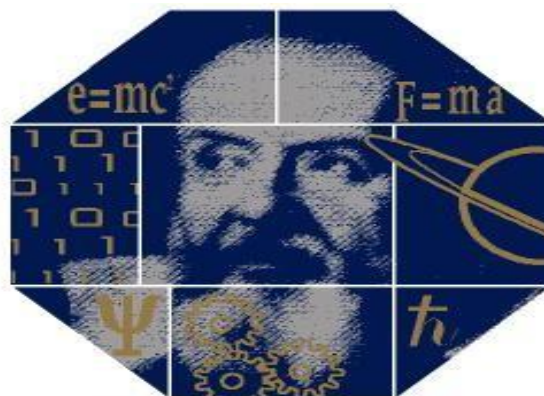


GLENDIA IBONY RODRÍGUEZ ALBIZURES

**PERFIL DEL DIRECTOR (A) DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA
Y SU CONGRUENCIA CON LA PERSONA QUE LA OCUPA**



UNIVERSIDAD

Galileo

Guatemala, C.A.

UNIVERSIDAD GALILEO

GUATEMALA, C.A

FACULTAD DE EDUCACIÓN

“LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ADMINISTRATIVA”

Guatemala de la Asunción 2013

INDICE

Contenido	Pág.
Resumen	5
Capítulo I	7
1. Introducción	7
1.1 Descripción general del trabajo	7
Capítulo II	11
2. Definición del problema	11
Capítulo III	16
3. Justificación	16
Capítulo IV	17
4. Objetivos	17
Capítulo V	18
5. Marco Teórico	18
5.1 La administración	18
5.1.1 Concepto	18
5.2 Administrador educativo, definición	19
5.2.2 Tipos de administradores educativos	20
a) autocrático	20
b) Laissez Faire	20
c) Democrático	20
d) Liberal	20
5.2.3 Funciones del administrador	21
a) Funciones técnicas	22
b) Funciones administrativas	22
c) Funciones sociales	23
5.2.3.1 Obligaciones de los directores	23
5.2.4 Perfil del administrador educativo	24
5.2.4.1 Perfil a nivel personal	25
5.2.4.2 Perfil a nivel académico	26
5.2.4.3 Perfil a nivel ocupacional	27
5.2.5 Estrategias de la administración educativa	28
5.3 Ejercicio de la dirección	28
5.3.1 clases de dirección	28
5.3.2 Características de las clases de ejercicio de dirección	29
5.3.3 Ejercicio democrático	31
5.3.3.1 Características	31
5.3.4 Ejercicio Autocrático	32
5.3.4.1 Características	33
5.3.5 Ejercicio Laissez Faire	33

5.3.6	El Director	34
5.3.7	Las funciones del director de un centro educativo	35
5.3.8	Funciones del director	36
5.3.8.1	Función administrativa	37
a)	La Planeación	38
b)	La organización	39
c)	La dirección	40
d)	El control	41
e)	Evaluación	42
5.3.8.2	Función Social	42
5.3.8.3	Función Pedagógica	42
5.3.8.4	Función de relaciones humanas	43
5.3.8.2	Función Social	43
5.4	Cualidades personales del director	44
5.5	Atributos personales del director	44
5.6	Responsabilidades del director	45
5.7	Rol del director	46
5.8	Estilos de directores	46
a)	El desertor	47
b)	El promotor	47
c)	El burócrata	47
d)	El autócrata	48
e)	El misionero	48
f)	El ejecutivo	49
g)	Autócrata benévolo	49
h)	De transacción	49
5.9	Perfil profesional del director	50
5.10	Relaciones internas y externas	51
5.10.1	Relaciones internas	51
5.10.2	Relaciones Externas	51
5.11	Perfil del cargo	52
5.11.1	Conocimientos, Habilidades y Destrezas	52
	Capítulo VI	53
6.	Marco Metodológico	53
	Capítulo VII	54
7.	Delimitación	54
	Capítulo VIII	55
8.	Presentación, análisis, e interpretación de resultados	55
	Capítulo IX	65
9.	Conclusiones	65
	Capítulo X	68
10.	Recomendaciones	68

10.1	Perfil del director de una Institución educativa	70
	Capítulo XI	73
11.	Referencias bibliográficas	73
11.1	Bibliografía en Línea	75
	Anexos	76
	Carta dirigida a la institución educativa	77
	Cuestionario para coordinadores	78
	Cuestionario para administrador educativo	81

Resumen

La presente investigación se denomina “Perfil del director (a) de una institución educativa privada y su congruencia con la persona que lo ocupa” en virtud de que el estudio se concreta a investigar qué beneficios aporta el director profesionalizado al grupo de docentes bajo su cargo.

Capítulo I, la descripción general del trabajo, incluye la importancia de la administración, las tareas del administrador educativo y lo que garantiza la administración, que es el camino al éxito de una institución educativa.

Capítulo II: Se presenta la definición del problema, la importancia del rol del director en una institución educativa y su liderazgo. Se analiza un ejemplo de Reforma educativa que fracasa en Guatemala.

Capítulo III: Comprende la justificación, la importancia de dirigir adecuadamente una institución educativa, tomando en consideración la profesionalización del director (a).

Capítulo IV: Formado por los objetivos, tomando en cuenta la importancia de la preparación académica de los administradores educativos de una institución privada, y su efecto en el equipo de docentes. Comprobar la función del director y coordinador.

Capítulo V: El marco teórico, Consta de la estructura organizacional de manera general, inicia con la información de la administración, la definición de administrador educativo, tipos de administradores educativos, función del administrador educativo, así como las cualidades personales del director.

Capítulo VI: Este capítulo se muestra el marco metodológico, que es la etapa donde se selecciona las instituciones educativas que están dispuestas a concretar el tema de investigación, para ello se hace necesario elaborar un cuestionarios, uno para educadores y otro para coordinadores.

Capítulo VII: comprende la delimitación del problema, la elección de las instituciones educativas a entrevistar, se procede a seleccionar 2 instituciones educativas de las 5 propuestas. Se toma en cuenta el ámbito personal, ámbito temporal y el ámbito temático

Capítulo VIII: comprende la presentación e interpretación de los resultados obtenidos en los cuestionarios, y el análisis de las respuestas.

Capítulo IX: Presentación de las conclusiones.

Capítulo X: En este capítulo se comparte las recomendaciones.

Finalmente en los anexos se incluyen los cuestionarios, dirigido a administradores y otro para coordinadores específicamente. Se obtuvo la colaboración de 2 directores y 10 coordinadores, de dos instituciones educativas privadas.

Capítulo I

1. Introducción

1.1 Descripción general del trabajo.

“La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.”[1]
La administración educativa debe esforzarse por mejorar los procesos administrativos con el fin de elevar su calidad de gestión y satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, como a los padres de familia de una institución educativa nacional o privada. Comúnmente la administración puede referirse a empresas, en el campo de la educación ésta disciplina es considerada como la columna vertebral del buen funcionamiento de las instituciones educativas.

Desde el punto de vista de Ramírez Cavassa:(15-16) “En este concepto de institución educativa como empresa, en su producto como resultado de las actividades relacionadas con la enseñanza, se toma en cuenta un nuevo punto: el conocimiento, cuyo soporte es la inteligencia humana. Así, tenemos una empresa que utiliza como materia prima al individuo en su rol de alumno, un capital físico y un conjunto de valores humanos constituido por un cuerpo de profesores o profesionales que generan el conocimiento y un factor humano que corresponde al elemento dinámico de gestión encargado de dirigir e integrar todos los elementos anteriores.” [2] Con lo descrito anteriormente, se confirma que la institución educativa es una empresa que utiliza inteligencia y genera conocimientos y valores. Es de suma importancia para su funcionamiento, conocer con detalle los pormenores de la estructura orgánica y practicar la buena administración y lo delicado que es el trato humano encaminado a la creación no de un producto, sino de personas de calidad, personas competentes, que serán insertadas en las distintas esferas de la sociedad para transformarla y mejorarla. Por lo tanto el colegio, la escuela o la universidad no pueden ser considerados una fábrica de productos sin calidad, es una productora de esperanzas y buenas nuevas para nuestro país. ¿Cómo lograrlo? Una manera es con un trabajo sistemático bien estructurado y gestionado con honestidad.

[1] Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert Daniel. Administración. (México: Pearson Educación, 6ª 46 2006)

[2] Ramírez Cavassa, César. La gestión administrativa en las instituciones educativas. (México: Limusa, 1ª ed. 2005), 15-16

La buena administración consiste en colocar a las personas adecuadas en los puestos que solicita una institución educativa, dar seguimiento y supervisión al plan, ser autocríticos, honestos y tener más acción que intención.

Cambell Corbally y otros autores mencionan siete tareas en la administración escolar:

1. Relación entre escuela y la comunidad.
2. Desarrollo del plan de estudios.
3. Grupos de alumnos.
4. Facilidades materiales.
5. Equipo personal.
6. Dirección financiera.
7. Organización estructura.

Esta investigación tiene como propósito fundamental conocer y analizar el perfil del director o directora de una institución educativa privada, establecer la congruencia con la persona que lo ocupa y la importancia que es para una institución significa la preparación académica del administrador educativo. El director del plantel de educación secundaria y diversificada es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo de ese nivel, es aquella persona designada, autorizada y responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de una institución pública o privada.

Una de las funciones del director es controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas establecidas internamente en la institución.

La administración, garantiza el camino al éxito a las empresas o a los individuos, la correcta administración educativa es el cuerpo, la cabeza y el espíritu de una docencia exitosa. Ramírez García en su tesis menciona, "Es muy importante el papel que desempeña el administrador educativo dentro de los establecimientos educativos, dependiendo del tipo de poder que ejerza, así también habrán reacciones de los docentes." [3] Un caso típico es el poder coercitivo, el cual crea una situación en que los docentes cumplen de inmediato, pero sólo temporalmente con las ordenes del mismo y también puede producir numerosos efectos secundarios indeseables, como el temor y la frustración.

[3] Ramírez García, I Tesis de licenciatura Universidad Francisco Marroquín de Guatemala

La tarea principal de un buen administrador educativo consiste en fijar objetivos y al mismo tiempo los recursos humanos que están a su cargo, con la finalidad de lograr resultados deseados dentro de las limitantes de tiempo, esfuerzo y costos predeterminados. “

“Que el desempeño adecuado de la dirección permita equilibrar la necesidad de realizar el trabajo académico por parte de los docentes buscando la calidad educativa, pues se mantiene la moral de la gente a nivel satisfactorio.”[3]

El perfil del Director de una institución educativa y su congruencia con la persona que ocupa el lugar, es el punto que se analiza a través de un cuestionario efectuado a directores y directoras de los colegios seleccionados. Este trabajo propone establecer la importancia y descripción de los valores existentes que integran al administrador educativo, las habilidades que debe tener para desarrollar sus conocimientos, así como sus actitudes ante la administración de su quehacer educativo, que toma en cuenta a los coordinadores, maestros, alumnos, padres de familia, y entorno social.

Para poder cumplir a cabalidad con la función del administrador, es necesario conocer las actitudes y características que lo guiaran al cumplimiento de su objetivo.

Desde el punto de vista teórico de la investigación, toma en cuenta las razones que permiten demostrar el efecto de la función del administrador educativo en el trabajo del coordinador- docente en las instituciones educativas seleccionadas.

El presente trabajo pretende contestar algunas preguntas como:

1. ¿Por qué algunas instituciones educativas no cuentan con el personal (director, coordinador, docente) adecuado para la preparación de los futuros graduandos de educación media?
2. ¿Por qué es necesario conocer el perfil del director y su equipo?
3. ¿Qué características debe cumplir el director de una institución educativa privada?
4. ¿Cuál es la importancia de la preparación académica del director y su equipo de trabajo?
5. ¿Cuál es el perfil que debe llenar la persona al solicitar el puesto de director de una institución educativa privada?
6. ¿Cuáles son las funciones para el director del plantel educativo?

[3] Ramírez García, I Tesis de licenciatura Universidad Francisco Marroquín de Guatemala

El presente trabajo pretende:

- Establecer el perfil del director administrativo.
- Definir las profesiones de las personas que ocupan los puestos de director, coordinador en el área de secundaria y diversificado.
- Definir el número de la población estudiantil de cada institución seleccionada y los cambios en los últimos 5 años.
- Preparar una encuesta para el departamento administrativo

Para recabar la información se solicita:

- Colaboración de la directora o director de cada institución seleccionada, y/o
- Coordinación o coordinaciones de la carrera media de la institución educativa.

De manera práctica, este trabajo de graduación propone la descripción y el análisis de los puestos ocupados en el área administrativa de una institución educativa.

Capítulo II

2. Definición del problema

Las personas que ocupan los puestos administrativos en instituciones educativas deben ser congruentes al perfil solicitado para ocuparlos, lo que se traduce en resultados positivos en la población estudiantil de la cual se ocupan.

Muchas instituciones educativas tienen prestigio en nuestro medio por la organización definida que tienen y por lo tanto cuentan con gran número de alumnos. Pero existen otras instituciones que no cuentan con una organización administrativa adecuada y por ende no ofrecen todos los servicios requeridos por los estudiantes. Una de las razones es que en algunas instituciones no cuentan con un satisfactorio recurso económico, lo que provoca no que contraten personal para cubrir todas las áreas y esto ha ocasionado que una sola persona desarrolle diferentes roles o funciones dentro de la actividad docente y administrativa del plantel. En algunas instituciones no cuentan con el organigrama estructural – funcional y de un reglamento interno que sirva de guía para la buena organización administrativa. El trabajador debe conocer desde el ingreso en la institución: las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos) y el área donde va a desempeñar su función.

El liderazgo consiste en la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. “Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo, por solo ocupar un puesto en la organización... sin embargo, no todos los líderes son administrativos, como no todos los administradores son líderes.”[4]

Definitivamente el rol del director en un centro educativo, es un punto clave, como generador de los procesos de cambio e innovación educativa para la realización del desempeño administrativo. El director planifica, organiza, dirige, coordina y controla, estas funciones que requieren de ciertas actitudes carismáticas y una específica capacitación, abiertas al cambio y con una posición crítica, creadora y respetuosa de las opiniones ajenas de las personas que están bajo su mando. Además, tener capacidad para resolver los problemas en forma madura y conocimiento del personal, alumnos y de las características sociales, culturales y económicas del medio.

[4] Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.) 123, México: Pearson Educación.

Otro punto importante es el administrador educativo que se enfrenta a una conectividad mayor entre la educación y los cambios en el patrón de desarrollo económico y social, sabemos que la educación es la clave para el descubrimiento, el progreso tecnológico, la competitividad económica, la formación de los valores de una nueva ciudadanía.

El administrador debe dirigir con liderazgo, autoridad y capacidad asesora, hacer uso del tiempo dedicado a los aprendizajes y de los recursos humanos, materiales y físicos. Para la innovación se aventura en la institución y no en ninguna otra instancia del mismo, para lograrla el administrador debe romper antiguos paradigmas y tomar la bandera de la excelencia y la calidad, uniéndose con profesionalismo y entrega para lograr el cambio en la institución educativa. El administrador educativo debe valorar la importancia administrativa de la inducción del personal, como una estrategia del clima institucional, el compromiso educativo, la comprensión del trabajo de la institución y el mejoramiento de la organización para contribuir a la calidad de la educación.

Ruano y Ruano [5], realiza un análisis de ejemplos de Reforma Educativa que fracasan en Guatemala. El propósito es poner de relieve los aspectos que deben confrontarse al diseñar e implantar procesos de reforma educativa... uno de estos aspectos fundamentales es la necesidad de estudiar cuidadosamente las estructuras administrativas. Este artículo plantea que la administración y la formulación de políticas educativas no pueden resumirse a simples esquemas modernizantes que no tomen en cuenta las condiciones particulares en las que los sistemas educativos se han originado.

Otro punto que analizan es la burocracia en su sentido tradicional o Weberiano, que se refiere a aquellos patrones administrativos que proveen un alto grado de especialización, división clara y precisa de las tareas por realizar, así como estructuras jerárquicas de control y líneas de autoridad preestablecidas, la falta de preparación ocasiona un desequilibrio en el mercado laboral que conlleva graves consecuencias para el país:

En Guatemala se identificó que la escasez de trabajadores calificados y el bajo nivel de entrenamiento vocacional constituyen los factores más anticompetitivos. [...] Si se continúa con el nivel y calidad actual de los recursos humanos, éstos, lejos de potenciar el desarrollo, lo entorpecen, frenando el avance de la capacidad científico-tecnológico, local que permita un mejor aprovechamiento de la transferencia externa de conocimientos y adaptación adecuada de nuevas tecnologías y procesos. [5]

[5] Ruano, C. R. (2002). Reforma educativa: el caso de Guatemala.

Ejemplo: en términos de la calidad de la enseñanza, los establecimientos privados presentan grandes variaciones. Estas diferencias se deben a diversos factores. Entre ellos, la falta de sistemas de evaluación uniformes a escala nacional, la baja calidad de la formación de docentes y de administradores.

A continuación se analiza cómo un proyecto de reforma educativa que se descompone en dos proyectos separados, como consecuencia de los esquemas organizativos, fue parcialmente abandonados a principios de los años ochenta.

Este proyecto consiste en el Mejoramiento de la Enseñanza Media/Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media (PEMEM/EFPEM), iniciado en 1969, con la asesoría y financiamiento del Banco Mundial y de UNESCO, se enmarcaba dentro de la filosofía que privilegiaba el desarrollo del capital humano como motor del desarrollo económico interno. Un componente esencial de este enfoque lo constituía la formación de mano de obra calificada en aquellos sectores identificados como claves para el desarrollo económico interno. Este modelo de reforma educativa se siguió en algunas partes de África conociéndose bajo la rúbrica de educación técnica Kelly, mientras que en Norteamérica se le conoce como educación vocacional Pincus. [5]

Inicialmente, el PEMEN consistía en la creación de una serie de doce escuelas-taller o institutos para el nivel secundario, los cuales en algún momento abarcarían todo el territorio nacional.

Posteriormente el PEMEN, agregaría la capacitación de docentes para las áreas técnicas que iban a ofrecer en las escuelas-taller o institutos, además de desarrollar los planes de estudio para las nuevas escuelas, se creó un programa de estudios a nivel universitario conocido como Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media o EFPEM. Las dos etapas se desvincularon enteramente de la construcción y equipamiento de los institutos. Diferentes ministerios con diferentes cronogramas, políticas y filosofías se hicieron cargo de las obras de infraestructura.

Debido a la falta de unificación de criterios y mecanismos centralizadores para la toma de decisiones, para el proceso de contratación de la infraestructura, para la selección de la ubicación de los institutos y la falta de un aparato administrativo centralizado para implantar las reformas, el proyecto PEMEN/EFPEM comenzó a retrasarse en su ejecución.

[5] Ruano, C. R. (2002). Reforma educativa: el caso de Guatemala.

Habría que esperar hasta 1974, o sea, cinco años después de su aprobación inicial, para que entrara en operaciones el primero de los centros educativos en la ciudad de Guatemala. No obstante que el objetivo principal de PEMEM era la formación de mano de obra calificada a nivel secundario en sectores con alto contenido técnico, para 1979 era claro que tal formación no se estaba dando. Los tres institutos que se encontraban en funcionamiento ofrecían un currículo virtualmente idéntico al de sus contrapartes tradicionales.

Esta situación fue analizada por Menéndez (1980) en un estudio que planteaba las perspectivas de funcionamiento a largo plazo del proyecto. [6] Menéndez (pp. 32-44), identificó los siguientes factores como causas del fracaso del proyecto:

- Aumento en el número de estudiantes, más allá de los niveles previstos al iniciar el proyecto.
- Cambios constantes en las prioridades y en el personal de MINEDUC.
- Pérdida de infraestructura por descuido y otros factores.
- Falta de seguimiento de los estudiantes y ausencia de orientación de organismos competentes.
- Falta de políticas coherentes capaces de articular la demanda de recursos humanos con el sistema educativo nacional.
- Ausencia de estrategias a largo plazo para efectuar cambios curriculares o para la retención del personal.
- Exclusión de MINEDUC del diseño y de la construcción de los institutos.
- Déficit crónico de personal administrativo y pedagógico calificado.

Bajo tales condiciones, la parálisis administrativa y la atomización del proceso de reforma educativa no son simples aberraciones, sino más bien obedecen a una dinámica administrativa carente de mecanismos centralizadores y de control.

Hacia 1983, el proyecto PEMEM fue declarado finalizado por el gobierno. Desde su autorización en 1969 hasta su clausura, transcurrieron unos 14 años, de los cuales sólo pueden considerarse en operación de 1974 a 1987. [7]

[6] Menéndez, L. A. (1980). La educación en Guatemala, 1945-1979. Guatemala: Piedrasanta.

[7] Ramírez García, I. (1997). Expectativas de implementación del ciclo diversificado en los Institutos experimentales PEMEM. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.

En nuestros días, los establecimientos educativos creados bajo PEMEM continúan funcionando, aunque sin ninguno de sus objetivos o contenidos originales. Hoy en día, estos centros educativos dilapidados y en pésimas condiciones son testigos fieles de reformas que nunca pudieron convertirse en realidad.

El otro programa es la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media (EFPEM), cuyo objetivo principal era la formación de personal docente para los establecimientos del programa PEMEM.

Al iniciar este programa no contó con la coordinación de los organismos involucrados, por esa razón su ejecución fue asumida por la UNESCO. Esta organización continuó con sus propios estudios de factibilidad y subcontrató a universidades locales (San Carlos, Del Valle y Landívar) para la formación la formación de nuevos docentes. Debido a confusiones sobre qué universidad estaría a cargo del desarrollo del programa de estudios para EFPEM, no se pudieron armonizar los contenidos académicos ni exigencias de práctica docente supervisada, razón por la cual, los planes para un programa de formación única nunca se llevaron a cabo. Esta situación perdura en la actualidad, lo que hace prácticamente imposible lograr un nivel equivalente en cuanto a contenidos de programas para estudiantes de diferentes universidades guatemaltecas.

Otros ministerios y agencias del gobierno también quisieron tomar parte en el diseño del plan de estudios de la EFPEM. Esto provocó la división de facto del EFPEM en tres programas distintos administrados por las universidades mencionadas. Estos conflictos interinstitucionales pueden atribuirse parcialmente a la influencia del “principio de la lealtad paralela” como patrón de conducta individual que desplaza las relaciones administrativas impersonales y meritocráticas (Lowden, 1996). [8]

En la actualidad, la EFPEM continúa funcionando con algunos cambios en cuanto a compensación salarial y al sistema de promociones o escalafón magisterial pero con poca capacidad para reducir el alto déficit de docentes calificados, especialmente en las áreas rurales del país.

Por lo que esto lleva a la pregunta: ¿Cómo influye la organización educativa en el servicio del personal docente?

[8] Lowden, P. (1996) The Escuelas integrales reform program in Venezuela. En A. Silva (Ed). Implementing policy innovations.

Capítulo III

3. Justificación

El proceso administrativo es la secuencia que permite mediante su aplicación lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar cualquier actividad humana con una mayor previsión y eficiencia.

La necesidad sustancial, que se ve enfatizada en todo el ámbito educativo, es la de mejorar las estrategias, métodos, técnicas en la administración y la aplicación del resultado, enfocado al desarrollo del personal y de la misma institución educativa.

Los cambios que ha presentado la educación en nuestro país, tienen un sinfín de obstáculos y dificultades ocasionados por la falta de decisiones de las autoridades educativas y por el miedo al cambio a veces drástico, que eleven el nivel educativo a grados quizás inimaginables.

La importancia que tiene el dirigir adecuadamente el sistema educativo en cada nivel, es valioso tanto el administrador educativo como para el director y coordinador, a fin que puedan alcanzar el objetivo que se han trazado a corto y a largo plazo, saliendo beneficiado el estudiante.

Cada autoridad educativa es fundamental para que todo sistema que sea implementado, lleve al éxito esperado.

Las instituciones educativas tienen que conocer con precisión sus capacidades para satisfacer y resolver las necesidades y problemas. Tomando en cuenta el proceso administrativo. El director es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, por lo tanto es necesario establecer la definición, propósito y funciones generales del puesto.

Capítulo IV

4. Objetivos

1. Determinar la influencia de la organización administrativa en el desempeño de los coordinadores y docentes, mediante la aplicación de un estudio tipo encuesta.
2. Comprobar la función del personal administrativo; director (a), coordinadores (as) y su efecto en el trabajo docente en las instituciones educativas seleccionadas.
3. Identificar los problemas inherentes a la aplicación de la administración educativa del director (a) y coordinador (a).
4. Establecer la importancia de la preparación académica de los administradores educativos de una institución.

Capítulo V

5. Marco Teórico

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí, el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo que se ha desarrollado, abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad. Desde el punto de vista del enfoque administrativo, se expone la forma en que se encuentra estructurada una institución educativa para funcionar adecuadamente. Sabiendo que sirve como soporte a todas las acciones administrativas. Es por eso que en esa estructura se debe identificar claramente las líneas jerárquicas de coordinación existentes entre los diferentes miembros.

5.1. La administración.

Hoy en día, los cambios de las organizaciones de una institución educativa hacen que los procesos administrativos estén centrados en las personas (directores, coordinadores maestros), quienes son responsables que las organizaciones obtengan los resultados que de ellas se espera. Para coordinar el esfuerzo del grupo dentro de una empresa administrativa, se espera que se logre con el desarrollo de las actividades, es decir: la manera como se alcanzan las metas u objetivos con ayuda de las personas y de los recursos, mediante el desempeño de ciertas funciones esenciales, como planeación, organización, dirección y control.

5.1.1 Concepto.

Galo de Lara (1997) dice que: "Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar

las metas, objetivos e ideales preestablecidas. [9] " Es importante resaltar que por medio de la administración se podrá diseñar, dirigir, orientar y tomar decisiones que vayan encaminadas al buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, además contribuir para mantener un ambiente laboral eficiente donde cada una de las personas aporten sus conocimientos e ideas para lograr los objetivos propuestos con responsabilidad. La administración "consiste en crear y mantener un ambiente adecuado en el que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo funciones objetivos preestablecidos" [9]. Al mencionar los miembros de la organización, se toma en cuenta a los directores, coordinadores y docentes.

5.2. Administrador Educativo.

5.2.1. Definición.

Es la persona que sirve de enlace entre las autoridades y la comunidad educativa y de allí la importancia de su figura, de su papel y de su preparación. Con lo anterior, se quiere decir que debe reunir una serie de características personales, profesionales y debe cumplir con responsabilidades designadas por sus superiores y con las que se refieren a sus relaciones con subalternos y miembros de la comunidad. [10]

El director de un establecimiento educativo es el jefe administrativo, líder profesional u orientador pedagógico, es la persona que dirige, generalmente el nivel primario o medio; también se da a nivel superior o universitario, tiene bajo su responsabilidad la parte física y administrativa del establecimiento, como la supervisión pedagógica de su personal docente, la orientación académica de los alumnos y las relaciones sociales con los padres de familia, y autoridades locales.

Todo grupo social necesita un dirigente para poder alcanzar los objetivos que le son comunes para satisfacer sus intereses y necesidades; el dirigente del grupo debe ser su líder, saber dirigir, por lo que la elección de un administrador educativo tiene que ser una tarea meditada.

El grupo necesita un administrador educativo que lleve a cabo los principios básicos de la administración, que distribuya responsabilidades, en el trabajo, coordine esfuerzos; por lo que es conveniente hacer una diferencia entre jefe y subalterno.

[9] Galo de Lara, C.M (1997). Diagnóstico del sistema educativo de Guatemala. Guatemala: Publicaciones de ASIÉS

[10] Biblioteca en línea .umg.edu.gt/digital/20658-pdf pág. 20-21,2007

5.2.2. Tipos de Administradores Educativos.

Algunos estilos de liderazgo, han sido clasificados por el uso de la autoridad de los líderes, de acuerdo con ello, los directores educativos aplican tres estilos básicos, según Harold Koontz y Heinz Wehrich “El director Autocrático, Democrático o Participativo y Liberal”^[11]

Para Agustín Reyes Ponce, 1990, existe otra clasificación en la que se menciona al director “Autocrático, el Laissez Faire y el Democrático”^[12]

a. Autocrático

Se establece cuando él es sólo “jefe”, no toma en cuenta a los subalternos y da órdenes para que se ejecuten sin objeción alguna, de la forma como se expresa, sin suspirar siquiera. En esta posición, el director es una persona colérica, enojada, irritable, intransigente y egoísta; no comprende ni le interesa conocer otros puntos de vista o si lo que está ordenado que se haga es de interés para los demás.

Muchos autores opinan que quien actúa de esta forma, responde a modelos de formación desde su infancia, a la conducta reforzada por muchos años y lo único que obtiene de los que le rodean es apatía, rebeldía, disgusto ante el trabajo y al final, las personas terminan haciendo lo que ellos desean y no lo que el director ha pedido.

b. Laissez Faire

Delega toda la responsabilidad en un auxiliar o un docente, porque sencillamente no sabe cómo organizar y distribuir el trabajo, no tiene ideas para ser creativo, mejor, más interesante o desarrollador. La respuesta a su actitud es la confusión, la complicación de las cosas, desorganización, descontento.

c. Democrático

Él es parte del conjunto, una persona que se suma al grupo, busca soluciones a la par de los otros, conversa, discute, propone, escucha y al momento de ejecutar algo, da el ejemplo.

[11] Koontz Harold, Heinz Wehrich (1996) pág 375 administración una perspectiva Global Mcgraw-Hill Mexico.

[12] Reyes Ponce, (1990) pág. 267 administración

Logra respaldo, cooperación, respeto, estimación, estímulo de sus compañeros de trabajo, porque él ha sido honesto, tolerante y permeable ante las sugerencias y observaciones de su personal.

d. Liberal

También llamado de “rienda suelta”, hace uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones, estos líderes dependen en gran medida de la relación que existe entre él y los docentes, quienes de cualquier forma realizan el trabajo, pero tomando en cuenta la opinión de su dirección.

Este tipo de liderazgo delega autoridad para que otros tomen decisiones, lo que conlleva un mayor compromiso de los subalternos. El líder espera resultados dejando que los otros lo logren sin él dar mucho apoyo.

5.2.3. Funciones del administrador educativo.

El trabajo que se lleva a cabo en una institución educativa puede realizarse sin ningún problema, siempre y cuando se tenga una persona que dirija las metas establecidas. Es necesario que haya un administrador educativo que se encargue de orientar, coordinar, comunicar, capacitar y motivar al personal y a la comunidad en todo lo referente a la institución y los cambios constantes que pueden ocurrir en ella; una persona con deseos y confianza para desempeñar las responsabilidades que se les asignan.

Entre las principales funciones están:

- Coordinar las actividades del colegio.
- Descubrir las habilidades e intereses del personal y hacer el mejor uso de ellos.
- Tener capacidad de comunicación para mantener informadas a las autoridades.
- Fomentar el interés, iniciativa y participación.
- Ser ejemplo de respeto.
- Predicar con el ejemplo.
- Poseer cordura.
- Dar oportunidad a todas las personas que trabajan bajo su responsabilidad.

- Llevar el control de las actividades planificadas, velar porque todo el personal de su equipo participe y que los recursos se utilicen de la mejor manera.
- Estar pendiente de la asistencia y puntualidad, tanto del personal, como de los alumnos.
- Velar porque los libros de control y material estén al día y llenos correctamente.

Miguel Ángel Márquez, 1998 pág. 167, presenta otra clasificación de las funciones del administrador educativo:

a) Funciones técnicas

- Realizar las investigaciones sobre la realidad educacional de su zona, planificar, y llevar a cabo la labor de supervisión que se propone realizar.
- Orientar y coordinar la labor del personal.
- Adiestrar al personal en el conocimiento y la aplicación de las técnicas para el estudio, la organización y el desarrollo de la comunidad educativa.
- Procurar la aplicación inteligente de principios de relaciones humanas en las actividades de trabajo con el equipo y demás personas.
- Promover el perfeccionamiento sistemático del personal en actividad, por medio de cursos, hojas informativas y otras técnicas adecuadas.

b) Funciones administrativas.

- Organización de la institución y de los servicios auxiliares.
- Organización y distribución del calendario de actividades escolares.
- Adquisición y distribución de materiales.
- Organización y mantenimiento de los archivos.
- Mantenimiento de registros estadísticos.
- Realización de gestiones para que se aprueben presupuestos que permitan una remuneración justa y la prestación de servicios sociales adecuados.

c) Funciones sociales.

- Establecer buenas relaciones con la comunidad educativa

- Procurar que se promuevan los proyectos de mejoramiento de la comunidad y contribuyan a realizarlos
- Ayudar a la formación de una conciencia de los derechos y deberes que tiene cada individuo
- Ayudar a la formación de una conciencia con respecto a lo justo y lo injusto
- Ayudar a la construcción de una sociedad más libre y justa

Algunas de las funciones arriba señaladas son precisas, pero otras son un tanto impropias y se hallan fuera del alcance.

Según la Ley de Educación Nacional en su artículo 37 literalmente dice:

Artículo 37. Obligaciones de los directores ^[13]

Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

- a. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- c. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles del centro educativo.
- e. Mantener informado al centro educativo de todos aquellos actos oficiales o extraoficiales.
- f. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- g. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h. Apoyar y contribuir a la realización de actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- i. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.

[13] Alvarez, Silvia Hohanna (1998). Legislación y Administración escolar

- j. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- k. Promover acciones de actualización y capacitación tecno-pedagógicas y administrativas en coordinación con el personal docente.

Artículo 42. Derechos de los directores y sub-directores. [14]

- a. Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en coordinación con el personal docente.
- b. Ejercer la autoridad acorde al cargo que ostenta, para dirigir el centro educativo.

5.2.4. Perfil del administrador educativo. [15]

El perfil educativo de nuevo estilo y el perfil terminal del educando, exigen un nuevo educador, por lo que, dejando lugar a las diferencias individuales (cada profesional de la Educación tiene sus propias características didácticas), todo educador debe tener:

- Conocimiento profundo de la realidad guatemalteca.
- Vocación de formador, su meta: formar.
- Responsabilidad.
- Buena preparación académica, lo cual implica formación permanente y actualización en los contenidos de la disciplina que enseña, y en la metodología educativa que utiliza.
- Excelencia en la dirección del proceso educativo.
- Capacidad para adaptarse y adaptar con creatividad su didáctica a las condiciones cambiantes del medio.
- Capacidad para trabajar en equipo con autoridades y miembros de la comunidad educativa.

Las cualidades que garantizan las bondades de su influencia como modelo de identificación para sus estudiantes, entre estas cualidades sobresalen las siguientes que deben sentir, vivir y promover el educador:

- Pasión por la verdad y la autenticidad, honestidad.

[14] Alvarez, Silvia Hohanna (1998). Legislación y Administración escolar

[15] Ley de Educación Nacional Decreto 12-91, pág. 11 2012

- Uso responsable de la libertad.
- Altruismo.
- Respeto a la dignidad de la persona.
- Respeto a las diferencias culturales, ideológicas, religiosas y políticas.
- Sentido de justicia.
- Dedicación al trabajo y cumplimiento del deber.

En la actualidad se requiere los siguientes requisitos que debe poseer y presentar un administrador educativo para determinado puesto:

- Grado académico de Licenciatura en Administración Educativa.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Dispuesto a trabajar bajo presión.
- Extrovertido y con habilidad para comunicarse claramente.
- Poseer conocimiento y control de presupuesto, manejo de contabilidades de fondos, aplicación de la Legislación laboral del país.
- Excelentes relaciones humanas, liderazgo, iniciativa, capacidad para trabajar en equipo, habilidad de negociación y comunicación oral y escrita, flexibilidad, orientación de servicio y capacidad de aprendizaje.
- Conocimientos de manejo de paquetes de computación en ambiente Windows.
- Habilidad para ejercer Liderazgo y supervisar personal.
- Destreza para analizar, planear y organizar estrategias.
- Actitud emprendedora y positiva.
- Habilidades directivas (manejo personal, finanzas, ventas, operaciones).
- Habilidad analítica, toma de decisiones, iniciativa, liderazgo, creatividad.
- Manejo de metodología de créditos individuales y de grupo.
- Profundo conocimiento de la realidad nacional.
- Experiencia demostrada en planeamiento estratégico.

5.2.4.1. Perfil a nivel personal.

1. Respeta la dignidad del ser humano sin discriminación.

2. Manifiesta responsabilidad en los diferentes actos de su vida personal y laboral.
3. Demuestra una actitud positiva de apertura al diálogo y de respeto por la igualdad de oportunidades.
4. Manifiesta amor por la vida, por los semejantes y por la naturaleza.
5. Fortalece y promueve los valores cívicos, morales y culturales en todo momento y circunstancia.
6. Demuestra respeto por las opiniones, ideales y creencias de los demás.
7. Demuestra en todo momento ética profesional.
8. Demuestra sinceridad, credibilidad y honradez en sus actuaciones y en el trato con las personas.
9. Comparte solidariamente sus conocimientos, habilidades y pertenencias con los demás.
10. Práctica la verdad en todo momento y circunstancia.
11. Manifiesta respeto por la identidad personal, religiosa, lingüística propia de los demás.
12. Valora, protege, conserva y restaura el medio ambiente.
13. Acepta sugerencias y promueve la participación sana y constructiva.
14. Utiliza el diálogo y la comunicación para manejar las relaciones interpersonales y resolver con madurez problemas cotidianos.
15. Promueve una cultura de paz, de democracia, de pluralismo y tolerancia por medio de respeto a lo diverso.

5.2.4.2. Perfil a nivel académico.

1. Mantiene una actitud de actualización que contribuye a elevar la calidad de los aprendizajes.
2. Conoce, comprende, aplica los principios y fundamentos de la Psicología educativa.
3. Analiza con juicio crítico los avances científicos y tecnológicos y su impacto en el desarrollo social y natural.
4. Conoce las diferentes corrientes y tendencias educativas.
5. Conoce y aplica las nociones fundamentales de la informática y la computación.
6. Promueve los principios y valores de la educación.
7. Posee conocimiento de las culturas de Guatemala.
8. Cultiva el pensamiento y la inteligencia en beneficio de los estudiantes.

5.2.4.3. Perfil a nivel ocupacional.

1. Motiva y orienta al personal de su equipo sobre el uso de técnicas de interrelación.
2. Organiza reuniones y equipos de trabajo como forma de mejorar la labor educativa y de resolver problemas comunes.
3. Participa en actividades de profesionalización y capacitación que coadyuven al mejoramiento de su comunidad educativa y al desarrollo de la educación en general.
4. Fomenta actividades de capacitación que coadyuven al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de la educación en general.
5. Propicia el uso y aplicación de actividades, técnicas educativas actualizadas y de informática que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.
6. Favorece una conciencia ecológica promoviendo y dirigiendo proyectos para la conservación del medio ambiente dentro y fuera de la comunidad educativa.
7. Maneja y aplica metodologías activas y participativas en diferentes contextos de su realidad.
8. Propicia y practica con los miembros de su comunidad educativa, la elaboración de proyectos educativos de la Institución o de la comunidad.
9. Aplica principios básicos de investigación, y los enfoques de la didáctica activa, constructiva y de la evaluación educativa.
10. Aplica e interpreta pruebas psicológicas sencillas.
11. Promueve por medio de conferencias, talleres, pláticas, seminarios y otras actividades de integración familiar como base del desarrollo de la sociedad.
12. Realiza actividades y cuestionamientos que exijan al docente y al estudiante, comprender y analizar su labor docente o su elección vocacional.
13. Participa y promueve en el personal docente. el desarrollo integral humano propiciando actividades de carácter educativo, artístico, deportivo y social, respetando cada grupo étnico.
14. Fomenta y participa activamente en la asesoría y formulación de planes programas y proyectos con equidad de género dentro del marco de la Reforma Educativa.
15. Coordina, dirige, orienta y asesora innovaciones educativas propiciando la transferencia de procesos y experiencias pedagógicas.
16. Monitorea y evalúa los logros de sus estudiantes.
17. Analiza la situación socioeconómica de la comunidad como forma de contribuir a su desarrollo integral.

5.2.5. Estrategias de la administración educativa. [16]

Entre las estrategias de la administración educativa se pueden mencionar las siguientes:

1. Pasar de la educación tradicionalista, verbalista y bancaria, a la educación activa, participante y auto gestora de conocimiento.
2. Diseñar nuevos currículos de acuerdo con las necesidades de la época.
3. Realizar un proceso de cambio planeado, que concilie el actual sistema educativo con los avances científicos, tecnológicos y pedagógicos del mundo de hoy.
4. Propiciar el sentido de pertenencia, armonía y cordialidad en todos los miembros de la comunidad educativa.
5. Crear una cultura organizacional, propia de una gestión académica-administrativa.
6. Adelantar acciones para el desarrollo del talento humano con el propósito de generar un clima organizacional y democrático, pluralista, tolerante y cultor de la diferencia, con el fin de asegurar la calidad en la prestación del servicio administrativo.
7. Crear y mantener un sistema de información y métodos para asegurar una eficiente red de comunicación y desarrollo organizacional.
8. Reestructurar la administración de centro educativo en orden a delimitar la responsabilidad de los funcionarios para evitar la colisión de competencias y la dualidad de funciones.

5.3. Ejercicio de la dirección. [16]

Básicamente el ejercicio de la dirección se puede realizar en forma democrática en forma autocrática y en forma de dejar hacer y dejar pasar o laissez-faire, en relación a la situación y a la personalidad del los miembros del grupo.

5.3.1. Clases de dirección.

Con respecto a las clases de dirección, Janise Pinto Pérez, 1998 pág.87 dice que los directores pueden clasificarse desde varios puntos de vista y que existe una gran variedad de nombres que se dan a cada tipo.

[16] pág. 27, Tesis Administración Educativa.

El Formal: es el que influye sobre el comportamiento del grupo en virtud de la autoridad que posee por delegación, por estar a cargo de la dirección, en el caso del director de escuela o colegio con relación al maestro o coordinadores.

El verdadero: es el que es capaz de llevar al grupo a establecer un objetivo común en virtud del prestigio de que goza ante sus miembros.

Lo ideal, es que el líder formal sea también el líder verdadero del grupo, ocupándose de la consecución de los objetivos, pero que al mismo tiempo se preocupe de satisfacer las necesidades individuales ejerciendo influencia mediante ideas propias

5.3.2. Características de las clases de ejercicio de dirección en cuanto a su manera de actuar. [17]

Autocrático	Laissez-Faire	Democrático
<ul style="list-style-type: none"> a. Imparte órdenes. b. Toma de decisiones. c. Informa acerca de las decisiones tomadas. d. Representa al grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Distribuye tareas. b. Da información. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Coordina esfuerzos con el fin de tornarlos productivos. b. Inspira al grupo con el fin de llevarlo a encontrar soluciones inteligentes. c. Explica los objetivos con miras a motivar. d. Aprovecha al máximo la capacidad individual de los miembros.

5.3.3. Ejercicio Democrático.

“La dirección democrática es un servicio de ayuda y asistencia al educador destinado a lograr el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje. La ayuda o asistencia está dirigida al educador quien se verá mejorado como profesional, equipado con mayores recursos, y quien conocerá mejores maneras de desempeñar su labor” [18]

[17] Néreci, Imideo Guiseppi Introducción a la Supervisión Escolar. Editorial Kapeluaz, Moreno B.A. 1992]

[18] Lemus, Luis Arturo. Administración y Supervisión de Escuelas. Editorial cultural Centroamérica 1975.

El director educativo debe mantener una relación permanente presencial con los docentes, coordinadores, para que coordine, preste una ayuda oportuna y eficaz al equipo; esto, requiere cierta proximidad entre quien proporciona la ayuda y quien la recibe.

La función del director educativo, es la de asistir a los educadores, coordinadores en su tarea, coadyuvando con ellos en la búsqueda de soluciones a los problemas presentados en el curso de la acción administrativa.

La tarea de un administrador educativo o director en una institución, es la de coordinar, dirigir, supervisar y delegar las actividades de enseñanza aprendizaje para lograr el mejoramiento de los resultados del proceso y la calidad del producto final.

La dirección democrática es creadora, estimula y orienta a los integrantes del proceso de enseñanza aprendizaje en forma científica a fin de que se desarrollen profesionalmente y estén capacitados.

También debe promover actividades de perfeccionamiento profesional y crear un clima laboral agradable, no sólo a los docentes sino también al director, realizar actividades de superación constante, como estímulo al profesional para que mejore el proceso enseñanza aprendizaje, creando un clima organizacional adecuado.

El director escolar democrático, debe desempeñarse como un verdadero coordinador, capacitando para orientar, asistir y estimular la labor de su equipo en un ambiente propicio para buscar y mejorar la calidad del proceso educativo, innovando y promoviendo el desarrollo personal, el cual repercute en el desarrollo institucional, propiciando buenas relaciones interpersonales y cooperación dentro de la institución con el personal a su cargo, estas características, habilidades y destrezas son las que describen a un auténtico líder.

Según Stoner James,^[19] el director democrático es más adecuado para personas colaboradoras, cumplidoras de sus deberes, que se adaptan al grupo y aceptan cambios, lo que les facilita el desarrollo personal y organizacional, de acuerdo al

postulado de Douglas Mc Gregor [20], que se basa en un conjunto de supuestos de la motivación humana, en donde el hombre no es pasivo y no contraviene los objetivos de la organización.

Los supuestos que fundamentan la teoría “y” son:

- a. “El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- b. No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- c. La mayor parte de las personas no tienen desinterés en trabajar; dependiendo de las condiciones pueden ver el trabajo como una fuente de satisfacción o de castigo.
- d. El ser humano ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo para cumplir los objetivos a que se ha comprometido.
- e. El individuo normal aprende en las condiciones adecuadas no sólo a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla.
- f. La capacidad de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla ampliamente distribuida en la población.
- g. En las condiciones de vida moderna las potencialidades del ser humano normal se están utilizando sólo en forma parcial.” [21]

5.3.3.1 Características del ejercicio democrático.

Las características del ejercicio democrático son las siguientes:

- “Utiliza las normas propias de las relaciones humanas, del trabajo cooperativo y de la dinámica de grupo en donde las destrezas y habilidades de todos sean tomadas en cuenta.
- Aplicación del método científico y del pensamiento racional.
- Respeto por los criterios y aceptación de las diferentes opiniones.

[19] Stoner James, pág. 140, 2002 en su obra Administración de Empresas

[20] Douglas Mc Gregor, 1981, pág.14-18 en la teoría “y”

[21] Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Formas, S. A. 1997

- Estímulo a la iniciativa y creatividad de todos.
- Estímulo al mejoramiento profesional y a la creación de un ambiente de estudio.
- Extracción de las decisiones de una bien organizada planificación que esté basada en la experimentación y la investigación”. [22]

5.3.4. Ejercicio Autocrático.

Algunas personas lo identifican como un dictador, sin embargo dice Auren Urís. [23] “El ejercicio autocrático no significa dictadura o autosatisfacción voluntaria del líder a costa de los demás miembros del grupo, no establece los objetivos con el grupo, sino que lleva a los miembros a aceptar y alcanzar los objetivos preestablecidos por el propio líder o por otras personas jerárquicamente superiores, es el tipo de director que más se aproxima a jefe.

Este tipo de dirección prevaleció como método fiscalizador de las actividades de la enseñanza, era un control riguroso de la labor del educador. Su función era coercitiva y tenía como objeto castigar las deficiencias de los educadores sin ofrecerles ningún tipo de orientación”.

Según Stoner James, en su obra Administración de Empresas, las personas se sienten motivadas en la perspectiva tradicional, la gente considera el trabajo como una cosa necesaria, de acuerdo a la Teoría “X” de Douglas Mc Gregor, que se basa en premisas incorrectas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron en el pasado, la motivación primordial del hombre es el incentivo económico.

“El ser humano normal siente una aversión natural por el trabajo y lo evita en lo posible”.

Casi a todos los trabajadores hay que obligarlos, controlarlos, dirigirlos y hasta amenazarlos con el castigo para que pongan empeño en la obtención de las metas de la organización.

[22] Fermin Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Editorial Kapelusz, S.A. 1985

[23] Fermin Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Ibid pág. 15

El ser humano ordinario es perezoso, prefiere que lo dirijan, desea eludir la responsabilidad, tiene poca ambición y quiere la seguridad ante todo. [24]

5.3.4.1. Características del ejercicio autocrático. [25]

Las características del ejercicio autocrático son las siguientes:

- “La no participación de los educadores en la toma de decisiones
- La imposición en forma vertical e inflexible de tomar decisiones
- Ausencia total de planificación
- Desconocimiento de relaciones humanas
- Desconocimiento de la creatividad y originalidad del educador
- Inflexibilidad y dureza en el castigo y falta de oportunidades para la defensa
- Ningún tipo de delegación autoridad”.

Este tipo de dirección ha ido desapareciendo, pero también es cierto que una gran parte de directores actúan y siguen empleando procedimientos que caen dentro del campo autocrático en la administración de centros educativos.

5.3.5. Ejercicio Laissez Faire.

Algunas personas ven en él sólo ausencia de dirección, o sea un liderazgo formal. Es un grupo sin guía ni dirección, en esta clase de ejercicio, el líder parte de un objetivo preestablecido que será alcanzado sólo por un miembro del grupo de acuerdo a sus aptitudes e intereses. En general, se observa la iniciativa de las partes, con respecto a la personalidad de los miembros del grupo, este se emplea en personas competentes y que trabajan con un mínimo de orientación y control, también se aplica para los trabajos que exigen un acentuado empleo de la imaginación, la inteligencia, la observación personal y para las tareas que se ejecutan individualmente.

[24] Fermin Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Ibid. Pág. 18

[25] Fermin Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Ibid. Pág. 19

5.3.6. El Director. [26]

La función del director es muy compleja, considerando las partes interesadas en el proceso educativo: alumnos, padres, profesores, coordinadores y sociedad. Uno de los aspectos primordiales es que el líder este convencido que el ser humano necesita satisfacer necesidades; y esta habilidad puede ser una potente fuerza motivadora que induce a la formación de grupos para interactuar y desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje.

El director de un centro educativo lleva la responsabilidad y está encargado de desempeñar funciones como: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. La manera en que el director obtenga el acatamiento de los seguidores dependerá en gran parte del estado de liderazgo que tenga.

Lo que es eficaz para uno, puede no serlo para otro, por lo cual se deduce que las características fundamentales de un director deberían ser:

- “Preparación pedagógica adecuada.
- Conciencia de los problemas de la educación.
- Confianza en la acción de la escuela.
- Capacidad para dirigir a gente creativa.
- Servicio al personal interno y externo”.

En la actualidad se exigen ciertas condiciones para el ejercicio de esta importante tarea. Es imprescindible que el director de escuela tenga preparación pedagógica adecuada, basada en cursos especiales, en los cuales sean tratados los problemas del colegio o escuela, estar al día en lo que corresponde a la educación referente a todos los niveles de enseñanza.

Asimismo, el director debe tener conciencia de los problemas existentes en educación, ser creativo para seleccionar la mejor alternativa de acuerdo a las necesidades, tener confianza y aceptación en el desarrollo de las actividades educativas.

[26] Nereci, Imideo Giuseppe. Hacia una Didactica General Dinámica. Editorial Kapelusz, 1995

El director debe estar capacitado para dirigir con un potencial crítico como miembro de la institución, sirviendo de ayuda y estímulo al docente, alumno y padre de familia. Por otro lado, debe reconocer la calidad de la actuación del docente en el aula, la manera de dirigirse a sus alumnos y la forma de trabajar con ellos, y del coordinador en su función. Además debe supervisar para mejorar la enseñanza, asegurándose que los maestros empleen métodos correctos y actualizados para la buena instrucción en el aula, teniendo en cuenta las necesidades del alumno, y de la comunidad a la que pertenece.

5.3.7. Las funciones del director de un centro educativo. [27]

Entre las principales funciones del director se encuentra la de administrar, que tiene como finalidad: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los diversos recursos para el proceso de enseñanza aprendizaje, en la toma de decisiones tales como: ser un buen motivador, así como la confianza en sí mismo, madurez emocional, habilidad técnica, habilidades de relaciones humanas, conceptuales y atributos físicos, poseer un comportamiento orientado a la tarea, mantener el grupo, tener influencia positiva con los subordinados y llegar a consensos.

Tomar en cuenta las variables situacionales externas como la tecnología, aspectos legales, medio ambiente, competencia, préstamos.

Estos factores son la base principal para obtener buenos resultados, provocando un buen desempeño en el grupo, alcanzando las metas preestablecidas, contribuyendo a la salud y crecimiento psicológico de los docentes y de la institución en general.

La función del director escolar es cultivar diversos factores que son clave para que el centro de enseñanza sea eficaz:

- El trabajo en equipo y la colaboración entre el personal.
- La sensibilización hacia las preocupaciones y las aspiraciones no sólo de los estudiantes sino también de sus padres.

[27] Nereci, Imideo Giuseppe. Ibid pág. 78

- La planificación y aplicación con visión de futuro de toda una serie de cuestiones administrativas.
- Contratación o iniciación del personal.
- Organización de la institución educativa.

Toda esta serie de responsabilidades vinculadas a la enseñanza es naturalmente más amplia en los países donde la autonomía de las escuelas es mayor, ya tengan que responder ante las autoridades locales o ante los consejos escolares.

5.3.8. Funciones del director. [28]

- Representar legalmente a la institución.
- Formular coordinar, ejecutar y evaluar el plan de trabajo anual, con la participación del personal de coordinadores, maestros.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos educacionales y por un buen trato a los alumnos dentro y fuera del Complejo Educativo.
- Planifica, coordina, dirige y controla las actividades académicas y administrativa de una unidad educativa.
- Controla, evalúa y aprueba programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales.
- Evalúa el desempeño del personal docente.
- Organiza y aprueba el cronograma de actividades del año escolar.
- Elabora y ejecuta el anteproyecto y proyecto de presupuesto de la unidad.
- Vela por el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que rigen el centro educativo.
- Dirige el Consejo de Profesores y demás actos del plantel.
- Gestiona ante el Ministerio de Educación, la documentación relacionada con el área.
- Elabora y lleva el control de las estadísticas.
- Organiza y participa en talleres de actualización académica.

[28] Nereci, Imideo Giuseppe. Ibid pág. 80

- Autoriza las diversas erogaciones y demás gastos generales.
- Supervisa y lleva el control de los registros relativos a actas, matrículas, asistencia, entre otros.
- Promueve acciones conducentes al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, basados en los resultados obtenidos de la evaluación estudiantil.
- Supervisa la ejecución de los planes y programas que garanticen la atención integral del niño.
- Elabora anualmente informe del resultado del plan de necesidades, objetivos y actividades del centro educativo.
- Rinde cuenta periódicamente al supervisor sectorial del Ministerio de Educación y recibe información sobre actividades y normativas emanados por este organismo.
- Estudia conjuntamente con el psicólogo los casos de niños especiales.
- Participa en los consejos de la directiva de la sociedad de padres y/o representantes.
- Supervisa la elaboración del inventario de materiales y equipos.
- Redacta y firma la correspondencia y documentación de la unidad.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

5.3.8.1. Función administrativa.

Esta función en términos generales se ocupa de la planeación, organización, dirección, control, evaluación y toma de decisiones para coordinar los diversos recursos y que estos sean más eficientes.

También la administración está relacionada con las personas, métodos y materiales de la institución, tiene en cuenta la marcha y el perfeccionamiento de todas las tareas burocráticas de la institución educativa.

En una institución educativa, el director es una persona clave en el desarrollo del programa y ejerce la función de líder que debe reunir ciertas habilidades y poseer rasgos especiales para el logro de los objetivos de la educación.

La función de dirigir un establecimiento es una de las responsabilidades más delicadas que puede encomendársele a un profesional. Esta función directiva se debe ejercer con características de liderazgo social y profesional enmarcando las siguientes áreas de acción bien definidas, pero interrelacionadas.

a. La planeación

Es la primera acción como fase del proceso administrativo. Se considera la más importante ya que de esta función depende la buena administración del establecimiento. En esta fase se seleccionan las metas y objetivos, se determinan los recursos necesarios, procedimientos y acciones así como también, un diagnóstico previo a las consideraciones de la institución;

- ¿Qué nos dirá?
- ¿Con qué contamos?
- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Qué problemas enfrentamos?
- ¿Cuáles son las causas?
- Así como un pronóstico, de qué nos espera.
- O qué queremos obtener como producto de nuestra interacción.

Para planificar debemos tener ideas claras y concretas de lo que debemos hacer, cómo hacerlo, quién debe hacerlo, cuándo se harán las actividades. Todo este proceso debe sufrir una evaluación permanente para obtener óptimos resultados. La planificación ayuda al administrador educativo a coordinar acciones, que desea saber y qué espera de la calidad de la educación de acuerdo a los objetivos que se persiguen alcanzar.

La planeación implica que los directores de una institución educativa proyecten de antemano sus metas y objetivos de acción.

Sus acciones se deben basar en un plan, dando a la organización, su visión, metas, misión, objetivos, políticas y estrategias para la obtención de resultados. Además permite que la institución consiga los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos que los miembros en coordinación con el director interactúen y realicen las actividades acorde a lo planificado, que el progreso sea vigilado para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorios.

Una meta es más concreta y específica que un objetivo. También se puede pensar en las metas como una expresión de criterio intermedio de eficacia y satisfacción que contribuya al cumplimiento de la misión.

Los objetivos se derivan de las metas suelen ser a corto plazo, son específicos y mensurables, forman la base de la planeación de los resultados futuros que los directores buscan en la administración de un centro educativo.

Las políticas son planes permanentes que establecen los límites de las decisiones, especificando cuales pueden tomarse o excluirse las que no se permitan. De esta forma se encamina el pensamiento de los miembros de la institución.

El programa comprende un grupo extenso de actividades mostrando los pasos principales que se requieren para conseguir el objetivo, el programa debe acompañarse de un presupuesto con las actividades requeridas y especificará las asignaciones de recursos dentro del contenido general.

b. La organización.

“Debe existir un ordenamiento lógico de los elementos que conforman el todo de una escuela. Es la función que esquematiza y jerarquiza la estructura institucional, involucrando todos los y técnicas adecuadas para alcanzar los objetivos. En esta función el administrador asigna los roles de acción a cada miembro del personal en grupos o bien en comisiones escolares”. [29]

[29] Stoner, James A. f. y Charles Wankel. Administración. Fuentes impresiones México D.f.. 1989

Significa que los administradores educativos, coordinan los recursos materiales, humanos y financieros de la institución.

La eficiencia depende de su capacidad para ordenar los recursos y alcanzar las metas. Una vez que los administradores han establecido los objetivos y preparado los planes o programas para poder lograrlos deberán diseñar una organización que los lleve a un acertado final.

Para la realización de la organización se recomiendan las siguientes actividades:

- Subdividir el trabajo en obligaciones operativas.
- Establecer los deberes operativos a cada persona.
- Establecer líneas de autoridad y áreas de responsabilidad.
- Definir los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar al individuo en el puesto adecuado.
- Delegar la debida autoridad a cada miembro de administración.
- Delegar la debida autoridad a cada miembro de administración.
- Proporcionar instalaciones y otros recursos.
- Revisar la organización a la luz de los resultados.

c. La dirección.

Una vez efectuada la planificación y ordenada la estructura de la organización, esta función hace que se avance en la obtención de las metas ya definidas, poniendo en juego el liderazgo y la capacidad para la integración de su personal, procurando dirigir con inteligencia y con principios de administración a sus subalternos, para armonizar en sus relaciones laborales individuales y grupales para alcanzar los objetivos.

A esta función también se le conoce con varios nombres como:

- Dirección.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Estimulación y otros.

Cualquiera que sea el nombre que le asignen, esta función consiste en hacer que los miembros de la institución actúen de modo que contribuyan al logro de sus objetivos, teniendo involucradas las actividades siguientes:

- “Comunicar y explicar los objetivos a los subordinados.
- Dirigir las acciones planificadas coordinando al personal.
- Guiar a los subordinados para que cumplan con las normas del funcionamiento.
- Mantener información actualizada de las acciones.
- Estimular al personal.
- Recompensar y reconocer el trabajo.
- Revisar la ejecución de los resultados”. [30]

La dirección describe cómo los administradores dirigen e influncian a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas. Crean la atmósfera adecuada y de ese modo ayudan a los trabajadores a dar su mejor esfuerzo.

d. El control.

Después que el director de la escuela con la participación de los docentes y estudiantes hayan planteado los objetivos, organizando y distribuido el trabajo, lo siguiente es, comprobar y retroalimentar lo que se está haciendo con el fin de cerciorarse que se está progresando satisfactoriamente con el esfuerzo de otros hacia el objetivo planeado, tratando de asegurarse que la institución siga la dirección correcta en la obtención de sus metas.

En esta función se afirma que el administrador escolar a través de la observación del proceso administrativo, detecta los problemas que obstaculizan su normal funcionamiento en el rol individual o de grupo de los docentes, permitiéndole buscar de nuevo el camino correcto que lo conduzca a los objetivos planteados y enderezar las acciones laborales con adecuadas medidas correctivas.

[30] Wiles Kimball. Técnicas de Supervisión para mejores escuelas. Editorial Trillas. D.F. 6ta edición 1986

Por medio del control de las tareas docentes, el administrador escolar, visualiza el desenvolvimiento organizacional y mantiene el control del mismo. El control del rendimiento escolar se divide en supervisión docente y evaluación.

La supervisión docente es un servicio democrático tendiente a coordinar, estimular, ayudar y dirigir el desenvolvimiento de los maestros, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso educativo que atañe a todas las actividades y personas, se realiza mediante un trabajo cooperativo.

Lo anterior determina que un administrador escolar debe desempeñarse y ser un “supervisor docente”, capacitando, orientando, asistiendo y perfeccionando la labor de su equipo, en un ambiente propicio para buscar y mejorar la calidad del proceso educativo, introduciendo innovaciones en actividades de capacitación, métodos, técnicas y procedimientos didácticos.

e. La evaluación.

A través de la evaluación se valoran los resultados y se analizan si estos están respondiendo a las necesidades del alumno, escuela y comunidad. Se mide el desempeño de las responsabilidades en función de normas previamente establecidas. Es responsabilidad del administrador escolar la coordinación de todas las acciones emprendidas en el proceso educativo de su centro, por lo que debe hacerse acopio de un liderazgo positivo en donde exista una comunicación clara, de buenas relaciones interpersonales entre el recurso humano con que cuenta, al unificar criterios por medio de la capacitación en servicio y dinámicas de integración grupal de su personal.

5.3.8.2. Función social.

Por medio de la función social, el director realiza la interrelación escuela - comunidad y ofrece mejores oportunidades para la socialización del educando, procurando integrarlo a la comunidad y formar al ciudadano para que sea útil a la sociedad y al medio que lo rodea.

5.3.8.3. Función pedagógica.

Esta función debe procurar la buena acción didáctica del docente para que los objetivos sean alcanzados. El director debe estimular al equipo en la orientación pedagógica, para que se

actualice en los planes y programas y que sean más ajustados y reales a las necesidades de la escuela y comunidad, realizando con más eficacia su acción de conducción.

5.3.8.4. Función de relaciones humanas

Esta es la función más importante del director. A ella corresponde su empeño en transformar la escuela en auténtica comunidad de ideales y esfuerzos entre la dirección, el cuerpo administrativo, docentes y alumnos. Tratar a cada individuo según sus cualidades, destrezas y creatividad, fomentando la participación y compromiso para alcanzar las metas deseadas. Su estilo de autoridad es democrático, es creador y estimula a sus empleados, pero también es abierto a la crítica con el fin de lograr mejores resultados.

El director debe estar atento a las necesidades de las personas que permanecen en la escuela y fuera de ella, para que todos sumen entusiasmo y esfuerzo, de manera que los objetivos de la institución en particular y de la educación en general sean alcanzados.

Al director como administrador le compete llegar a descentralizar lo más posible los servicios de la escuela, no debe monopolizar todas las actividades, ni ser insustituible en el despacho y ordenamiento de los papeles, tiene que distribuir el trabajo de administración y secretaría entre sus auxiliares y hacer circular el trabajo entre ellos de modo que cuando alguien falte, haya quien haga el trabajo en la institución.

Al descentralizar, el director dispondrá de más tiempo para pensar en los problemas de la escuela, así como entrar en contacto con los alumnos, profesores, coordinadores, funcionarios, padres de familia y entidades sociales. Hará que la escuela se habitúe a su presencia.

El director deberá estar presente en toda la escuela, dejando de ser la figura represiva para convertirse en figura asistencial por excelencia, debe hacer lo posible por eliminar en el alumno, el temor al castigo, crear un ambiente agradable que le permita tanto al docente como al alumno mantener una comunicación efectiva, es meritorio que el alumno vaya a la dirección a tratar asuntos con su director e interactuar para coordinar acciones de beneficio común.

5.4. Cualidades personales del director [31]

El director de escuela para desempeñarse en forma exitosa, debe distinguirse por poseer cualidades personales que le dan la oportunidad de buscar acciones que mejoren su labor como profesional de la educación entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Cultura general y competencia especial.
- Experiencia como maestro de grado.
- Buena capacidad de expresión y comunicación.
- Salud mental y física.
- Justicia, paciencia, flexibilidad y habilidad e interés en el trato con las personas, especialmente con los alumnos.
- Interés por actualizarse en temas relacionados con la administración educativa.

Estas cualidades son indispensables para quien administra un centro educativo, dando atención oportuna y eficiente de acuerdo al amplio conocimiento y capacidad de integración interpersonal que posee para dirigir la institución.

5.5. Atributos personales del director [32]

Lic. Lemus, en su obra Organización y Supervisión de Escuelas, considera los siguientes atributos que debe reunir un buen director:

- Aptitud intelectual.
- Salud mental y física.
- Buen juicio.
- Personalidad capaz de hacer valer su competencia profesional y lograr que los maestros acepten y busquen su asistencia y orientación.
- Una filosofía de la educación bien fundamentada.
- Satisfacción por las actividades de servicio profesional.

[31] Wiles Kimball. Técnicas de Supervisión para mejores escuelas. Editorial Trillas. D.F. 6ta edición 1986

[32] Lemus, Luis Arturo. Administración y Supervisión de Escuelas. Editorial cultural Centroamérica 1975.

- Capacidad para ejercer con otros de manera individual y en grupo.
- Aptitud para comunicarse eficientemente.

5.6.Responsabilidades del director.

La responsabilidad de todo director varía en relación con el tamaño de la escuela, así como el lugar donde se trabaja, con los principios que orientan su acción y los objetivos de la escuela en particular.

Para ser eficaz, sus responsabilidades incluyen el programa de actividades, las finanzas, el personal y las relaciones con los padres de familia. También se debe ejercer dirección sobre el personal al establecer metas educativas apropiadas, trabajar con el personal docente, administrativo y de servicio para planear y mantener un currículo basado en los objetivos, teniendo liderazgo en el diseño y práctica de la evaluación.

Las tareas más importantes del director en cuanto a su responsabilidad son:

- Orientación académica y mejoramiento del currículo.
- Administración del personal.
- Trabajo de oficina.
- Control del edificio.
- Relación de la escuela con la comunidad.
- Mejoramiento profesional.

Lo más importante en cuanto a la responsabilidad del director debe ser lo relacionado con la orientación académica y el mejoramiento del currículo, considerar que el director en su actividad dentro de la escuela se debe dedicar al trabajo del personal docente para la formulación de una buena filosofía que sirva a la escuela y a la comunidad, rigiéndose de acuerdo con la orientación nacional, asumiendo el liderazgo para un mejoramiento del currículo, trabajar con el personal de la escuela para la consecución de los objetivos educacionales, elaborar un sistema de evaluación, asegurar la participación de los especialistas y asesorar para la orientación de la enseñanza, dentro de un programa elaborado y supervisado para garantizar el perfeccionamiento profesional de los maestros, personal administrativo y operativo que se halla en servicio.

Asimismo debe intercambiar ideas con el personal, velar porque se encuentren disponibles y en buen estado los recursos para el trabajo de la escuela.

5.7. El rol del director.

El director de un centro educativo desempeña varias tareas primordiales en su cargo, las que pueden resumirse en cinco pasos importantes que son: planear, organizar, integrar, coordinar y evaluar.

Según Molina [33], los pasos a seguir en este proceso son:

- Estudiar las necesidades utilizando el método científico de investigación
- Determinar los objetivos con base a las necesidades y características sociales, económicas, técnicas, de servicio, etc.
- Elaborar el plan de trabajo en forma integrada
- Desarrollar el proyecto y evaluación periódica de las actividades para estudiar los problemas que se presenten y solucionarlos.

Para realizar el trabajo, el director por ser la figura fundamental de la institución, influye en el trabajo y de él depende en gran medida el éxito o fracaso de un programa educativo. Además debe tener definidas sus cualidades personales como: preparación profesional, capacidad para lograr la eficiencia, su interés por la satisfacción de las necesidades de las personas, ya que la dirección se basa en la capacidad para establecer comunicación que conduzca al logro de los objetivos y a la participación de la comunidad circundante en el desarrollo del plan y proyectos que puedan influir en la institución.

5.8. Estilos de directores.

Yankovic [34], distingue ocho estilos básicos de director de centros educativos, estilos que por los aspectos que abarca, permiten ubicar mejor la personalidad de los diversos directores.

[33] Molina Andrés (1991) pág. 233, en su obra Tendencia de la Administración Educativa

[34] Yankovic B. Una Aproximación a los Estilos de Dirección Escolar. Bogotá. Editorial Norma 1990

Debe tomarse en cuenta que algunos directores pueden, en distintos momentos, actuar con diferentes estilos para cada situación que se le presente.

a. El desertor.

El director muestra falta de interés tanto en la tarea como en las relaciones humanas. Es inefectivo, no solamente debido a la falta de interés, sino también por el efecto que causa en la moral; puede ocultar logros de otros a través de sus intervenciones o reteniendo información.

El desertor se encuentra con más frecuencia en las grandes instituciones, piensa que ha sido tratado injustamente, por lo que ha decidido ignorar la organización tanto como pueda o dañarla.

La forma más agresiva de deserción es robar a la compañía, se resisten al cambio, o lo acepta pasivamente, haciendo que todo sea difícil, produciendo resultados mínimos.

b. El promotor.

Es el que confía en forma implícita en la gente, es efectivo al motivar y trabajar con la gente. Ven su trabajo relacionado con el desarrollo del talento de otros, posee poca visibilidad. Tienen algunos conceptos interesantes acerca del trabajo. Cree que trabajar es tan natural que la gente desea la autodirección o el autocontrol y que buscan responsabilidades, que la inteligencia, la imaginación y la creatividad están ampliamente distribuidos entre la población y no son atributos únicamente de los directores o administradores.

c. El burócrata.

Al igual que el desertor no está realmente interesado en la tarea o en relaciones. Es efectivo, en cuanto al seguimiento de las reglas de la institución, mantiene un aire de interés y se ve menos involucrado personalmente en los problemas.

El burócrata se ve a sí mismo como eficiente. Sigue reglas, se maneja a través de los canales adecuados de comunicación, es fanático de los detalles y sigue exactamente las órdenes. Produce pocas ideas, contribuye poco al desarrollo de sus subordinados. Cree que el planeamiento a largo plazo no es efectivo.

d. El autócrata.

Es el que antepone la tarea inmediata ante cualquier otra consideración. Es inefectivo, tienen poca confianza en otras personas, trabaja cuando le aplican presión directa.

El autócrata cree que la gente tiene un disgusto inherente por el trabajo y que lo evitarían si pueden, por eso manifiestan que la mayoría de personas debe ser coaccionada, controlada, dirigida y amenazada con el castigo para hacerla producir. También cree que la persona promedio prefiere ser dirigida y desea evitar la responsabilidad, tiene poca ambición y desea la seguridad. Cree que el trabajo de un subordinado es únicamente de seguir órdenes. Considera que el trabajo es lo más importante sin interesarle las relaciones humanas. Confía muy poco en los demás y se acostumbra a controlar, impartir órdenes, incluso amenazar con sanciones, traslados y despidos. Su autoridad es de tipo lineal. No le agrada la idea de trabajar en equipo, ni la participación de todos los elementos en las actividades de la institución.

e. El misionero.

Es generoso, antepone las relaciones humanas, es inefectivo porque su deseo de ser “buena persona” evita que se arriesguen al menor desacuerdo. La actitud del misionero conduce a una pobre administración y baja productividad. El estilo gerencial de los misioneros es inefectivo, porque nunca resuelven los problemas humanos. Evita a aquellos que discuten y prefieren tratar los problemas humanos difíciles por transferencia, promoción o aumento de salarios. Está dispuesto a cambiar de manera de pensar para conservar la paz; lo que es peor, piensa que esto es lo mejor.

f. El ejecutivo.

Es aquella persona que ve su trabajo como el lograr lo mejor de otros. Establece altos estándares de producción y desempeño, pero reconoce que deberá tratar a cada quién en diferente forma. Es efectivo en cuanto al compromiso con la tarea como con las relaciones humanas, dan ejemplo. Trabajan en equipo, crean un espíritu participativo, luchan por involucrar a las personas en la planeación, no suprime, ni evita el conflicto, cree que las diferencias pueden ser resueltas.

g. Autócrata benévolo.

Coloca su confianza implícita en sus métodos y procedimientos sanos. Se preocupa y es efectivo en obtener rendimiento, su principal habilidad es lograr que otros hagan lo que desea sin crear resentimientos indebidos. Tiene mucho de la orientación del autócrata, excepto que es más amable y efectivo, este estilo es el más popular actualmente, ha escalado desde abajo y ha intentado mejorar su habilidad aprendiendo de sus errores.

El autócrata benévolo usualmente es ambicioso, conoce muy bien las reglas y métodos de la institución, se mantiene a la cabeza de su puesto logra realizar su tarea, está completamente comprometido.

h. De transacción

Reconoce las ventajas de estar orientado tanto a las relaciones humanas como a las tareas, pero es incapaz o no desea integrar esta idea para hacer decisiones sanas. Trata de minimizar los problemas inmediatos. Nunca hace nada bien, empuja pero no muy fuerte.

Los del estilo de transacción piensan que cualquier plan debe ser una serie de compromisos, buscando únicamente lo que funciona, desea vivir y dejar vivir.

Se concluye que el director al dirigir una institución actúa en algunos casos en forma inefectiva, considerando que puede retener información o resistirse al cambio, además cree que las personas necesitan ser controladas, no se interesa por las relaciones humanas, confía muy poco en el trabajo que hacen los demás; existe directores efectivos que buscan

resultados sobresalientes en el desempeño de su labor, trabaja en equipo, dan participación en la toma de decisiones, y están comprometidos con la institución a la que pertenecen.

5.9. Perfil profesional del director

Luis Alfonso de Paz Morales [35], establece el perfil del administrador escolar a nivel local, el cual debe distinguirse por tener importantes características tales como:

- a. Buena salud.
- b. Buena experiencia.
- c. Madurez emocional.
- d. Conducta independiente.
- e. Actividad científica profesional.
- f. Buena expresión oral.
- g. Pensamiento reflexivo.
- h. Pensamiento creativo.
- i. Conocimiento y habilidad en el planeamiento de las actividades educativas.

Asimismo el administrador escolar, debe tener amplio conocimiento en la actividad pública, de los fines y objetivos de la política educativa nacional, además de solucionar los problemas propios de la escuela y de implementar personal y equipo para solventar las necesidades prioritarias.

Las exigencias actuales requieren de un administrador escolar que no sea improvisado, sino un profesional especializado con capacidad directiva y conocimientos técnicos administrativos. En conclusión, el administrador escolar debe poseer una formación profesional que encierre los conocimientos teóricos de años de estudio, vocación para servir a la comunidad, ética profesional, y regir su vida por normas basadas en respeto, autoridad y confianza para ejercer su profesión.

[35]Luis Alfonso de Paz Morales, en su Tesis "El Profesional de la Educación Egresado de la Facultad de Humanidades y su Influencia en la Integración del Personal Docente". Pág. 19

En la toma de decisiones se basan en políticas específicas, en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, mejorar métodos o establecer técnicas y estándares a nivel de dirección. El cargo recibe supervisión general de manera directa y periódica y ejerce una supervisión específica de manera directa y constante.

5.10. Relaciones Internas y Externas

5.10.1. Relaciones Internas.

El cargo mantiene relaciones continuas con las unidades académicas y relaciones frecuentes con las administrativas de la Institución, a fin de ejecutar y/o controlar y/o aprobar lo relativo al área; exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

5.10.2. Relaciones Externas.

El cargo mantiene relaciones frecuentes con organismos públicos, Ministerio de Educación, comunidades adyacentes, padres y representantes, a fin de apoyar y/o ejecutar y/o coordinar lo relativo al área; exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.

5.11. Perfil del Cargo.

5.11.1. Conocimientos, Habilidades y Destrezas.

Conocimiento en:

- Ley de Educación y su reglamento.
- Programas y normas oficiales de preescolar y educación básica.
- Procedimientos administrativos.
- Manejo de personal.
- Computación básica.

Habilidad Para:

- Analizar documentos e informes del área de educación.
- Comprender situaciones de diversa índole.
- Mantener relaciones personales.
- Expresarse en forma escrita y oral.
- Tener iniciativa.
- Organizar el trabajo de la oficina.

- Realizar cálculos numéricos.

Destrezas en:

- El manejo de tecnología.
- El manejo de material de oficina.

Entre los objetivos que debe cumplir el director de un plantel educativo, se pueden mencionar:

- Planificar, coordinar, organizar, diseñar, ejecutar, evaluar y valorar el servicio educativo que brinda el plantel, acorde a la realidad, garantizando la calidad y eficiencia educativa.
- Impulsa, propiciar una excelente gestión y capacidad de respuesta frente a los requerimientos específicos que sirven de sostén y apoyo para la obtención de resultados de calidad en los alumnos a través de una paulatina modernización conforme al avance de la Ciencia y Tecnología.

Capítulo VI

6. Marco Metodológico.

En esta etapa se muestra la metodología que permitió desarrollar el presente trabajo de graduación. Para llevar a cabo esta investigación se seleccionaron cinco instituciones educativas distribuidas así: cuatro en la ciudad de Guatemala y una en Villa Nueva.

Para recabar la información se realiza con los siguientes pasos:

- Investigar el marco teórico que sustente la causa y el efecto.
- Determinar la metodología apropiada para realizar la investigación.
- Elaborar elementos de recolección de datos mediante el instrumento de cuestionario.
- Tabular, analizar, interpretar los datos obtenidos para establecer conclusiones y recomendaciones.

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario utilizar herramientas (cuestionario) que permitan recolectar el mayor número de información necesaria, con el fin de obtener un conocimiento más amplio de la realidad de la problemática.

Por naturaleza del estudio se requiere la recopilación documental, que se trata del acopio de los antecedentes relacionados con la investigación, con el fin de consultar documentos escritos, formales e informales.

La entrevista si lo autoriza el director o directora del establecimiento educativo.

Capítulo VII

7. Delimitación

Desde el punto de vista teórico del presente trabajo, se toma en cuenta los argumentos que permitan demostrar el efecto de la función del administrador, enlazado con el perfil que se presenta en el trabajo Director (a) – Coordinación, Coordinación- Maestros y profesor-alumno en las instituciones seleccionadas.

Desde el punto de vista práctico, en cuanto al trabajo de investigación de campo, se obtuvo información con los directores (as) y coordinadores (as); el resultado obtenido con el instrumento de investigación se utilizó como parámetro establecer el perfil de los puestos de una administración educativa y la congruencia que debe existir.

El ámbito de la investigación abarcó los siguientes puntos:

- A. Ámbito geográfico: Ciudad capital de Guatemala y Villa nueva.
- B. Ámbito institucional: Una muestra de 4 instituciones privadas en el nivel Secundaria y Diversificado.
 - 1. **COLEGIO LEHNSEN**
15 Av. 3-01 Zona 13
Tel: (502) 2328-4500
 - 2. **LICEO CRISTIANO ROCA DE AYUDA**
1ra. 1 – 40 zona 17 Colonia Sabana Arriba
Tel: 22612400
 - 3. **COLEGIO CRISTIANO BILINGÜE EL SHADDAI**
4ta. Calle 23-03 zona 14
 - 4. **Colegio Campo Verde**
Villa Nueva
- C. Ámbito Personal: Directores (as), Coordinadores (as) de los distintos niveles de las instituciones seleccionadas en la ciudad capital de Guatemala o Villa Nueva.
- D. Ámbito Temporal: Período comprendido entre Mayo a Marzo del año 2011 y 2012
- E. Ámbito Temático: Se analizó el perfil de los puestos de una administración educativa y su congruencia con las personas que lo ocupan

Capítulo VIII

8. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Se realizó la investigación en algunas instituciones educativas, donde la condición de una de ellas fue que no se mencionara el nombre específico en este estudio. A continuación se presenta la interpretación de los resultados obtenidos mediante la investigación realizada a dos colegios de los cuatro seleccionados, dicha información es obtenida por las direcciones generales. El personal del colegio Lehnsen ubicado en Las Américas, mostró colaboración abierta por parte de la directora y coordinadores (as), autorizando escribir el nombre de la institución en esta investigación.

El análisis se mostró por medio de la selección de cuatro colegios, siendo dos los que han apoyado en un alto porcentaje el proceso del presente trabajo, estos se encuentran localizadas en la ciudad de Guatemala.

La Institución 1 identificada como Colegio Lehnsen Américas
15av. 3-01 zona 13 Ciudad de Guatemala

La institución 2 identificada como colegio B.
Ubicada en la ciudad de Guatemala

En los cuadros aparece la muestra de la siguiente manera:

Coordinadores

Cuadro No. 1 Muestra repartida por sexo y profesión

Cuadro No. 2 Muestra repartida por años de laborar en el colegio

Cuadro No. 3 Muestra repartida por años de tener el puesto de coordinador.

Administrador educativo.

1. Resumen de respuestas del cuestionario de administrador educativo.

Resumen de respuestas del cuestionario para coordinadores

CUADRO No. 1

Resumen de coordinadores por carrera de las dos instituciones que colaboraron.

	Ms. *	P.E.M con especialidad*	Pedagogía	Licenciatura	Docente	Otros
Masculino				4		
Femenino	1		1	4		

Fuente: Estudio realizado con las coordinadoras del Colegio Lehnzen Américas y colegio B, muestra total de (10)

*Ms. Maestría

*PEM. Profesorado en enseñanza media

CUADRO No. 2

Años de laborar en la institución educativa

	1 año	2 años	3 años	4 - 5 años	+ 6 años
Masculino	2			2	
Femenino		2	1		3

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnzen Américas y colegio B, muestra total de (10)

CUADRO No. 3

Años de tener el puesto de coordinador

	1 año	2 años	3 años	4 - 5 años	+ 6 años
Masculino	2			2	
Femenino			2		4

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnzen Américas y colegio B, muestra total de (10)

Pregunta No. 4 Los problemas frecuentes en las actividades administrativas pueden ser

Respuestas	No. encuestados	Porcentaje %
Desconocimiento de procesos administrativos	3	30%
Resistencia al cambio	1	10%
Falta de información sobre sus funciones	1	10%
Falta de presupuesto	2	20%
Otros	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

Los coordinadores de las instituciones encuestadas muestran que un 30% de los problemas en las actividades administrativas se debe por desconocimiento de procesos administrativos. El otro 30% mencionan que es otro factor el que incide. El 10% de los coordinadores creen que el factor es la resistencia de cambio y la falta de información sobre sus funciones. El 20% indica la falta de presupuesto en la contratación de personal al área especializada. Por ejemplo contratan a personal sin acreditar el título de docente.

Pregunta No.5 Los problemas que incurren los coordinadores afectando su actividad administrativa pueden ser:

Respuestas	No. encuestados	Porcentaje %
Resistencia al cambio	1	10%
Incumplimiento de sus funciones	2	20%
Falta de comunicación	5	50%
Anuencia a colaborar	0	0%
Otros	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

Se señala un 50% en la falta de comunicación como un problema que incurre a los coordinadores al realizar sus asignaciones. El 20% es por incumplimiento de sus funciones, en ocasiones corresponde a un coordinador cubrir clases por un maestro que no está asistiendo a su trabajo o se les asigna otras actividades que no competen a su área, tipo administrativo. El 10% señala resistencia al cambio, algunos maestros no están de acuerdo con el cambio de instrucciones o de actualizar sus clases.

Pregunta No.6 En las actividades escolares el director se manifiesta como un líder de institución:

Respuestas	No. encuestados	Porcentaje %
Siempre	5	50%
Casi siempre	3	30%
Raras veces	2	20%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnzen Américas y colegio B.

El 50% de los participantes coinciden que su director se manifiesta como un líder de institución, la calidad es una de las metas más altas que todo plantel educativo desea alcanzar. Para esto se necesitan muchos factores que favorezcan y faciliten el camino para llegar a ella. Un buen líder es capaz de resolver problemas, de apoyar a su personal y de hacer que las instituciones sean siempre reconocidas por la calidad educativa que posee. Es un factor importante que se califica alto.

Pregunta No.7 Se fundamenta en leyes para el mejoramiento de su administración educativa:

Respuestas	No. encuestados	Porcentaje %
Siempre	2	20%
Casi siempre	6	60%
Raras veces	2	20%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnzen Américas y colegio B.

El 60% de los encuestados “casi siempre” se fundamentan en leyes con el único propósito de mejorar el área administrativa; el 20% siempre y el otro 20% nunca. No todos los coordinadores están informados de las leyes que aplica el director del plantel para resolver los problemas, que pueden ser a veces administrativos o de personal. Por lo tanto es importante que el coordinador educativo conozca y aplique las leyes educativas.

Pregunta No.8 la frecuencia con que implementa capacitaciones es:

Respuestas	No. encuestados	Porcentaje %
Quincenal	1	10%
Mensual	0	0%
Bimensual	5	50%
Otros	4	40%
Total	10	100%

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

Las instituciones entrevistadas indican que aprovechan realizar capacitaciones para el personal docente al finalizar el bimestre escolar, se toman una mañana para capacitarlos en el área que necesiten, por ejemplo área científica, inglés, o español. El 50% de los coordinadores coinciden en capacitar a los maestros de manera bimensual. También podemos darnos cuenta que el 40% indica que no tienen tiempo estipulado para las capacitaciones esto se debe al número de cursos que imparten, dejándoles pocos períodos libres, que deben utilizar para planificar, seguimiento de alumnos, entre otros. Un 10% indica capacitación mensual. Es importante que los coordinadores programen capacitaciones para sus maestros de tipo pedagógicas, como de relaciones interpersonales, las cuales beneficiarán su trabajo en las aulas y se reflejarán con sus estudiantes.

Pregunta No. 9 La comunicación con sus docentes como coordinador es:

Respuestas	No. encuestados	Porcentaje %
Excelente	1	10%
Muy buena	7	70%
Regular	2	20%
Deficiente	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnsen Américas y colegio B, muestra total de (12)

El 70% de los coordinadores indica que la comunicación con sus docentes es muy buena y regular en un 20%, un 10% excelente; incidiendo de una u otra manera en la efectividad del trabajo docente y por lo tanto en el desarrollo de la institución educativa.

Es importante que la comunicación mejore de muy buena a excelente, eso garantizará el éxito de los proyectos asignados.

Pregunta No. 10 Participan los docentes en la toma de decisiones:

Respuestas	No. encuestados	Porcentaje %
Siempre	0	0%
Casi siempre	5	50%
Raras veces	4	40%
Nunca	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

El 50% de los coordinadores encuestados indican que “casi siempre” invitan a sus maestros a tomar decisiones en conjunto, debido que los maestros están en constante contacto con los estudiantes, conocen mejor las necesidades de los escolares, aunque el 40% manifiesta que raras veces invitan a los maestros a que tomen decisiones, mientras que el 10% restante nunca considera que el docente participe en la toma de decisiones, quizá por ser nuevos en la institución o por falta de mejoras en el trabajo.

La comunicación es un factor importante dentro del proceso de aprendizaje, debemos estar conscientes que para lograrla necesitamos intercambiar ideas, emociones, informaciones, que permitan construir mejor el proceso de aprendizaje.

Pregunta No. 11 Supervisa el desempeño de sus docentes:

Respuestas	No. encuestados	Porcentaje %
Siempre	3	30%
Casi siempre	7	70%
Raras veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

Se observa que el 70% de los encuestados indican que “casi siempre” el coordinador supervisa el trabajo de los docentes que están a su cargo. El 30% indica siempre.

Esa diferencia se manifiesta por cambios en el personal docente, el coordinador se ve en la necesidad de mejorar la calidad de trabajo de parte sus maestros. Esa supervisión debe entenderse como una ayuda para el docente y en ningún momento convertirse en una fiscalización rigurosa; el docente necesita ser supervisado no para menospreciar su trabajo, ni

señalarlo, sino más bien con el propósito de acompañarle y ayudarlo para a realizar un trabajo de calidad.

Pregunta No.12 Incorpora el docente a su trabajo diario las sugerencias del administrador educativo:

Respuestas	No. encuestados	Porcentaje %
Siempre	0	0%
Casi siempre	9	90%
Raras veces	1	10%
Nunca	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnzen Américas y colegio B.

Se observa que el 90% de los coordinadores encuestados están anuentes a incorporar a su trabajo diario las sugerencias dadas por su administrador educativo y un 10% raras veces.

Cuando se trabaja en la coordinación del recurso humano no siempre se encuentra con personas dispuesta a cambiar ciertos aspectos con la única finalidad de beneficiarse ellos mismos y a la organización para la que laboran en el caso de una institución educativa.

Pregunta No. 13 Marque con x el nivel atendido en su establecimiento

	Respuestas
Preprimaria	1
Primaria a diversificado	2
Básicos	1
Básicos a Diversificado	4
Pre primaria a Diversificado	2

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnzen Américas y colegio B.

Algunos coordinadores tienen a cargo diferentes niveles a la vez, es decir; un coordinador tiene la responsabilidad de los resultados académicos en el área científica de primaria, secundaria y diversificado. Las clases que son tomadas en cuenta en la institución B en ésta área son: Matemática, Ciencias Naturales, Biología, Química, Física General, Física Fundamental, Estadística y Computación. En el colegio Lehnzen Américas cuentan con más coordinadores para cubrir los diferentes niveles.

Carreras impartidas por las instituciones educativas.

Bachiller en Ciencias y Letras
Bachiller en Computación
Magisterio

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

Pregunta No. 14 Cantidad de docentes que laboran actualmente en el establecimiento:

Rango	Docentes
Lenhsen Américas	70
Colegio B	32

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

Pregunta No. 15 Cantidad de docentes que tiene a su cargo

Rango	Total de coordinadores
2 - 5	3
6 -10	4
11 -15	1
16 -20	2

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

Tres coordinadores tienen a su cargo entre dos a cinco maestros, cuatro coordinadores tiene a su cargo entre seis a diez maestros, un coordinador tiene a su cargo entre once a quince maestros y dos coordinadores tiene a cargo entre diez y seis a veinte maestros.

Pregunta No. 16 Escriba el cargo y el título académico actual de los docentes que están a su cargo:

Cargos	total	Título por acreditar
Matemática	11	Once maestros de matemática tienen el profesorado, dos de estos maestros obtendrán la licenciatura de Matemática y Física. Un maestro de Biología no posee el título de profesorado, tiene el título de ingeniería. Los maestros de pre y primaria poseen el título.
Inglés	3	
Biología	3	
Sociales	3	
Idioma	4	
Deporte	4	
Música	2	
Preprimaria	4	
Primaria	9	
Otros profesados	19	

Fuente: Estudio realizado con los coordinadores del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

Cuestionario para Administrador Educativo

Muestra repartida por sexo y edad

	Licenciatura	Maestría	Nivel medio	35-38	39-42	42 y más
Masculino						
Femenino		1	1		1	1

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnsen Américas y colegio B.

De las instituciones entrevistadas los dos administradores educativos son de sexo femenino.

Pregunta No. 3 Los problemas que enfrentan los coordinadores afectando su actividad administrativa pueden ser:

Resistencia al cambio	Incumplimiento de funciones	Falta de comunicación	Anuencia a laborar	Otros
				100%

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnsen Américas y colegio B

El 100% de los coordinadores no son afectados por la resistencia al cambio ni por incumplimiento de funciones ni por falta de comunicación, son otros los factores que inciden.

Pregunta No. 4 Se fundamenta en leyes para el mejoramiento de su administración educativa:

Siempre	Casi Siempre	Raras veces	Nunca
50%	50%		

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnsen Américas y colegio B

El 50% de las directoras siempre se fundamenta en las leyes para la toma de decisiones, el otro 50% casi siempre.

Pregunta No. 5 La frecuencia con que implementa capacitaciones es:

Quincenal	Mensual	Bimensual	Otros
		100%	

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnsen Américas y colegio B

Las dos instituciones encuestadas que representan el 100%, coinciden en capacitar a los maestros cada dos meses.

Pregunta No. 6 La comunicación con sus coordinadores como administrador es:

Excelente	Muy Buena	Regular	Deficiente
	100%		

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnsen Américas y colegio B

La comunicación que ha tenido el administrador con los coordinadores ha sido muy buena.

Pregunta No. 7 Participan los coordinadores en la toma de algunas decisiones.

Siempre	Casi Siempre	Raras veces	Nunca
	100 %		

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnsen Américas y colegio B

Este cuadro muestra que casi siempre el coordinador participa en la toma de decisiones. Las reuniones pueden ser semanales o quincenales con los coordinadores y el administrador, sirven para la toma de decisiones y seguimiento de situaciones que afecten la institución.

Pregunta No. 8 Supervisa el desempeño de sus coordinadores.

Siempre	Casi Siempre	Raras veces	Nunca
	100%		

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnsen Américas y colegio B

Los administradores coinciden en un 100% que casi siempre supervisan el desempeño de sus coordinadores.

Pregunta No. 9 Incorpora el coordinador a su trabajo diario las sugerencias del administrador educativo:

Siempre	Casi Siempre	Raras veces	Nunca
	100%		

Fuente: Estudio realizado con las directoras del Colegio Lehnsen Américas y colegio B

El coordinador en un 100% casi siempre incorpora las sugerencias que el administrador le da con el propósito de mejorar su labor.

Pregunta No. 10 Escriba la cantidad de la población estudiantil en los años señalados.

Año	Cantidad total de la población estudiantil Colegio Lehnsen Américas	Cantidad total de la población estudiantil Colegio B
2005	2,400	470
2006	2.300	493
2007	2000	504
2008	1,400	429
2011	1,600	358

Los dos colegios muestran la cantidad de alumnos inscritos en los últimos 5 años.

Capítulo IX

9. Conclusiones

1. La formación universitaria que los directores, coordinadores y docentes poseen, hacen que la dirección se ajuste en varios aspectos a una función democrática. La opinión de coordinadores como de maestros es tomada en cuenta una vez lo muestra la experiencia adquirida y el nivel académico alcanzado como profesionales. En el colegio Lehnsen el 43% de coordinadores están por concluir la carrera a nivel universitaria, el 57% ya tiene el título de licenciatura en el área donde fueron contratados, y los maestros que han contratado cumplen con el perfil tanto académico como personal que solicita.

El colegio B de los coordinadores el 33% está por concluir la licenciatura. En la contratación de maestros han logrado aceptar a personas que no cumplen con la especialización. Actualmente cuentan con personal docente contratado que no llena el perfil del puesto, siendo desventaja para el nivel académico que reciben los estudiantes.

2. Capacitar a los docentes en las áreas donde se necesite, por ejemplo, disciplina dentro del aula, talleres que maximicen su función como docente, relaciones humanas con la finalidad de mejorar su trabajo.
3. Tanto los coordinadores y administrador educativo, conciben a la comunicación como un factor importante para mejorar en su entorno como profesionales.
4. Los coordinadores manifiestan participación para la toma de decisiones, mismas que tienen como finalidad mejorar el nivel académico y su imagen.
5. La directora del colegio Lehnsen Américas, menciona que la formación académica que poseen los directores del establecimiento de la Corporación para ejercer la administración de los mismos, es el nivel de Licenciatura y Maestría. Cuentan con un

perfil para las diferentes áreas de coordinadores, si es de educación científica, de español, de inglés, de Pre-Primaria, Primaria, Básicos y Diversificado.

6. Los directores determinaron que son los responsables de estructurar y formular las estrategias de convivencia académica y social, así como la planificación de capacitaciones y las dinámicas de integración grupal.
7. En cuanto a las técnicas más utilizadas por los directores en la administración para integrar a su personal son las siguientes: reuniones de trabajo; observación directa, en instrucciones escritas. En el colegio B programan quincenalmente las reuniones con sus coordinadores, desde Pre-Primaria a Diversificado.

Capítulo X

10. RECOMENDACIONES.

1. Los profesionales que dirigen un establecimiento educativo de enseñanza deben tener amplio conocimiento y experiencia en la administración educativa, siendo requisito indispensable para ocupar el puesto de director y no solamente por el tiempo de ejercer la docencia, ya que por la falta de preparación académica no llegan a cumplir las exigencias que conlleva el perfil establecido.
2. Implementar capacitaciones para los docentes en forma regular, una vez al mes. Además, implementar algunas otras al inicio y fin de año escolar, tomando en cuenta los intereses de los docentes.
3. Considerar la opinión de los docentes en las decisiones para hacer sentirlos parte de la institución. La comunicación es un factor determinante en el proceso de enseñanza, sin embargo, debería encontrarse entre los rangos de excelente y muy buena, ya que esto les permitirá mejorar su desempeño en el proceso educativo.
4. Es importante la participación de los coordinadores en la formulación de estrategias y políticas de convivencia académica y social, para establecer medios que favorezcan la consecución de la enseñanza-aprendizaje; continuar con las reuniones periódicas por parte de dirección y coordinación, así como de coordinación y maestros.
5. Es importante la preparación académica por parte de los directores de una institución educativa. Se puede afirmar que es la solvencia para exigir mejoras académicas, organizacional, y relaciones personales entre el equipo. El administrador que constantemente deja de innovar en su propio trabajo, apenas está llenando los requisitos de mantenimiento de su puesto y elimina toda posibilidad de ser considerado para un ascenso por méritos, bonos o aumentos de sueldo.

6. Es necesario que los directores de una institución educativa, tengan claro el objetivo o meta anual, semestral, bimensual o mensual. Evitar dejar sin apoyo a los coordinadores, así como los coordinadores a sus maestros.

7. No dejar de programar reuniones, entre, director y coordinadores de las diferentes áreas, director y maestro por nivel, primaria, secundaria y diversificado.
Pueden ser todas las áreas a la vez o establecer un calendario para cada área. Es importante que tanto el director como los coordinadores y maestros, tengan muy buenas relaciones humanas e interpersonales para mejorar el proceso de enseñanza.

10.1 PERFIL DEL DIRECTOR DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

[28]

¿Qué características debe cumplir un Director de Plantel?

- Poseer título de licenciatura.
- Acreditar experiencia docente o administrativa
- Dedicar su tiempo completo al plantel.
- Acreditar experiencia en el desarrollo de proyectos de gestión, innovación y mejora continua en la educación.
- Conocer el modelo educativo del subsistema al que pertenece el plantel en el que labora.
- Contar con Competencias (habilidades, conocimientos, cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social) que aborden los siguientes ejes:



Los directores están llamados a ser líderes y gestores de la transformación de la enseñanza en las instituciones educativas.

[28] <http://www.reformasiems.sems.gob.mx/work/sites/riems/resources/localContent/79/2/diptico>

COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE UN PLANTEL EDUCATIVO [24]

	Competencia	Acción	Descripción
FORMACIÓN CONTINUA	Mantiene una formación teórica y reflexiva a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.	<p>CONOCE Y APRENDE</p> <p>SE EVALÚA CONSTANTEMENTE</p> <p>MEJORA LA COMUNIDAD EDUCATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiona e investiga sobre la gestión escolar y sobre la enseñanza. • Traduce sus conocimientos y experiencias en estrategias de gestión y mejoramiento de la escuela. • Aprende de las experiencias de otros directores y escuelas. • Se auto valora para mejorar su proceso de construcción del conocimiento y fortalecer sus competencias. • Cuenta con una disposición favorable para la retroalimentación externa y de pares. • Favorece y fortalece acciones para el desarrollo de las competencias de los docentes. • Retroalimenta a los maestros y el personal administrativo de su plantel. • Promueve la autoevaluación y co-evaluación constante.
MEJORAMIENTO ESCOLAR	Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela.	<p>DIAGNOSTICA Y PLANEA</p> <p>IMPLEMENTA Y AJUSTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica áreas de oportunidad de la escuela y establece metas con respecto a ellas. • Vincula a la totalidad de la comunidad educativa en la toma de decisiones para la mejora de la escuela. • Diseña e implementa estrategias creativas y factibles de mediano y largo plazo para la mejora de la escuela. • Establece criterios y métodos de evaluación integral de la escuela. • Difunde los avances en las metas planteadas y reconoce públicamente los aportes de docentes y estudiantes. • Analiza los resultados obtenidos de las acciones ejecutadas y rediseña las estrategias a partir de los aprendizajes.
VÍNCULOS EXTERNOS	Establece vínculos entre la escuela y su entorno.	FOMENTA Y PROMUEVE	<ul style="list-style-type: none"> • Representa a la institución que dirige ante la comunidad y las autoridades. • Establece relaciones de trabajo con los sectores productivo y social para la formación integral de los estudiantes. • Ajusta las prácticas educativas de la escuela para responder a las características económicas, sociales culturales y ambientales de su entorno. • Promueve la participación de la comunidad educativa, fuera de la escuela. • Formula indicadores y prepara reportes para la comunicación con padres de familia, las autoridades, y la comunidad en general.

[28] <http://www.reformasiems.sems.gob.mx/work/sites/riems/resources/localContent/79/2/diptico>

	Competencia	Acción	Descripción
APOYO A LOS DOCENTES	Favorece en su equipo docente la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.	COORDINA SUPERVISA	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza un proyecto de formación integral para los alumnos. • Da a conocer a su comunidad educativa el enfoque por competencias, las características • Observa que los distintos actores de la escuela cumplan con sus responsabilidades de manera efectiva, en el marco de la Reforma. • Asesora a los docentes en el diseño de actividades y estrategias para el aprendizaje del alumnado a partir del enfoque por competencias.
PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN	Propicia un ambiente escolar enfocado al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.	LIDERA SUPERVISA	<ul style="list-style-type: none"> • Propone y coordina estrategias para atender las necesidades individuales de formación de los estudiantes. • Fomenta la participación de la comunidad escolar para responder en conjunto a las inquietudes de estudiantes, docentes y padres de familia. • Promueve estilos de vida saludables y opciones para el desarrollo integral y humano de la comunidad escolar. • Practica e impulsa el respeto a la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales de la comunidad educativa. • Interviene en la resolución de conflictos de la comunidad educativa.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	Ejerce el liderazgo en el plantel, mediante la administración creativa y eficiente de los recursos.	GESTIONA EMPODERA A SU EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica el marco normativo, para el logro de los propósitos de los planes y programas de estudio de la institución. • Elabora registros sobre los procesos de la escuela y los utiliza para la toma de decisiones. • Procura la obtención de recursos financieros para el adecuado funcionamiento del plantel. • Implementa estrategias para el buen uso y optimización de los recursos humanos, materiales y financieros de la escuela. • Integra y coordina equipos de trabajo para alcanzar las metas del plantel. • Delega funciones en el personal a su cargo y lo faculta para el logro de los propósitos educativos del plantel.

[28] <http://www.reformasiems.sems.gob.mx/work/sites/riems/resources/localContent/79/2/diptico>

Capítulo XI

11. REFERENCIAS

- [1] Stoner, James. Freeman, Edward. Gilbert Daniel. Administración. (México: Pearson Educación, 6ª).
- [2] Ramírez Cavassa, César. La gestión administrativa en las instituciones educativas. (México: Limusa, 1ª ed. 2005), 15-16.
- [3] Ramírez García, C. (2000), en la Tesis El Director y su Liderazgo.
- [4] Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- [5] Ruano, C. R. (2002). Reformas educativas en sistemas administrativos con características pre modernas: el caso de Guatemala.
- [6] Menéndez, L. A. (1980). La educación en Guatemala, 1945-1979. Guatemala: Piedrasanta.
- [7] Ramírez García, I. (1997). Expectativas de implementación del ciclo diversificado en los Institutos experimentales PEMEN. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
- [8] Lowden, P. (1996) The Escuelas integrales reform program in Venezuela. En A. Silva (Ed). Implementig policy innovations.
- [9] Galo de Lara, C.M (1997). Diagnóstico del sistema educativo de Guatemala. Guatemala: Publicaciones de ASIES.
- [10] Biblioteca .umg.edu.gt/digital/20658-pdf pág. 20-21,2007.
- [11] Koontz Harold, Heinz Wehrich (1996) pág 375 administración una perspectiva Global Mcgraw-Hill Mexico.
- [12] Reyes Ponce, (1990) pág. 267 administración.
- [13] Alvarez, Silvia Hohanna (1998). Legislación y Administración escolar.
- [14] Alvarez, Silvia Hohanna (1998). Legislación y Administración escolar.
- [15] Ley de Educación Nacional Decreto 12-91, pág. 11 2012.
- [16] pág. 27, Tesis Administración Educativa.
- [17] Néreci, Imideo Guiseppi Introducción a la Supervisión Escolar. Editorial Kapeluaz, Moreno B.A. 1992].
- [18] Lemus, Luis Arturo. Administración y Supervisión de Escuelas. Editorial cultural Centroamérica 1975.

- [19] Fermin Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Editorial Kapelusz, S.A. 1985.
- [20] Douglas Mc Gregor, 1981, pág, 14 -18 en la teoría “y”
- [21] Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial Formas, S. A. 1997
- [22] Fermin Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Editorial Kapelusz, S.A. 1985. Ibid pág. 15
- [23] Fermin Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Editorial Kapelusz, S.A. 1985. Ibid. Pág. 17.
- [24] Fermin Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Editorial Kapelusz, S.A. 1985. Ibid. Pág. 18.
- [25] Nereci, Imideo Giuseppe. Hacia una Didactica General Dinámica. Editorial Kapelusz, 1995. Pág. 19
- [26] Nereci, Imideo Giuseppe. Hacia una Didactica General Dinámica. Editorial Kapelusz, 1995. Pág.
- [27] Stoner, James A. f. y Charles Wankel. Administración . Fuentes impresiones México D.f.. 1989. Pág. 78
- [28] Nereci, Imideo Guiseppe, Ibid pág. 80
- [29] Stoner, James A. f. y Charles Wankel. Administración. Fuentes impresiones México D.f.. 1989
- [30] Wiles Kimball. Técnicas de Supervisión para mejores escuelas. Editorial Trillas. D.F. 6ta edición 1986.
- [31] Wiles Kimball. Técnicas de Supervisión para mejores escuelas. Editorial Trillas. D.F. 6ta edición 1986.
- [32] Lemus, Luis Arturo. Administración y Supervisión de Escuelas. Editorial cultural Centroamérica 1975
- [33] Molina Andrés (1991) pág. 233, en su obra Tendencia de la Administración Educativa
- [34] Yankovic B. Una Aproximación a los Estilos de Dirección Escolar. Bogotá. Editorial Norma 1990
- [35] Luis Alfonso de Paz Morales, en su Tesis “El Profesional de la Educación Egresado de la Facultad de Humanidades y su Influencia en la Integración del Personal Docente”. Pág. 19

11.1 Bibliografía en línea

- [28] <http://www.reformasiems.sems.gob.mx/work/sites/riems/resources/localContent/79/2/diptico>.
- **Entidades públicas de administración educativa en Guatemala**
<http://www.carrerasuniversitarias.com/guatemala/enlaces-importantes/entidades-publicas/>
- **Expectativas de Implementación del ciclo diversificado en los Institutos Experimentales PEMEM**
Ramírez García, I. (1997).. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Francisco Marroquín, Guatemala.
UNESCO (1991). *World education report*. Paris: UNESCO.
- **Ofertas de empleo administración educativa**
<http://www.opcionempleo.com.gt/empleo-administracion-educativa.html>
Carrera de admon educativa en la mesoamericana
<http://www.umes.edu.gt/pensun-semester-administracion-educativa2.html>
- **Un lujo que no podemos darnos**
Fernández García, D. (1998, 2 de abril).. *Guatemala: Periódico Prensa Libre*, Guatemala, p. 4.
Menéndez, L. A. (1980). *La educación en Guatemala, 1945-1979*. Guatemala: Piedra Santa.
- **Modalidades de financiamiento de la educación. Guatemala**
Ibarra de Calix, I. (1997). Publicaciones de ASIES.
Ruano, C. R. (2002). Reforma educativa en sistemas administrativos con características premodernas: el caso de Guatemala. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4 (1)
<http://redie.ens.uabc.mx/vol4no1/contenido-ruano.htm>

Anejos



Guatemala Agosto de 2011

Dirección General

Colegio...

Estimado (a) Director (a)

Ruego considerar su atención a la necesidad de investigación que con motivo de su tesis de Licenciatura, debe realizar la Señora Glenda Ibony Rodríguez de Caciá, quien se identifica con cédula a1-768563, extendida en la ciudad de Guatemala

La señora Rodríguez es estudiante con pensum cerrado de la carrera Licenciatura en Administración Educativa en esta Universidad.

Atentamente

Ingeniero _____



Questionario para Coordinadores

Respetable Coordinador (a):

Por este medio solicito su colaboración para responder las preguntas de este cuestionario. El propósito del mismo es eminentemente de estudio.

Sexo: ____ Edad: _____ profesión: _____

Instrucciones marque con una X la opción que considere.

1. Años de laborar en el colegio: _____
2. Años de tener el puesto de coordinador en el colegio que labora: _____
3. Título acreditado o por acreditar: _____

4. Los problemas frecuentes en las actividades administrativas pueden ser

Desconocimiento de procesos administrativos	Resistencia al cambio	Falta de información sobre sus funciones	Falta de presupuesto	otros

5. Los problemas en que incurre los coordinadores afectando su actividad administrativa pueden ser:

Resistencia al cambio	Incumplimiento de sus funciones	Falta de comunicación	Anuencia a colaborar	otros

6. En las actividades escolares el director se manifiesta como un líder de institución:

Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca

7. Se fundamenta en leyes para el mejoramiento de su administración educativa:

Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca

8. La frecuencia con que implementa capacitaciones es:

Quincenal	Mensual	Bimensual	Otros

9. La comunicación con sus docentes como Coordinador (a) es:

Excelente	Muy Buena	Regular	Deficiente

10. Participan los docentes en la toma de decisiones:

Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca

11. Supervisa usted el desempeño de sus docentes.

Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca

12. Incorpora el docente a su trabajo diario las sugerencias del administrador educativo:

Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca

13. Marque con una X cada nivel atendido en su establecimiento:

	Pre Primario
	Primaria completa
	Básicos
	Diversificado

Carreras

14. Cantidad total de docentes que laboran actualmente en el establecimiento: _____

15. Cantidad de docentes que tiene a su cargo: _____

16. Escriba el cargo y el título académico actual de los docentes que están a su cargo

Cargo que desempeña	Título acreditado o por acreditar



Cuestionario para Administrador Educativo

Respetable Director:

Por este medio solicito su colaboración para responder las preguntas de este cuestionario. El propósito del mismo es eminentemente de estudio.

Sexo: ____ Edad: _____ profesión: _____

Instrucciones marque con una X la opción que considere.

1. Considera que el Colegio: _____
2. Posee una buena organización en sus departamentos.

si	No

¿Por qué? _____

3. Los problemas en que enfrentan los coordinadores afectando su actividad administrativa pueden ser:

Resistencia al cambio	Incumplimiento de sus funciones	Falta de comunicación	Anuencia a colaborar	otros

4. Se fundamenta en leyes para el mejoramiento de su administración educativa:

Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca

5. La frecuencia con que implementa capacitaciones es:

Quincenal	Mensual	Bimensual	Otros

6. La comunicación con sus coordinadores como administrador es:

Excelente	Muy Buena	Regular	Deficiente

7. Participan los coordinadores en la toma de algunas decisiones:

Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca

8. Supervisa usted el desempeño de sus coordinadores.

Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca

9. Incorpora el coordinador a su trabajo diario las sugerencias del administrador educativo:

Siempre	Casi siempre	Raras veces	Nunca

10. Escriba la cantidad de la población estudiantil en los años señalados.

Año	Cantidad total de la Población estudiantil.
2005	
2006	
2007	
2008	
2009	
2010	

11. Cantidad total de coordinadores que laboran actualmente en su establecimiento:

12. Escriba el cargo y el título académico actual de los coordinadores que forman el área de secundaria y diversificado.

Cargo que desempeña	Título acreditado o por acreditar

13. ¿Cuál es el perfil que debe llenar la persona al solicitar el puesto de director de ésta institución educativa?



Guatemala, 27 de mayo 2016

Msc. Bayardo Mejía

Decano FACED

Universidad Galileo

Estimado maestro Bayardo:

Por medio de la presente, se deja constancia que el presente trabajo de graduación se publica en el Tesario de la Universidad Galileo sin la respectiva carta individualizada del autor, pues a la fecha y luego de muchos intentos de ubicar al autor, este no se ha presentado a la entrega de la misma y no ha sido localizado el ahora profesional para completar el trámite requerido por la Universidad Galileo.

No obstante la Facultad de Educación reconoce como autor al estudiante que se consigna en la portada y en la respectiva carta enviada al Decano la cual puede observarse en las primeras hojas de la investigación.

Por lo anterior expresa que es el resultado de un proceso sustentado mediante el protocolo de FACED del respectivo año, establecidos en el Reglamento de la Universidad Galileo y declara responsable del contenido a su autor y los derechos de autor de los trabajos consultados para realizar la investigación han sido respetados.

Sin otro particular, me suscribo.

Lizbeth Barrientos

Centro de Investigaciones FACED

LLNH /Ibh