes. | 104 |

Los resultados que se muestran en la tabla anterior están muy cercanos al puntaje máximo, siendo los roles numerados como 34 y 35 los de mayor aceptación, donde se enfatiza el valor de la riqueza lingüística del país y el logro de la unidad respetando la diversidad para el desarrollo social.

Tabla 5.11

ÁMBITO MOTIVACIONAL

Diferencias Individuales

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| 1. | Respetar las diferencias individuales de los empleados. | 112 |
| 2. | Elevar la autoestima respetando los valores espirituales, cívicos, éticos y morales de los que conforman la comunidad educativa. | 115 |
| 3. | Integrar las diferencias individuales para fortalecer el trabajo en equipo. | 117 |

Todos los resultados anteriores están muy cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 2 y 3 los de mayor aceptación, lo que indica que se le da importancia a elevar el nivel de autoestima de la persona humana, respetándola integralmente a efecto de lograr mejores resultados en trabajos de equipo.

Tabla 5.12

ÁMBITO MOTIVACIONAL

Motivación

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| 4. | Definir metas alcanzables a efecto de generar seguridad, confianza, entusiasmo y responsabilidad de desempeño. | 112 |
| 5. | Promover una cultura escolar participativa e incluyente para tener profesores y alumnos motivados. | 113 |
| 6. | Motivar a la comunidad educativa a que participe en las iniciativas a favor del proceso enseñanza aprendizaje. | 111 |
| 7. | Estimular los actos positivos de los que conforman la comunidad educativa. | 112 |
| 8. | Incentivar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos educativos y en la participación comunitaria de los docentes. | 111 |
| 9. | Valorar el trabajo de los profesores para que se sientan a gusto y satisfechos. | 117 |

La información que se muestra en la tabla anterior demuestra que los resultados están muy cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 5 y 9 los de mayor aceptación, que destaca la importancia de promover una cultura participativa e incluyente en la comunidad educativa; asimismo valorar el trabajo de los docentes a razón de lograr mayor eficiencia y eficacia.

Tabla 5.13

ÁMBITO MOTIVACIONAL

Ambiente Laboral

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| 10. | Propiciar un ambiente laboral de armonía, estimación y de buenas relaciones humanas, en el que se puedan enfrentar y superar adecuadamente los problemas que se presenten. | 116 |
| 11. | Generar condiciones satisfactorias en el ambiente de trabajo. | 115 |
| 12. | Respetar y promover los derechos en apoyo a las actividades que benefician la salud personal y colectiva de la comunidad educativa. | 112 |
| 13. | Emplear metas específicas bien definidas y retroalimentación sobre el desempeño. | 108 |

Los resultados anteriores están cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 10 y 11 los de mayor aceptación, donde se determina la importancia de propiciar un ambiente de armonía en la comunidad educativa y consecuentemente condiciones satisfactorias para el ejercicio del trabajo docente.

Tabla 5.14

ÁMBITO DE LIDERAZGO O DE RELACIONES HUMANAS

Valores

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|--|--|
| 1. | Generar la práctica de los valores en general, la democracia, la cultura de paz y el respeto a los Derechos Humanos de los Pueblos y grupos sociales guatemaltecos. | 111 |
| 2. | Profundizar la comprensión de la cultura escolar para formar los valores, las creencias y las actitudes necesarias para promover un ambiente de aprendizaje estable, de crecimiento y beneficioso. | 112 |
| 3. | Demostrar consistencia sobre sus valores y creencias, a efecto que éstos guíen consistentemente sus actos y decisiones. | 112 |
| 4. | Practicar la franqueza para lograr la confianza y la fiabilidad de los miembros de la comunidad educativa. | 114 |
| 5. | Mantener confidencialidad en los asuntos que así lo requieren. | 106 |
| 6. | Ser congruente y consecuente con las promesas para que sus palabras tengan credibilidad. | 113 |
| 7. | Expresar ideas, emociones y sentimientos de manera real y humana a efecto de lograr respeto. | 114 |
| 8. | Poseer sensibilidad social que le permitan identificarse con los problemas de la población educativa. | 107 |

Es importante destacar que los resultados anteriores están muy cercanos al puntaje máximo, siendo los roles numerados como 4 y 7 los de mayor aceptación, los que indican que la franqueza en el trabajo permite la credibilidad y que la expresión de las ideas sea de manera humana para el logro del respeto.

Tabla 5.15

ÁMBITO DE LIDERAZGO O DE RELACIONES HUMANAS

Liderazgo

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|---|--|
| 9. | Ser líder transformador por sus buenas acciones, promoviendo entusiasmo y confianza. | 119 |
| 10. | Inspirar la capacidad de innovación y creatividad para la aceptación del cambio organizacional. | 109 |
| 11. | Ejercer liderazgo democrático y participativo a efecto de lograr la unidad activa de los miembros de la comunidad educativa. | 116 |
| 12. | Trabajar en equipo en el ejercicio del liderazgo democrático y participativo como estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados de la organización. | 118 |
| 13. | Desarrollar amplia capacidad de liderazgo comunal e institucional. | 109 |

La información que contiene la tabla anterior demuestra que los resultados están cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 9 y 12 los de mayor aceptación, ello manifiesta que es importante desarrollar un liderazgo transformador y el trabajo en equipo en un ambiente democrático a efecto de lograr mejores resultados.

Tabla 5.16

ÁMBITO DE LIDERAZGO O DE RELACIONES HUMANAS

Comunicación

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|---|--|
| 14. | Actuar con capacidad psicológica en el manejo de las relaciones interpersonales, que le permita controlar las situaciones de conflicto y tensión, manteniendo una atmósfera de armonía en la escuela. | 115 |
| 15. | Utilizar canales efectivos de información procurando que ésta llegue de manera veraz, clara, sincera y equitativa. | 115 |
| 16. | Practicar la comunicación eficaz, la negociación y otras habilidades en materia de relaciones personales. | 114 |
| 17. | Poseer un alto grado de tolerancia en todas las acciones de interacción con los miembros de la comunidad educativa. | 112 |

La tabla anterior demuestra que los resultados están muy cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 14 y 15 los de mayor aceptación, donde se evidencia que se debe tener capacidad psicológica en el manejo y resolución de conflictos; asimismo utilizar efectivos canales de información para que esta llegue de manera clara y sencilla.

Tabla 5.17

ÁMBITO DE LIDERAZGO O DE RELACIONES HUMANAS

Competitividad

| No. | ITEM | CALIFICACIÓN TOTAL (MÁXIMO 128) |
|------------|---|--|
| 18. | Practicar destrezas cognitivas de: pensamiento crítico y pensamiento creativo. | 120 |
| 19. | Ser competente en el área humana, administrativa, laboral, técnica y profesional para ganarse la admiración y el respeto de las demás personas. | 115 |
| 20. | Estimular la participación, la libertad para desenvolverse en el trabajo y el comportamiento ejemplar. | 118 |
| 21. | Delegar responsabilidades de acuerdo con las aptitudes y lograr la participación de todo el personal en la toma de decisiones. | 112 |
| 22. | Brindar credibilidad necesaria a quien en realidad se lo merece por mérito. | 110 |

Es importante destacar que los resultados que se muestran en la tabla anterior están cercanos al punteo máximo, siendo los roles numerados como 18 y 20 los de mayor aceptación, esto implica que la práctica de destrezas cognitivas son imprescindibles en el trabajo y que se debe estimular la participación con libertad en el ejercicio ejemplar.

De acuerdo con esos resultados, la mayoría de los roles incluidos en la segunda versión de la propuesta obtienen puntuaciones cercanas al máximo (128), a excepción de dos, lo que permitió decidir dejar la propuesta **“El Rol Protagonístico de los Administradores Educativos en la Aplicación del Modelo De Reforma Educativa”** casi intacta. La propuesta se presenta en el Capítulo IX.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES:

Analizados los resultados obtenidos en los procesos de validación, se concluye en lo siguiente:

- La propuesta original, validada por expertos, sufrió pocas sugerencias, principalmente de forma ya que se mantuvo la estructura de los ámbitos propuestos.
- Los resultados de la segunda validación permiten establecer que, casi en su totalidad, todos los roles incluidos son bien aceptados por los directores y directoras encuestados.
- Después de analizar y comparar los resultados de las dos validaciones de campo realizadas para la propuesta de: **“El Rol Protagonístico De Los Administradores Educativos En La Aplicación Del Modelo De Reforma Educativa”**, se determina que ésta es una herramienta básica que permite que los administradores educativos desarrollen una gestión administrativa que responda a los retos de la Reforma Educativa.

CAPÍTULO VII

7. RECOMENDACIONES:

La propuesta que se incluye en este trabajo es el resultado de dos procesos de validación. La primera se desarrolló con la participación calificada de cinco profesionales con experiencia en Administración Educativa y que actualmente laboran en el Ministerio de Educación. El segundo de ellos contó únicamente con la colaboración de los 32 directores y directoras de las escuelas oficiales del nivel primario (área urbana y rural) del Municipio de San José Poaquil, del Departamento de Chimaltenango, que, si bien incluyó a toda la población, a nivel nacional se considera una muestra no representativa. Por ello:

- Es conveniente que el Ministerio de Educación genere las estrategias necesarias para socializar la propuesta: **“El Rol Protagonico de los Administradores Educativos en la Aplicación del Modelo de Reforma Educativa”**, a efecto de validarla a nivel nacional.
- Es necesario que los Directores de la Escuelas Oficiales de Educación Primaria asuman el compromiso de implementar, en las aulas, la Reforma Educativa, para lo cual deben revisar cada uno de los roles que se plantean ya que les servirán para perfilar la misión asociada al cargo que ocupan.
- Es recomendable que la Universidad Galileo revise el pensum de estudios de la Licenciatura en Administración Educativa para determinar en qué medida responde a los roles validados en la propuesta.

CAPÍTULO VIII

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Casares, D.
2000 Educación y Pedagogía, Líderes y Educadores.
Edición Especial. México. Impresora y Progreso
Encuadernadora S.A.
2. CENALTEX
1993 Legislación Educativa. Guatemala. Editorial José de
Pineda Ibarra.
3. Chiavenato, I.
1998 Introducción a la Teoría General de Administración.
4ª. 19 Edición. Santafé de Bogotá. McGraw Hill.
4. COPARE
1998 Diseño de la Reforma Educativa. Guatemala.
Impresora 1 Lito Van Color S.A.
5. CNEM
1996 Propuesta Maya de Reforma Educativa. Guatemala.
Editorial Cholsamaj.
6. González, C.
1980 Historia de la Educación en Guatemala.
Guatemala. Editorial Universitaria.
7. Illanes, P.
1999 El Sistema Empresa. Una Visión Integral de la
Administración. 6ª. Edición. Leeds Impresores.
8. Koontz-O'Donnell, H.
1979 Curso de Administración Moderna, Un Análisis
las Funciones de la Administración. México.
Editorial McGraw-Hill.
9. Koontz -Wehrich, H.
1990 Administración. 6a. Edición. México. Editorial
McGraw-Hill.
10. Koontz- Wehrich, H.
s.f. Administración. Una Perspectiva Golabal. 11ª.
Edición. México. McGraw-Hill.
11. Laris, F. J.
1983 Administración Integral. 4ª. Edición. México.
C.E.C.S.A.
12. Lemus, L. A.
1981 Administración, Dirección Y Supervisión de
Escuelas. Argentina. Editorial Kapelusz, S.A.
13. Lemus, L. A.
2004 Pedagogía. 8ª. Edición. Guatemala. Editorial Piedra
Santa.
14. MINEDUC
s.f. Diálogo y Consenso Nacional para la Reforma
Educativa. Guatemala.

15. MINEDUC
1999 Manual de Coordinador Técnico Administrativo.
Guatemala.
16. MINEDUC
2005 Curriculum Nacional Base. Guatemala.
17. Nércici, I. G.
1979 Hacia una Didáctica General Dinámica. 2ª. Edición.
Buenos Aires. Editorial Kepelusz.
18. Océano
2002 Enciclopedia del Management. Editorial Océano
Centrum.Pp. 1307.
19. Pérez, E. M.
2003 La Cooperación Internacional en el Proceso de la
Reforma Educativa del Estado Guatemalteco. Tesis.
Guatemala.
20. PRODESA
1999 Transformemos la Educación de Guatemala.
Guatemala. Editorial Saqil Tzij.
21. Robbins, S.
2002 La Administración en el Mundo de Hoy. México.
Editorial Pearson Educación.
22. Saqb'ichil-COPMAGUA
1997 Proyecto de Reforma Educativa Desde la
Perspectiva Indígena. Versión Preliminar.
Guatemala.
23. Saqb'ichil-COPMAGUA
1998 Proyecto de Reforma Educativa Desde la
Perspectiva Indígena. Guatemala. Editorial Nojib'sa.
24. Terry, G.
1972 Principios de la Administración. México. Editorial
CECSA.
25. Universidad, R. L.
1998 Acuerdos de Paz. 3ª. Edición. Guatemala. Editorial
Universitaria.

Referencias de Internet

1. Anónimo
2005

en red disponible en:
[http://www.infomypyn.com./does/offline/
 administraciónCADAMON.html](http://www.infomypyn.com./does/offline/administraciónCADAMON.html)

PROPUESTA

CAPÍTULO IX

9. PROPUESTA

“EL ROL PROTAGÓNICO DE LOS ADMINISTRADORES EDUCATIVOS EN LA APLICACIÓN DEL MODELO DE REFORMA EDUCATIVA”

Como se indica, la propuesta que se presenta a continuación es el producto de dos procesos de validación; el primero de ellos – a cargo de expertos, tuvo como objetivo revisar la propuesta original a partir de las funciones que debe desempeñar el Director de un establecimiento educativo del nivel primario. Esa primera validación requirió hacer algunas correcciones a la propuesta original.

Para la segunda validación, se entregó a los directores de la muestra, un instrumento conteniendo los distintos aspectos en forma de escala de calificación para que manifestaran, en la misma, su grado de aceptación a cada uno de los roles incluidos.

Los roles se organizan de la manera siguiente:

Tabla 9.1
ROLES DE ACUERDO AL ÁMBITO.

| ÁMBITOS Y CRITERIOS | No. ORDEN DE ROLES | SUB TOTAL | TOTAL |
|---|--|------------------|--------------|
| ÁMBITO AXIOLÓGICO | | | |
| Persona Humana | 1, 2, 3, 4, 5 | 5 | |
| Derechos y Responsabilidades | 6, 7, 8, 9, 10 | 5 | |
| Cultura | 11, 12, 13 | 3 | 13 |
| ÁMBITO DE GESTIÓN ESCOLAR | | | |
| Legislación | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 | 7 | |
| Administración | 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 | 20 | 27 |
| ÁMBITO DE DESARROLLO EDUCATIVO | | | |
| Innovación Educativa | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 | 10 | |
| Desarrollo Humano | 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 | 11 | |
| Comunicación | 22, 23, 24, 25, 26 | 5 | |
| Desarrollo Curricular | 27, 28, 29, 30, 31 | 5 | |
| Diversidad Cultural | 32, 33, 34, 35, 36 | 5 | 36 |
| ÁMBITO MOTIVACIONAL | | | |
| Diferencias Individuales | 1, 2, 3 | 3 | |
| Motivación | 4, 5, 6, 7, 8, 9 | 6 | |
| Ambiente Laboral | 10, 11, 12, 13 | 4 | 13 |
| ÁMBITO DE LIDERAZGO O RELACIONES HUMANAS | | | |
| Valores | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 | 8 | |
| Liderazgo | 9, 10, 11, 12, 13 | 5 | |
| Comunicación | 14, 15, 16, 17 | 4 | |
| Competitividad | 18, 19, 20, 21, 22 | 5 | 22 |

Dado que ese proceso permite establecer que, en general, los directores están conformes con todos los roles incluidos, la propuesta **“El Rol Protagonico de los Administradores Educativos en la Aplicación Del Modelo de Reforma Educativa”** queda de la siguiente manera:

Ámbito Axiológico:

a. Persona Humana:

1. Valorar la concepción de la existencia de la persona humana como ser íntegro.
2. Ser capaz de reconocer su propio yo, sus potencialidades, diferencias, limitaciones y transformarse a sí mismo y al medio físico social.
3. Manifestar interés por fortalecer su personalidad y ejercer su autonomía.
4. Reconocer y valorarse a sí mismo (a) y a los demás como personas que gozan de los mismos derechos y responsabilidades.
5. Tratar con igualdad, equidad y sin discriminación de cualquier índole, a todas las personas que conforman la comunidad educativa.

b. Derechos y Responsabilidades:

6. Hacer uso racional del derecho a la libertad y poseer conciencia crítica de la trascendencia de sus actos.
7. Admitir que las personas son sujetos con derechos y responsabilidades.
8. Cumplir con honestidad y capacidad sus responsabilidades y obligaciones en la construcción de una sociedad mejor para el bienestar colectivo.
9. Tener conciencia de los principios éticos que rigen su profesión en el contexto personal, profesional y social.
10. Valorar la consulta, el consenso y el respeto en la toma de las decisiones.

c. Cultura:

11. Respetar la identidad personal, espiritual, social, pluricultural, plurilingüe y multiétnico.
12. Dinamizar y promover el desarrollo de la cultura.

13. Valorar el legado cultural, histórico y científico de la comunidad local, regional y nacional.

Ámbito de Gestión Escolar:

a. Legislación:

1. Conocer las leyes y normas actuales establecidas y responsabilidad por la observancia de las mismas.
2. Asumir las responsabilidades administrativas emanadas del MINEDUC y demás leyes vigentes del país.
3. Aplicar las disposiciones legales en la resolución de problemas y toma de decisiones haciendo uso de conocimientos y valores, con justicia, equidad y puntualidad.
4. Ejecutar acciones de movimiento de personal de acuerdo con los lineamientos establecidos en las leyes educativas y disposiciones de autoridades superiores.
5. Capacitar al personal docente sobre el conocimiento de Leyes, Decretos, Acuerdos Gubernativos, Acuerdos Ministeriales, Reglamentos, Resoluciones y Circulares Educativas vigentes.
6. Aplicar las políticas actuales en materia de Reforma Educativa como criterios generales que deben tomarse en cuenta para la efectiva actualización de los procesos educativos.
7. Gestionar la legalización y actualización de los diversos libros y documentos de carácter administrativo y técnico, de uso para el establecimiento educativo.

b. Administración:

8. Socializar la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y políticas, del Ministerio de Educación, siendo lineamientos que indican hacia donde se dirige la actividad educativa del país.
9. Consensuar la formulación de la visión, la misión, los objetivos y las estrategias, siendo elementos que indican hacia donde se dirige la actividad educativa de la institución escolar.
10. Dedicar tiempo para estudiar distintos informes, programas y planes de la escuela, y analizar su coherencia con la Visión, Misión y propósitos definidos en los distintos proyectos.
11. Administrar los diversos libros, documentos, archivos y disposiciones legales dentro del establecimiento.
12. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos administrativos del establecimiento educativo.
13. Planear eficazmente a corto, mediano y largo plazo todos los procesos de la institución por medio del Proyecto Educativo Institucional.
14. Administrar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros a su cargo, en el marco de las normas legales y las propias de la institución.
15. Aprovechar al máximo los recursos de que se dispone dando un mensaje de compromiso, de abnegación, de renovación y de entrega.
16. Elaborar, con el personal docente, el Proyecto Educativo Institucional.
17. Organizar las comisiones respectivas y funcionales a efecto de delegar funciones en el personal docente.

18. Valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como elemento indispensable para orientar el desempeño y la asimilación de la cultura organizacional.
19. Orientar a los miembros de la Junta Escolar y demás Comités, en los procesos de autogestión educativa.
20. Organizar el flujo de información a las autoridades correspondientes.
21. Generar un efectivo canal de comunicación e información entre los miembros de la comunidad educativa.
22. Generar la competencia de igualdad de oportunidades de trabajo para todas y todos en el libre acceso a los bienes y servicios.
23. Dedicar tiempo, recursos y energía a los asuntos prioritarios.
24. Evaluar los procesos que se ejecutan en las distintas áreas del ambiente educativo.
25. Demostrar capacidad y responsabilidad gerencial.
26. Ser un orientador práctico fundamentado en lo teórico.
27. Desempeñar con seriedad y responsabilidad su profesión y cargo respectivo.

Ámbito De Desarrollo Educativo:

a. Innovación Educativa:

1. Promover procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño técnico pedagógico y técnico administrativo.

2. Promover procesos de evaluación de diagnóstico, de proceso y sumativa durante el ciclo escolar de acuerdo al Currículum nacional Base para mejorar la calidad educativa.
3. Utilizar técnicas de evaluación innovadoras (lista de cotejo, rúbrica, coevaluación, auto evaluación, anecdotario, escala de rango, portafolio, debate, ensayo, estudio de caso, mapa conceptual, texto paralelo, prueba objetiva) que facilitan el seguimiento y control de los procesos educativos dentro del establecimiento a efecto de proporcionar la retroalimentación necesaria en las áreas que demuestren deficiencias.
4. Manejar las herramientas computacionales que le permitan optimizar su tiempo y el de los docentes.
5. Facilitar metodologías activas participativas a los docentes para fortalecer la construcción del conocimiento en los educandos.
6. Brindar asesoría, seguimiento y acompañamiento en la aplicación de metodologías activas en el proceso educativo.
7. Socializar experiencias y conocimientos innovadores con los docentes a efecto de mejorar la labor educativa.
8. Implementar la actualización de los avances de la ciencia y la tecnología para que el establecimiento educativo esté a la altura de los cambios sociales.
9. Fomentar la implementación de los rincones de aprendizaje para las distintas áreas.
10. Promover aulas saludables para una escuela saludable.

b. Desarrollo Humano:

- 11.Promover, en congruencia con los fines y objetivos de la institución, el desarrollo humano del director o directora y personal docente.
- 12.Generar la formación continua, asignando tiempo y recursos a la formación constante de su personal como medio fundamental de crecimiento personal y laboral.
- 13.Estimular en los miembros de la comunidad educativa todas sus potencialidades para la creatividad, la innovación y el cambio, como elemento clave de la calidad total.
- 14.Valorar el trabajo intelectual social y productivo como elementos de superación personal y de mejoramiento de la calidad de vida.
- 15.Desarrollar su capacidad para modificar, adoptar, aplicar y producir conocimientos nuevos desde la convivencia en la comunidad, la región o el país.
- 16.Actualizar constantemente conocimientos en materia de Transformación Curricular derivadas de Reformas Educativas de la actualidad.
- 17.Valorar la importancia de la autoformación y formación permanente como elementos de mejoramiento de su vida y la de otras personas.
- 18.Desarrollar su trabajo con pensamiento creativo, lógico, reflexivo, capacidad, honestidad y responsabilidad.
- 19.Generar estrategias en la aplicación de habilidades y hábitos para el trabajo ordenado y sistemático.
- 20.Involucrar a los padres de familia en el desarrollo educativo de sus hijos.

21. Implementar estrategias para erradicar los índices de repitencia y deserción escolar.

c. Comunicación:

22. Comunicar a los profesores informes periódicos sobre el progreso de los objetivos de los distintos procesos en relación con la Visión y Misión de la escuela.

23. Comunicar correctamente en forma verbal, escrita, gestual, actitudinal y postural cualquier tipo de información.

24. Realizar reuniones periódicas con docentes que permiten un apoyo para comentar los indicadores de progreso y calidad pactados consensuadamente.

25. Utilizar técnicas efectivas de comunicación para dirigirse a los que integran la comunidad educativa y autoridades o personas involucradas con la escuela.

26. Manifestar habilidad para generar dinámicas de construcción de procesos democráticos y el diálogo en la resolución de conflictos.

d. Desarrollo Curricular:

27. Concretar la aplicación de los fundamentos, los principios, las políticas, los fines y las características Currículum Nacional Base.

28. Manejar los componentes del currículum, las competencias marco, los ejes de la Reforma Educativa, los ejes del currículum, las áreas del currículum, los bloques de áreas, competencias de áreas, los contenidos (procedimentales, declarativos, actitudinales) e indicadores de logro.

29. Impulsar la aplicación de un Currículo Nacional Base, Orientaciones Para el Desarrollo Curricular, Herramientas de Evaluación en el Aula, adecuándolo a los intereses y necesidades de los discentes.

30. Integrar la participación de la comunidad en oportunidades de aprendizaje significativo para la realización de la transformación curricular.

31. Aprovechar e integrar los conocimientos, experiencias, habilidades y valores de los que conforman la comunidad educativa para el desarrollo de un aprendizaje constructivista.

e. Diversidad Cultural:

32. Promover el conocimiento y el respeto de la cultura y la cosmovisión de los Pueblos Garífuna, Ladino, Maya y Xinca que caracterizan nuestro país.

33. Contribuir positivamente al desarrollo de la sociedad y las culturas del país por los medios educativos.

34. Conocer y valorar el idioma materno de la comunidad así como la diversidad y la riqueza lingüística del país a través de la vivencia y la práctica.

35. Promover la unidad en la diversidad y la organización social con equidad, como elementos básicos del desarrollo social.

36. Formular estrategias para fortalecer la identidad en los docentes y discentes.

Ámbito Motivacional:

a. Diferencias Individuales:

1. Respetar las diferencias individuales de los empleados.

2. Elevar la autoestima respetando los valores espirituales, cívicos, éticos y morales de los que conforman la comunidad educativa.
3. Integrar las diferencias individuales para fortalecer el trabajo en equipo.

b. Motivación:

4. Definir metas alcanzables a efecto de generar seguridad, confianza, entusiasmo y responsabilidad de desempeño.
5. Promover una cultura escolar participativa e incluyente para tener profesores y alumnos motivados.
6. Motivar a la comunidad educativa a que participe en las iniciativas a favor del proceso enseñanza aprendizaje.
7. Estimular los actos positivos de los que conforman la comunidad educativa.
8. Incentivar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos educativos y en la participación comunitaria de los docentes.
9. Valorar el trabajo de los profesores para que se sientan a gusto y satisfechos.

c. Ambiente Laboral:

10. Propiciar un ambiente laboral de armonía, estimación y de buenas relaciones humanas, en el que se puedan enfrentar y superar adecuadamente los problemas que se presenten.
11. Generar condiciones satisfactorias en el ambiente de trabajo.
12. Respetar y promover los derechos en apoyo a las actividades que benefician la salud personal y colectiva de la comunidad educativa.

13. Emplear metas específicas bien definidas y retroalimentación sobre el desempeño.

Ámbito de Liderazgo o de Relaciones Humanas:

a. Valores:

1. Generar la práctica de los valores en general, la democracia, la cultura de paz y el respeto a los Derechos Humanos de los Pueblos y grupos sociales guatemaltecos.
2. Profundizar la comprensión de la cultura escolar para formar los valores, las creencias y las actitudes necesarias para promover un ambiente de aprendizaje estable, de crecimiento y beneficioso.
3. Demostrar consistencia sobre sus valores y creencias, a efecto que éstos guíen consistentemente sus actos y decisiones.
4. Practicar la franqueza para lograr la confianza y la fiabilidad de los miembros de la comunidad educativa.
5. Mantener confidencialidad en los asuntos que así lo requieren.
6. Ser congruente y consecuente con las promesas para que sus palabras tengan credibilidad.
7. Expresar ideas, emociones y sentimientos de manera real y humana a efecto de lograr respeto.
8. Poseer sensibilidad social que le permitan identificarse con los problemas de la población educativa.

b. Liderazgo:

9. Ser líder transformador por sus buenas acciones, promoviendo entusiasmo y confianza.
10. Inspirar la capacidad de innovación y creatividad para la aceptación del cambio organizacional.
11. Ejercer liderazgo democrático y participativo a efecto de lograr la unidad activa de los miembros de la comunidad educativa.
12. Trabajar en equipo en el ejercicio del liderazgo democrático y participativo como estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados de la organización.
13. Desarrollar amplia capacidad de liderazgo comunal e institucional.

c. Comunicación:

14. Actuar con capacidad psicológica en el manejo de las relaciones interpersonales, que le permita controlar las situaciones de conflicto y tensión, manteniendo una atmósfera de armonía en la escuela.
15. Utilizar canales efectivos de información procurando que ésta llegue de manera veraz, clara, sincera y equitativa.
16. Practicar la comunicación eficaz, la negociación y otras habilidades en materia de relaciones personales.
17. Poseer un alto grado de tolerancia en todas las acciones de interacción con los miembros de la comunidad educativa.

d. Competitividad:

18. Practicar destrezas cognitivas de: pensamiento crítico y pensamiento creativo.

19. Ser competente en el área humana, administrativa, laboral, técnica y profesional para ganarse la admiración y el respeto de las demás personas.
20. Estimular la participación, la libertad para desenvolverse en el trabajo y el comportamiento ejemplar.
21. Delegar responsabilidades de acuerdo con las aptitudes y lograr la participación de todo el personal en la toma de decisiones.
22. Brindar credibilidad necesaria a quien en realidad se lo merece por mérito.

Se puede afirmar que esta propuesta se fundamenta en el marco que establece la Reforma Educativa actual de nuestro país, la (COPARE 1998) y que es una contribución para contrarrestar lo que se menciona en el Diseño de Reforma Educativa (Capítulo V -. Condiciones Fundamentales de la Reforma Educativa; inciso G. Formación Intensiva del Recursos Humanos) “Actualmente se carece de suficiente personal preparado para satisfacer los requerimientos del nuevo sistema, para atender las necesidades educativas de la población y, principalmente, la de los Pueblos Indígenas. Uno de los principales desafíos es la formación y perfeccionamiento de educadores y **personal técnico y administrativo** para el particular contexto multiétnico, plurilingüe y pluricultural del país, que hayan internalizado la necesidad de la Reforma Educativa. Las organizaciones nacionales e internacionales de cooperación deberán insertarse dentro de las estrategias nacionales de **formación y mejoramiento de recursos humanos** para evitar duplicidad de acciones y recursos, y para focalizar el apoyo” (p.p.89)

ANEXOS

ANEXO 1

BOLETA DE ENCUESTA

Distinguido (a) Señor (a) DIRECTOR (A): _____

De manera respetuosa le solicito su colaboración en responder los cuestionamientos que contemplan el presente instrumento, que tiene por objeto recoger su criterio para la validación del rol que debe desempeñar una Directora o Director como Administrador Educativo en las Escuelas de Educación Primaria del sector oficial. Su aporte es de suma importancia para la conformación de un trabajo de Tesis. Por su atención y contribución muchas gracias.

INSTRUCCIONES: Se le presentan cuatro alternativas de respuesta al lado de cada rol, en el recuadro marque con una X una de ellas, la que a su juicio se apega a la realidad.

| No. | ROL | TOTALMENTE DE ACUERDO | DE ACUERDO | EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|-----|--|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|
| | A. Ámbito Axiológico | | | | |
| | a. Persona Humana: | | | | |
| 1. | Valorar la concepción de la existencia de la persona humana como ser íntegro. | | | | |
| 2. | Ser capaz de reconocer su propio yo, sus potencialidades, diferencias, limitaciones y transformarse a sí mismo y al medio físico social. | | | | |
| 3. | Manifestar interés por fortalecer su personalidad y ejercer su autonomía. | | | | |
| 4. | Reconocer y valorarse a sí mismo (a) y a los demás como personas que gozan de los mismos derechos y responsabilidades. | | | | |
| 5. | Tratar con igualdad, equidad y sin discriminación de cualquier índole, a todas las personas que conforman la comunidad educativa. | | | | |
| | b. Derechos y Responsabilidades: | | | | |

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| 6. | Hacer uso racional del derecho a la libertad y poseer conciencia crítica de la trascendencia de sus actos. | | | | |
| 7. | Admitir que las personas son sujetos con derechos y responsabilidades. | | | | |
| 8. | Cumplir con honestidad y capacidad sus responsabilidades y obligaciones en la construcción de una sociedad mejor para el bienestar colectivo. | | | | |
| 9. | Tener conciencia de los principios éticos que rigen su profesión en el contexto personal, profesional y social. | | | | |
| 10. | Valorar la consulta, el consenso y el respeto en la toma de las decisiones. | | | | |
| | c. Cultura: | | | | |
| 11. | Respetar la identidad personal, espiritual, social, pluricultural, plurilingüe y multiétnico. | | | | |
| 12. | Dinamizar y promover el desarrollo de la cultura. | | | | |
| 13. | Valorar el legado cultural, histórico y científico de la comunidad local, regional y nacional. | | | | |
| | B. Ámbito De Gestión Escolar: | | | | |
| | a. Legislación: | | | | |
| 1. | Conocer las leyes y normas actuales establecidas y responsabilidad por la observancia de las mismas. | | | | |
| 2. | Asumir las responsabilidades administrativas emanadas del MINEDUC y demás leyes vigentes del país. | | | | |
| 3. | Aplicar las disposiciones legales en la resolución de problemas y toma de decisiones haciendo uso de conocimientos y valores, | | | | |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| | con justicia, equidad y puntualidad. | | | | |
| 4. | Ejecutar acciones de movimiento de personal de acuerdo con los lineamientos establecidos en las leyes educativas y disposiciones de autoridades superiores. | | | | |
| 5. | Capacitar al personal docente sobre el conocimiento de Leyes, Decretos, Acuerdos Gubernativos, Acuerdos Ministeriales, Reglamentos, Resoluciones y Circulares Educativas vigentes. | | | | |
| 6. | Aplicar las políticas actuales en materia de Reforma Educativa como criterios generales que deben tomarse en cuenta para la efectiva actualización de los procesos educativos. | | | | |
| 7. | Gestionar la legalización y actualización de los diversos libros y documentos de carácter administrativo y técnico, de uso para el establecimiento educativo. | | | | |
| | b. Administración: | | | | |
| 8. | Socializar la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y políticas, del Ministerio de Educación, siendo lineamientos que indican hacia donde se dirige la actividad educativa del país. | | | | |
| 9. | Consensuar la formulación de la visión, la misión, los objetivos y las estrategias, siendo elementos que indican hacia donde se dirige la actividad educativa de la institución escolar. | | | | |
| 10. | Dedicar tiempo para estudiar distintos informes, programas y planes de la escuela, y analizar su coherencia con la Visión, | | | | |

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| | Misión y propósitos definidos en los distintos proyectos. | | | | |
| 11. | Administrar los diversos libros, documentos, archivos y disposiciones legales dentro del establecimiento. | | | | |
| 12. | Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos administrativos del establecimiento educativo. | | | | |
| 13. | Planear eficazmente a corto, mediano y largo plazo todos los procesos de la institución por medio del Proyecto Educativo Institucional. | | | | |
| 14. | Administrar adecuadamente los recursos humanos, materiales y financieros a su cargo, en el marco de las normas legales y las propias de la institución. | | | | |
| 15. | Aprovechar al máximo los recursos de que se dispone dando un mensaje de compromiso, de abnegación, de renovación y de entrega. | | | | |
| 16. | Elaborar, con el personal docente, el Proyecto Educativo Institucional. | | | | |
| 17. | Organizar las comisiones respectivas y funcionales a efecto de delegar funciones en el personal docente. | | | | |
| 18. | Valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como elemento indispensable para orientar el desempeño y la asimilación de la cultura organizacional. | | | | |
| 19. | Orientar a los miembros de la Junta Escolar y demás Comités, en los procesos de autogestión educativa. | | | | |
| 20. | Organizar el flujo de información a las autoridades correspondientes. | | | | |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| 21. | Generar un efectivo canal de comunicación e información entre los miembros de la comunidad educativa. | | | | |
| 22. | Generar la competencia de igualdad de oportunidades de trabajo para todas y todos en el libre acceso a los bienes y servicios. | | | | |
| 23. | Dedicar tiempo, recursos y energía a los asuntos prioritarios. | | | | |
| 24. | Evaluar los procesos que se ejecutan en las distintas áreas del ambiente educativo. | | | | |
| 25. | Demostrar capacidad y responsabilidad gerencial. | | | | |
| 26. | Ser un orientador práctico fundamentado en lo teórico. | | | | |
| 27. | Desempeñar con seriedad y responsabilidad su profesión y cargo respectivo. | | | | |
| C. Ambito De Desarrollo Educativo: | | | | | |
| a. Innovación Educativa: | | | | | |
| 1. | Promover procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño técnico pedagógico y técnico administrativo. | | | | |
| 2. | Promover procesos de evaluación de diagnóstico, de proceso y sumativa durante el ciclo escolar de acuerdo al Currículum nacional Base para mejorar la calidad educativa. | | | | |
| 3. | Utilizar técnicas de evaluación innovadoras (lista de cotejo, rúbrica, coevaluación, auto evaluación, anecdotario, escala de rango, portafolio, debate, ensayo, estudio de caso, mapa conceptual, texto paralelo, prueba objetiva) que facilitan el seguimiento y control de los procesos educativos dentro del | | | | |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| | establecimiento a efecto de proporcionar la retroalimentación necesaria en las áreas que demuestren deficiencias. | | | | |
| 4. | Manejar las herramientas computacionales que le permitan optimizar su tiempo y el de los docentes. | | | | |
| 5. | Facilitar metodologías activas participativas a los docentes para fortalecer la construcción del conocimiento en los educandos. | | | | |
| 6. | Brindar asesoría, seguimiento y acompañamiento en la aplicación de metodologías activas en el proceso educativo. | | | | |
| 7. | Socializar experiencias y conocimientos innovadores con los docentes a efecto de mejorar la labor educativa. | | | | |
| 8. | Implementar la actualización de los avances de la ciencia y la tecnología para que el establecimiento educativo esté a la altura de los cambios sociales. | | | | |
| 9. | Fomentar la implementación de los rincones de aprendizaje para las distintas áreas. | | | | |
| 10. | Promover aulas saludables para una escuela saludable. | | | | |
| | b. Desarrollo Humano: | | | | |
| 11. | Promover, en congruencia con los fines y objetivos de la institución, el desarrollo humano del director o directora y personal docente. | | | | |
| 12. | Generar la formación continua, asignando tiempo y recursos a la formación constante de su personal como medio fundamental de crecimiento personal y laboral. | | | | |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| 13. | Estimular en los miembros de la comunidad educativa todas sus potencialidades para la creatividad, la innovación y el cambio, como elemento clave de la calidad total. | | | | |
| 14. | Valorar el trabajo intelectual social y productivo como elementos de superación personal y de mejoramiento de la calidad de vida. | | | | |
| 15. | Desarrollar su capacidad para modificar, adoptar, aplicar y producir conocimientos nuevos desde la convivencia en la comunidad, la región o el país. | | | | |
| 16. | Actualizar constantemente conocimientos en materia de Transformación Curricular derivadas de Reformas Educativas de la actualidad. | | | | |
| 17. | Valorar la importancia de la autoformación y formación permanente como elementos de mejoramiento de su vida y la de otras personas. | | | | |
| 18. | Desarrollar su trabajo con pensamiento creativo, lógico, reflexivo, capacidad, honestidad y responsabilidad. | | | | |
| 19. | Generar estrategias en la aplicación de habilidades y hábitos para el trabajo ordenado y sistemático. | | | | |
| 20. | Involucrar a los padres de familia en el desarrollo educativo de sus hijos. | | | | |
| 21. | Implementar estrategias para erradicar los índices de repitencia y deserción escolar. | | | | |
| | c. Comunicación: | | | | |
| 22. | Comunicar a los profesores informes periódicos sobre el progreso de los objetivos de los | | | | |

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| | distintos procesos en relación con la Visión y Misión de la escuela. | | | | |
| 23. | Comunicar correctamente en forma verbal, escrita, gestual, actitudinal y postural cualquier tipo de información. | | | | |
| 24. | Realizar reuniones periódicas con docentes que permiten un apoyo para comentar los indicadores de progreso y calidad pactados consensuadamente. | | | | |
| 25. | Utilizar técnicas efectivas de comunicación para dirigirse a los que integran la comunidad educativa y autoridades o personas involucradas con la escuela. | | | | |
| 26. | Manifiestar habilidad para generar dinámicas de construcción de procesos democráticos y el diálogo en la resolución de conflictos. | | | | |
| | d. Desarrollo Curricular: | | | | |
| 27. | Concretar la aplicación de los fundamentos, los principios, las políticas, los fines y las características Currículo Nacional Base. | | | | |
| 28. | Manejar los componentes del currículum, las competencias marco, los ejes de la Reforma Educativa, los ejes del currículum, las áreas del currículum, los bloques de áreas, competencias de áreas, los contenidos (procedimentales, declarativos, actitudinales) e indicadores de logro. | | | | |
| 29. | Impulsar la aplicación de un Currículo Nacional Base, Orientaciones Para el Desarrollo | | | | |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| | Curricular, Herramientas de Evaluación en el Aula, adecuándolo a los intereses y necesidades de los discentes. | | | | |
| 30. | Integrar la participación de la comunidad en oportunidades de aprendizaje significativo para la realización de la transformación curricular. | | | | |
| 31. | Aprovechar e integrar los conocimientos, experiencias, habilidades y valores de los que conforman la comunidad educativa para el desarrollo de un aprendizaje constructivista. | | | | |
| | e. Diversidad Cultural: | | | | |
| 32. | Promover el conocimiento y el respeto de la cultura y la cosmovisión de los Pueblos Garífuna, Ladino, Maya y Xinca que caracterizan nuestro país. | | | | |
| 33. | Contribuir positivamente al desarrollo de la sociedad y las culturas del país por los medios educativos. | | | | |
| 34. | Conocer y valorar el idioma materno de la comunidad así como la diversidad y la riqueza lingüística del país a través de la vivencia y la práctica. | | | | |
| 35. | Promover la unidad en la diversidad y la organización social con equidad, como elementos básicos del desarrollo social. | | | | |
| 36. | Formular estrategias para fortalecer la identidad en los docentes y discentes. | | | | |
| | D. Ámbito Motivacional: | | | | |
| | a. Diferencias Individuales: | | | | |
| 1. | Respetar las diferencias individuales de los empleados. | | | | |
| 2. | Elevar la autoestima respetando los valores espirituales, cívicos, éticos y morales de los que | | | | |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| | conforman la comunidad educativa. | | | | |
| 3. | Integrar las diferencias individuales para fortalecer el trabajo en equipo. | | | | |
| | b. Motivación: | | | | |
| 4. | Definir metas alcanzables a efecto de generar seguridad, confianza, entusiasmo y responsabilidad de desempeño. | | | | |
| 5. | Promover una cultura escolar participativa e incluyente para tener profesores y alumnos motivados. | | | | |
| 6. | Motivar a la comunidad educativa a que participe en las iniciativas a favor del proceso enseñanza aprendizaje. | | | | |
| 7. | Estimular los actos positivos de los que conforman la comunidad educativa. | | | | |
| 8. | Incentivar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos educativos y en la participación comunitaria de los docentes. | | | | |
| 9. | Valorar el trabajo de los profesores para que se sientan a gusto y satisfechos. | | | | |
| | c. Ambiente Laboral: | | | | |
| 10. | Propiciar un ambiente laboral de armonía, estimación y de buenas relaciones humanas, en el que se puedan enfrentar y superar adecuadamente los problemas que se presenten. | | | | |
| 11. | Generar condiciones satisfactorias en el ambiente de trabajo. | | | | |
| 12. | Respetar y promover los derechos en apoyo a las actividades que benefician la salud personal y colectiva de la comunidad educativa. | | | | |
| 13. | Emplear metas específicas bien definidas y retroalimentación sobre el desempeño. | | | | |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | E. Ámbito de Liderazgo o de Relaciones Humanas: | | | | |
| | a. Valores: | | | | |
| 1. | Generar la práctica de los valores en general, la democracia, la cultura de paz y el respeto a los Derechos Humanos de los Pueblos y grupos sociales guatemaltecos. | | | | |
| 2. | Profundizar la comprensión de la cultura escolar para formar los valores, las creencias y las actitudes necesarias para promover un ambiente de aprendizaje estable, de crecimiento y beneficioso. | | | | |
| 3. | Demstrar consistencia sobre sus valores y creencias, a efecto que éstos guíen consistentemente sus actos y decisiones. | | | | |
| 4. | Practicar la franqueza para lograr la confianza y la fiabilidad de los miembros de la comunidad educativa. | | | | |
| 5. | Mantener confidencialidad en los asuntos que así lo requieren. | | | | |
| 6. | Ser congruente y consecuente con las promesas para que sus palabras tengan credibilidad. | | | | |
| 7. | Expresar ideas, emociones y sentimientos de manera real y humana a efecto de lograr respeto. | | | | |
| 8. | Poseer sensibilidad social que le permitan identificarse con los problemas de la población educativa. | | | | |
| | b. Liderazgo: | | | | |
| 9. | Ser líder transformador por sus buenas acciones, promoviendo entusiasmo y confianza. | | | | |
| 10. | Inspira la capacidad de innovación y creatividad para la aceptación del cambio | | | | |

| | | | | | |
|-----|---|--|--|--|--|
| | organizacional. | | | | |
| 11. | Ejercer liderazgo democrático y participativo a efecto de lograr la unidad activa de los miembros de la comunidad educativa. | | | | |
| 12. | Trabajar en equipo en el ejercicio del liderazgo democrático y participativo como estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados de la organización. | | | | |
| 13. | Desarrollar amplia capacidad de liderazgo comunal e institucional. | | | | |
| | c. Comunicación: | | | | |
| 14. | Actuar con capacidad psicológica en el manejo de las relaciones interpersonales, que le permita controlar las situaciones de conflicto y tensión, manteniendo una atmósfera de armonía en la escuela. | | | | |
| 15. | Utilizar canales efectivos de información procurando que ésta llegue de manera veraz, clara, sincera y equitativa. | | | | |
| 16. | Practicar la comunicación eficaz, la negociación y otras habilidades en materia de relaciones personales. | | | | |
| 17. | Poseer un alto grado de tolerancia en todas las acciones de interacción con los miembros de la comunidad educativa. | | | | |
| | d. Competitividad: | | | | |
| 18. | Practicar destrezas cognitivas de: pensamiento crítico y pensamiento creativo. | | | | |
| 19. | Ser competente en el área humana, administrativa, laboral, técnica y profesional para ganarse la admiración y el respeto de las demás personas. | | | | |
| 20. | Estimular la participación, la | | | | |

| | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|
| | libertad para desenvolverse en el trabajo y el comportamiento ejemplar. | | | | |
| 21. | Delegar responsabilidades de acuerdo con las aptitudes y lograr la participación de todo el personal en la toma de decisiones. | | | | |
| 22. | Brindar credibilidad necesaria a quien en realidad se lo merece por mérito. | | | | |

ANEXO 2
TABULACIÓN DE ENCUESTA A DIRECTORES

| No. DE ITEMS | | D1 | D2 | D3 | D4 | D5 | D6 | D7 | D8 | D9 | D10 | D11 | D12 |
|--------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| | A. Ámbito Axiológico: | | | | | | | | | | | | |
| | a. Persona Humana: | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 2. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 3. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 4. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 5. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | b. Derechos y Responsabilidades | | | | | | | | | | | | |
| 6. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 7. | | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 8. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 9. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 10. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| | c. Cultura: | | | | | | | | | | | | |
| 11. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 12. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 13. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| | B. Ámbito De Gestión Escolar: | | | | | | | | | | | | |
| | a. Legislación: | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 2. | | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 4. | | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 5. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 |
| 7. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| | b. Administración: | | | | | | | | | | | | |
| 8. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 9. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 10. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 11. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 12. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 13. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| 14. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 16 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 17 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 18 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 19 | | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 20 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 21 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 23 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 24 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 25 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 26 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 27 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| | C. Ámbito De Desarrollo Educativo: | | | | | | | | | | | | |
| | a. Innovación Educativa: | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 |
| 2. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| 3. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 0 | 2 | 3 | 3 |
| 4. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 0 |
| 5. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 3 | 0 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 8. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 9. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| | b. Desarrollo Humano: | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 12 | | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 3 |
| 13 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 14 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 15 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 |
| 16 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 |
| 17 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 18 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 19 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 4 |
| 20 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 21 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 0 | 3 | 4 |
| | c. Comunicación. | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 4 |
| 23 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 0 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 24 | | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 4 |
| 25 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | d. Desarrollo Curricular: | | | | | | | | | | | | |
| 27 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 |
| 29 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 |
| 30 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 4 |
| 31 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 3 | 3 | 4 |
| | e. Diversidad Cultural: | | | | | | | | | | | | |
| 32 | | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 33 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 34 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 35 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 36 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 0 | 4 | 3 | 4 |
| | D. Ámbito Motivacional: | | | | | | | | | | | | |
| | a. Diferencias Individuales: | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 3. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| | b. Motivación: | | | | | | | | | | | | |
| 4. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 0 | 4 | 3 | 4 |
| 5. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 6. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 7. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 8. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 9. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| | c. Ambiente Laboral: | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 11 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 12 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 13 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 |
| | E. Ámbito de Liderazgo o de Relaciones Humanas: | | | | | | | | | | | | |
| | a. Valores: | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 |
| 2. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 4. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 5. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 4 |
| 6. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 8. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 4 |
| | b. Liderazgo: | | | | | | | | | | | | |
| 9. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 10 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 |
| 11 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 12 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 13 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| | c. Comunicación: | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 15 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 16 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 17 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| | d. Competitividad: | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 19 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 3 | 4 |
| 20 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 21 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 22 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 2 | 3 | 4 |

ANEXO 2
TABULACIÓN DE ENCUESTA A DIRECTORES

| No. DE ITEMS | D13 | D14 | D15 | D16 | D17 | D18 | D19 | D20 | D21 | D22 | D23 | D24 | D25 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| A. Ámbito Axiológico: | | | | | | | | | | | | | |
| a. Persona Humana: | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 2. | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3. | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5. | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| b. Derechos y Responsabilidades | | | | | | | | | | | | | |
| 6. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 7. | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9. | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 10. | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| c. Cultura: | | | | | | | | | | | | | |
| 11. | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 13. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| B. Ámbito De Gestión Escolar: | | | | | | | | | | | | | |
| a. Legislación: | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 2. | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 4. | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5. | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 6. | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 7. | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| c. Administración: | | | | | | | | | | | | | |
| 8. | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 9. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 10. | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 11. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 12. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 13. | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 14. | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 16 | | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 17 | | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 18 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 19 | | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 |
| 20 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 21 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 22 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 23 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 24 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 25 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 26 | | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 |
| 27 | | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| | C. Ámbito De Desarrollo Educativo: | | | | | | | | | | | | | |
| | a. Innovación Educativa: | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 2. | | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 3. | | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4. | | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 |
| 5. | | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 6. | | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 7. | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 8. | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 9. | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 10 | | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| | b. Desarrollo Humano: | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 12 | | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 13 | | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 14 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 15 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 16 | | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 17 | | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 18 | | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 19 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 20 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 21 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| | c. Comunicación. | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 23 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 24 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 25 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| | d. Desarrollo Curricular: | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 28 | | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 29 | | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 30 | | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 31 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| | e. Diversidad Cultural: | | | | | | | | | | | | | |
| 32 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 33 | | 0 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 34 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 35 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 36 | | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| | D. Ámbito Motivacional: | | | | | | | | | | | | | |
| | a. Diferencias Individuales: | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 2. | | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 3. | | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| | b. Motivación: | | | | | | | | | | | | | |
| 4. | | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 5. | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 6. | | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 7. | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 8. | | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 9. | | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| | c. Ambiente Laboral: | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 11 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 12 | | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 13 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| | E. Ámbito de Liderazgo o de Relaciones Humanas: | | | | | | | | | | | | | |
| | a. Valores: | | | | | | | | | | | | | |
| 1. | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2. | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 3. | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4. | | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 5. | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 |
| 6. | | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 8. | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| | b. Liderazgo: | | | | | | | | | | | | | |
| 9. | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 11 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | c. Comunicación: | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 15 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 17 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 |
| | d. Competitividad: | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 19 | | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 22 | | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |

ANEXO 2
TABULACIÓN DE ENCUESTA A DIRECTORES

| No. DE ITEMS | D26 | D27 | D28 | D29 | D30 | D31 | D32 | SUMA TOTAL |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------|
| A. Ámbito Axiológico: | | | | | | | | |
| a. Persona Humana: | | | | | | | | |
| 1. | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 121 |
| 2. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 118 |
| 3. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 117 |
| 4. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 125 |
| 5. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 125 |
| b. Derechos y Responsabilidades | | | | | | | | |
| 6. | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 111 |
| 7. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 118 |
| 8. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 123 |
| 9. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 119 |
| 10. | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 115 |
| c. Cultura: | | | | | | | | |
| 11. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 119 |
| 12. | 4 | 4 | 3 | 4 | 0 | 3 | 3 | 106 |
| 13. | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 109 |
| B. Ámbito De Gestión Escolar: | | | | | | | | |
| a. Legislación: | | | | | | | | |
| 1. | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 116 |
| 2. | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 98 |
| 3. | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 109 |
| 4. | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 3 | 3 | 102 |
| 5. | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 102 |
| 6. | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 2 | 99 |
| 7. | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 109 |
| b. Administración: | | | | | | | | |
| 8. | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 111 |
| 9. | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 110 |
| 10. | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 3 | 102 |
| 11. | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 112 |
| 12. | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 114 |
| 13. | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 106 |
| 14. | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 119 |
| 15. | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 115 |

| | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| 16 | | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 106 |
| 17 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 114 |
| 18 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 111 |
| 19 | | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 4 | 3 | 93 |
| 20 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 105 |
| 21 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 111 |
| 22 | | 3 | 4 | 0 | 4 | 3 | 4 | 3 | 109 |
| 23 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 109 |
| 24 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 110 |
| 25 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 107 |
| 26 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 107 |
| 27 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 118 |
| | C. Ámbito De Desarrollo Educativo: | | | | | | | | |
| | a. Innovación Educativa: | | | | | | | | |
| 1. | | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 100 |
| 2. | | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 101 |
| 3. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 100 |
| 4. | | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 4 | 93 |
| 5. | | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 101 |
| 6. | | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 2 | 102 |
| 7. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 113 |
| 8. | | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 2 | 99 |
| 9. | | 3 | 4 | 3 | 3 | 0 | 4 | 3 | 106 |
| 10 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 107 |
| | b. Desarrollo Humano: | | | | | | | | |
| 11 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 110 |
| 12 | | 3 | 4 | 4 | 3 | 0 | 3 | 3 | 102 |
| 13 | | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 108 |
| 14 | | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 113 |
| 15 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 3 | 2 | 102 |
| 16 | | 2 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 3 | 100 |
| 17 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 3 | 108 |
| 18 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 113 |
| 19 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 109 |
| 20 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 111 |
| 21 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 104 |
| | c. Comunicación. | | | | | | | | |
| 22 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 110 |
| 23 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 110 |
| 24 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 110 |
| 25 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 109 |
| 26 | | 3 | 4 | 4 | 0 | 0 | 3 | 3 | 103 |

| | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| | d. Desarrollo Curricular: | | | | | | | | |
| 27 | | 2 | 3 | 4 | 3 | 0 | 3 | 4 | 97 |
| 28 | | 2 | 3 | 4 | 3 | 0 | 3 | 3 | 95 |
| 29 | | 2 | 3 | 4 | 4 | 0 | 3 | 4 | 96 |
| 30 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 103 |
| 31 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 105 |
| | e. Diversidad Cultural: | | | | | | | | |
| 32 | | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 110 |
| 33 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 109 |
| 34 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 114 |
| 35 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 115 |
| 36 | | 3 | 4 | 2 | 4 | 0 | 4 | 3 | 104 |
| | D. Ámbito Motivacional: | | | | | | | | |
| | a. Diferencias Individuales: | | | | | | | | |
| 1. | | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 112 |
| 2. | | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 115 |
| 3. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 117 |
| | b. Motivación: | | | | | | | | |
| 4. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 112 |
| 5. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 113 |
| 6. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 111 |
| 7. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 112 |
| 8. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 111 |
| 9. | | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 117 |
| | c. Ambiente Laboral: | | | | | | | | |
| 10 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 116 |
| 11 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 115 |
| 12 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 112 |
| 13 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 108 |
| | E. Ámbito de Liderazgo o de Relaciones Humanas: | | | | | | | | |
| | a. Valores: | | | | | | | | |
| 1. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 111 |
| 2. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 112 |
| 3. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 112 |
| 4. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 114 |
| 5. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 106 |
| 6. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 113 |
| 7. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 114 |

| | | | | | | | | | |
|----|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| 8. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 3 | 107 |
| | b. Liderazgo: | | | | | | | | |
| 9. | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 119 |
| 10 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 109 |
| 11 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 116 |
| 12 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 118 |
| 13 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 3 | 4 | 109 |
| | c. Comunicación: | | | | | | | | |
| 14 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 115 |
| 15 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 115 |
| 16 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 114 |
| 17 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 112 |
| | d. Competitividad: | | | | | | | | |
| 18 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 120 |
| 19 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 4 | 4 | 115 |
| 20 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 118 |
| 21 | | 3 | 4 | 4 | 4 | 0 | 3 | 3 | 112 |
| 22 | | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 110 |