

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad Ciencias de la Educación
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**Elaboración de manual de funciones para directores del nivel primario de la Supervisión
Educativa 07-12-01 aldea Agua Escondida, San Antonio Palopó, Sololá**
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Marvin Randolph Sánchez Cúmez

Sololá, agosto 2014

**Elaboración de manual de funciones para directores del nivel primario de la Supervisión
Educativa 07-12-01 aldea Agua Escondida, San Antonio Palopó, Sololá**
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Marvin Randolph Sánchez Cúmez

Lic. Juan Basilio Tahay Aguilar (**Asesor**)

M.A. Edna Portales de Núñez (**Revisora**)

Sololá, agosto 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Lic. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación

Lic. Dinno Marcelo Zaghi

Decano

M. Sc. Dilia Figueroa de Teos

Vice Decana

M.A. Elmer Felipe Rodas

Coordinador Regional

Licda. Angela Filomena Rodas Alvarado

Coordinadora de Sede

DICTAMEN DE APROBACIÓN
INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: Marvin Randolph Sánchez Cúmez

Estudiante de la carrera de Licenciatura en
Pedagogía y Administración Educativa, de esta
Facultad, solicita autorización para realizar Informe
de Práctica Profesional Dirigida para completar
requisitos de graduación.

Dictamen 01-2014

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir los requisitos para elaborar Informe de Práctica Profesional Dirigida, que es requerido para obtener el título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“Elaboración de manual de funciones para directores del nivel primario de la Supervisión Educativa 07-12-01 aldea Agua Escondida, San Antonio Palopo, Solola”**. Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso (a) al (g).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante **Marvin Randolph Sánchez Cúmez**, recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.


Lic. Dinno Marcelo Zaghi

Decano

Facultad de Ciencias de la Educación

c.c archivo

PANAMERICANA
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,
Guatemala diecinueve de febrero del año dos mil catorce.-----

En virtud del informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Elaboración de manual de funciones para directores del nivel primario del distrito escolar 07-12-01, aldea Aguas Escondida San Antonio Palopó Sololá.** Presentado por el estudiante: Marvin Randolph Sánchez Cúmez, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

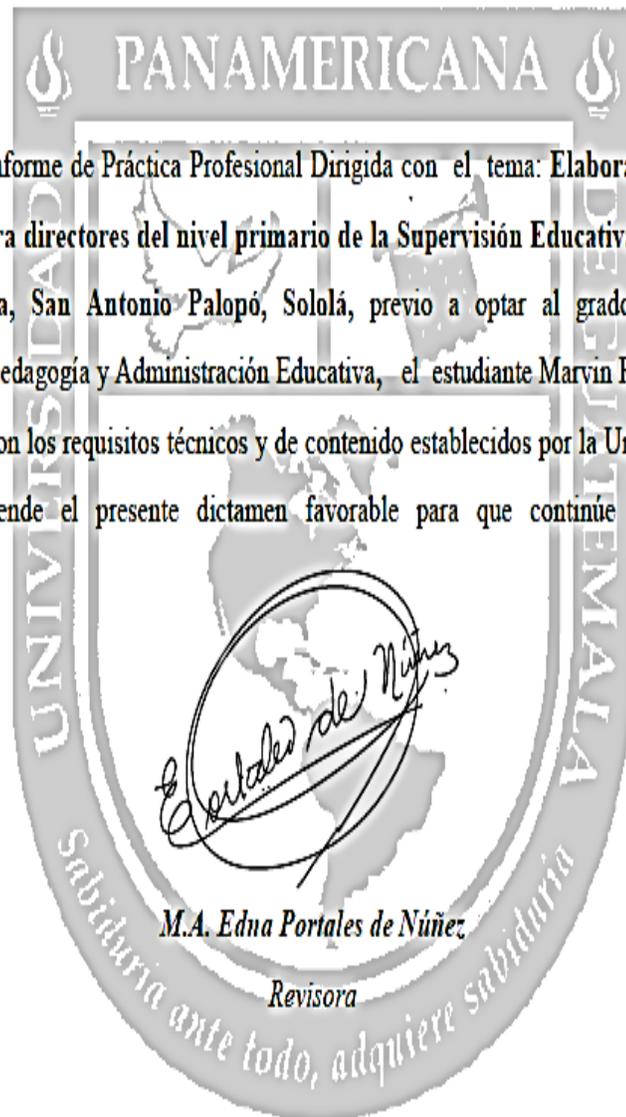
Lic. Juan Basilio Tahay Aguilar

Asesor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Guatemala, 14 de agosto 2014

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Elaboración de manual de funciones para directores del nivel primario de la Supervisión Educativa 07-12-01** aldea Agua Escondida, San Antonio Palopó, Sololá, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, el estudiante Marvin Randolph Sánchez Cúmez cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente



M.A. Edna Portales de Nuñez

Revisora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, veinticinco días del mes de agosto del año dos mil catorce.-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Elaboración de manual de funciones para directores del nivel primario de la Supervisión Educativa 07-12-01 aldea Agua Escondida, San Antonio Palopó, Sololá”**, presentado por el estudiante **Marvin Randolph Sánchez Cúmez**, previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión del Informe de Práctica Profesional Dirigida**.



Facultad de Ciencias de la Educación

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco contextual	1
1.1 Reseña histórica de la institución	1
1.2 Organigrama de la institución	2
1.3 Observación física de la institución educativa	3
1.4 Descripción del establecimiento	4
1.5 Visión y misión	4
1.6 Valores que se fomentan	5
1.7 Enfoque estratégico	6
1.8 Objetivos	6
1.9 Croquis de la institución educativa	7
1.10 Plano de la oficina	8
Capítulo 2	9
Marco teórico	9
2.1 Áreas de gestión administrativa	9
2.2 Referente teórico que fundamente la propuesta	9
2.3 Funciones universales de la administración	10
2.4 Otro concepto de administración	11
2.5 Principios generales de la administración	12
2.6 Teoría de la organización	12
2.7 Obligaciones de los directores	13
2.8 Obligaciones de los educadores	14
Capítulo 3	16
Marco metodológico	16
3.1 Descripción de la metodología aplicada	16
3.2 Diagnóstico FODA análisis de viabilidad	18

3.3. Diseño del proyecto	19
3.4 Estrategias a implementar	20
3.5 Matriz del marco lógico	21
3.6 Plan de ejecución.	22
3.7 Cronograma de actividades	23
Capítulo 4	24
Informe del proyecto educativo	24
4.1 Descripción del proyecto educativo	24
4.2 Justificación	24
4.3 Objetivos	25
4.4 Recursos (humanos, materiales y financieros)	27
4.5 Incorporación de mejoras a las áreas de gestión como resultado de la implementación o validación	28
4.6 Validación de la propuesta	29
Capítulo 5	32
Sistematización del proceso	32
Conclusiones	34
Recomendaciones	35
Referencias bibliográficas	36
Anexos	37
Anexo 1 Carta de recibido	37
Anexo 2 Constancia de validación de la propuesta	38
Anexo 3 Ficha informativa del estudiante	39
Anexo 4 Hojas de control de asistencia	40
Anexo 5 Sistematización de la práctica	42

Índice de tablas

Tabla 1 Observación física	3
Tabla 2 FODA	18
Tabla 3 Estrategias a implementar	20
Tabla 4 Matriz del marco lógico	21
Tabla 5 Plan de ejecución	22
Tabla 6 Cronograma de actividades	23
Tabla 7 Ejecución del proyecto	26
Tabla 8 Sistematización del proceso	32

Resumen

El presente informe contiene la descripción, resultados y mejoras relacionadas al proyecto educativo que se ejecutó en la Supervisión Educativa del Distrito Escolar 07-12-01 del municipio de San Antonio Palopó departamento de Sololá, referente a las funciones que realizan cotidianamente los directores, quienes son los responsables de la gestión administrativa en los centros educativos e incidir positivamente en el desempeño de sus funciones acorde a las demandas, necesidades que conllevan realizar proceso de la calidad y a las nuevas tendencias administrativas.

En la investigación de campo, se aplicaron encuestas con los directores de los diferentes centros educativos, quienes son los responsables no solo de la administración sino interactuar de forma propósitiva con los miembros de la comunidad educativa, en el marco de la legislación vigente.

El resultado de las encuestas evidenció que los directores desconocen la aplicación de las leyes en materia educativa, así como los derechos y obligaciones de la comunidad educativa.

Introducción

El presente informe, permite establecer las actividades y logros alcanzados, que como producto de la Práctica Profesional Dirigida realizada en la Supervisión Educativa del Distrito Escolar No. 07-12-01 del municipio de San Antonio Palopó, Sololá. A través de dicha práctica se establecieron directrices que tienen como objetivo orientar a la Supervisión Educativa en apoyo a la gestión administrativa de los Centros Educativos públicos del Nivel de Educación Primaria de dicho municipio, a efecto de promover mayores niveles de eficiencia y eficacia en las funciones que deben desempeñar cada administrador en apoyo a la búsqueda de la calidad de la educación de los centros educativos.

El proceso de trabajo realizado inicia con el diagnóstico institucional, éste se realizó por medio de una muestra integrada con representantes de distintos centros educativos del sector público de la localidad y, utilizando diferentes técnicas de investigación. Destacan los aportes obtenidos a través de la entrevista y la observación directa que inciden en los resultados del diagnóstico y permiten establecer de manera concreta las necesidades y problemas más urgentes a resolver.

La propuesta metodológica que contiene el Manual de funciones para directores del Nivel Educativo Primario, se fundamenta en facilitar técnicas y herramientas que apoyan a los administradores el cumplimiento de las funciones técnicas y administrativas que encamina hacia el correcto desempeño de las funciones administrativas según rige las leyes vigentes en Guatemala.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Reseña histórica de la institución

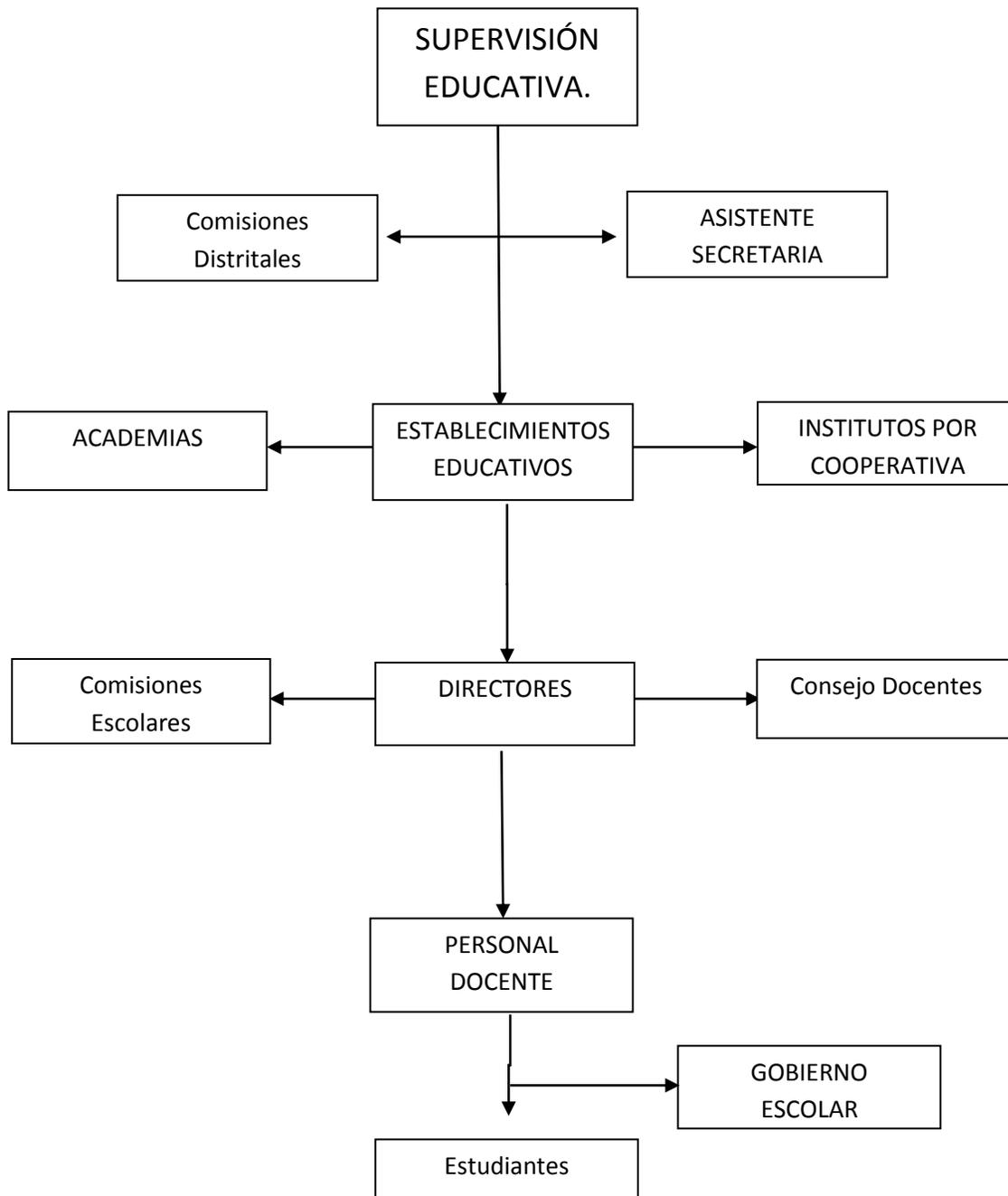
El Distrito Escolar 07-12-01 se encuentra ubicada en la aldea Agua Escondida en el municipio de San Antonio Palopó, Departamento de Sololá.

El municipio de San Antonio Palopó les era difícil viajar a San Lucas Tolimán que era el lugar sede de la Supervisión Educativa 07-13-01, en ese distrito se gestionaba los requerimientos pedagógicos y administrativos de los centros educativos, que debido a la distancia y tiempo de traslado hacia las oficinas que implicaba inversión económica se gestionó la apertura del Distrito Escolar 07-12-01 para el municipio de San Antonio Palopó Departamento de Sololá.

La finalidad de la independización de los distritos es fortalecer una educación con calidad para las trece escuelas de los niveles preprimaria-primaria y dos institutos por cooperativa, y el Instituto Nacional de Educación Diversificada. Para ello un grupo de docentes se reunió y suscribieron un acta donde manifestaron las necesidades de independizarse y fue expuesta la petición ante el Director Departamental de Educación, que después de las sesiones de trabajo, y peticiones por los docentes se procedió a aprobar la petición para facilitar el servicio a la población de San Antonio Palopó.

En seguimientos a fortalecer este proceso se reunió el magisterio, directores de los centros educativos y comisión de estadística y se emitió la Resolución Departamental No. 549-2010 de fecha 14 de diciembre de 2010, así como el tres de enero de 2011 se suscribió el Acta No. 05-2011 donde se le da formalmente posesión al Coordinador Técnico Administrativo del Distrito 07-12-01, con sede en Aldea Agua Escondida del Municipio de San Antonio Palopó, Sololá.

1.2 Organigrama de la institución



1.3 Observación física de la institución educativa

La tabla No. 1 describe los aspectos observados de la institución

Tabla 1 Observación física

No	Aspecto Observado	Respuestas	Observaciones y/o Comentarios
1.	Dimensiones promedio de la oficina	6 x 7 metros	La oficina cuenta con un espacio muy aceptable en el desarrollo de las actividades
2	Ubicación	Muy buena	
3	Ventilación	Suficiente	Se encuentra en un lugar donde se respira un aire muy agradable
4	Iluminación	Aceptable	Unas candelas no iluminan bien
5	Ambiente de trabajo agradable	Si	Cuenta con ventilación adecuada para trabajar
6	Cuenta con servicio de internet	Si	Con un modem solo para la administración
7	Cuenta con servicios de ayudas audiovisuales	Si Estado	normal
8	Cuenta con materiales de oficina	Si	
9	El edificio es	Privado	
10	Soportable para cualquier actividad sísmica	SI	probablemente
11	Cuenta con vehículo	SI, moto	Poca accesibilidad, ya que es solo para el supervisor
12	Otros aspectos que no se consideraron en esta guía de Observación.	Cafetera, Horno de microonda,	Con la ayuda de los docentes del distrito se ha comprado insumos de trabajo y mejorado las instalaciones de la oficina

Fuente: Elaboración propia 2013

1.4 Descripción de la institución

La creación y funcionamiento de las Supervisiones Educativas en el país se fundamenta en la Constitución Política de la República de Guatemala (Sección IV), el Decreto Legislativo 12-91 Ley de Educación Nacional y en el Acuerdo Ministerial 123-A Reglamento de Supervisión Técnica Escolar de fecha 11 de mayo de 1965. La Supervisión Educativa del Distrito 07-12-01 se rige con base a dicha normativa.

La supervisión Educativa 07-12-01 se encuentra conformada por el área administrativa pedagógica, representado en primera instancia por el Supervisor Educativo, con su asistente, (secretaria) técnico de campo enlaces, comisiones y Directores de cada centro educativo.

Se cuenta con comisiones de estadística, lectura, capacitaciones, que en su momento son enlaces del supervisor. Ofrece los servicios para los centros educativos, quienes se encuentran bajo su jurisdicción autorizada según Resolución Departamental No. 549-2010 de fecha 14 de diciembre de 2010.

La supervisión realiza dentro de sus funciones acompañamiento a programas existentes, entre las que se encuentran: programa de lectura leamos juntos, programas sociales, programa especialmente a la comunidad, plan mil días, becas, talleres, capacitaciones, dentro de ellas la orientación en las técnicas de supervisión, organización y administración escolares a los directores de los diferentes niveles educativos.

1.5 Visión y Misión

Visión: Fomentar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismo orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta.

Misión: Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que en el pleno siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor.

1.6 Valores que se fomentan

Honestidad: La honestidad es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad (decir la verdad), y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Solidaridad: En sociología, solidaridad se refiere al sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. Asimismo, se refiere a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí.

Responsabilidad: Es cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

Lealtad: Es fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos.

Respeto: Es el reconocimiento de que algo o alguien tienen valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética. El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una reunión.

Prudencia: Es expresar la voluntad de no juzgar sin conocer y cuidar nuestras acciones.

Integridad: La integridad moral puede definirse como una cualidad de la persona que la faculta para tomar decisiones sobre su comportamiento por sí misma.

Dignidad: Hace referencia al valor inherente al ser humano en cuanto ser racional, dotado de libertad y poder creador, pues las personas pueden modelar y mejorar sus vidas mediante la toma de decisiones y el ejercicio de su libertad.

Prudencia: Es expresar la voluntad de no juzgar sin conocer y cuidar nuestras acciones.

Voluntad: Es la capacidad de los seres humanos que les mueve a hacer cosas de manera intencionada, por encima de las dificultades, los contratiempos y el estado de ánimo.

1.7 Enfoque Estratégico

El Distrito Escolar 07-12-01, efectúa orientación técnica de supervisión para los centros educativos de los niveles educativos pre-primario, primario, y básico, en cuanto a personal docentes tiene bajo supervisión a 110 docentes:

2 Institutos

13 Escuelas primarias y

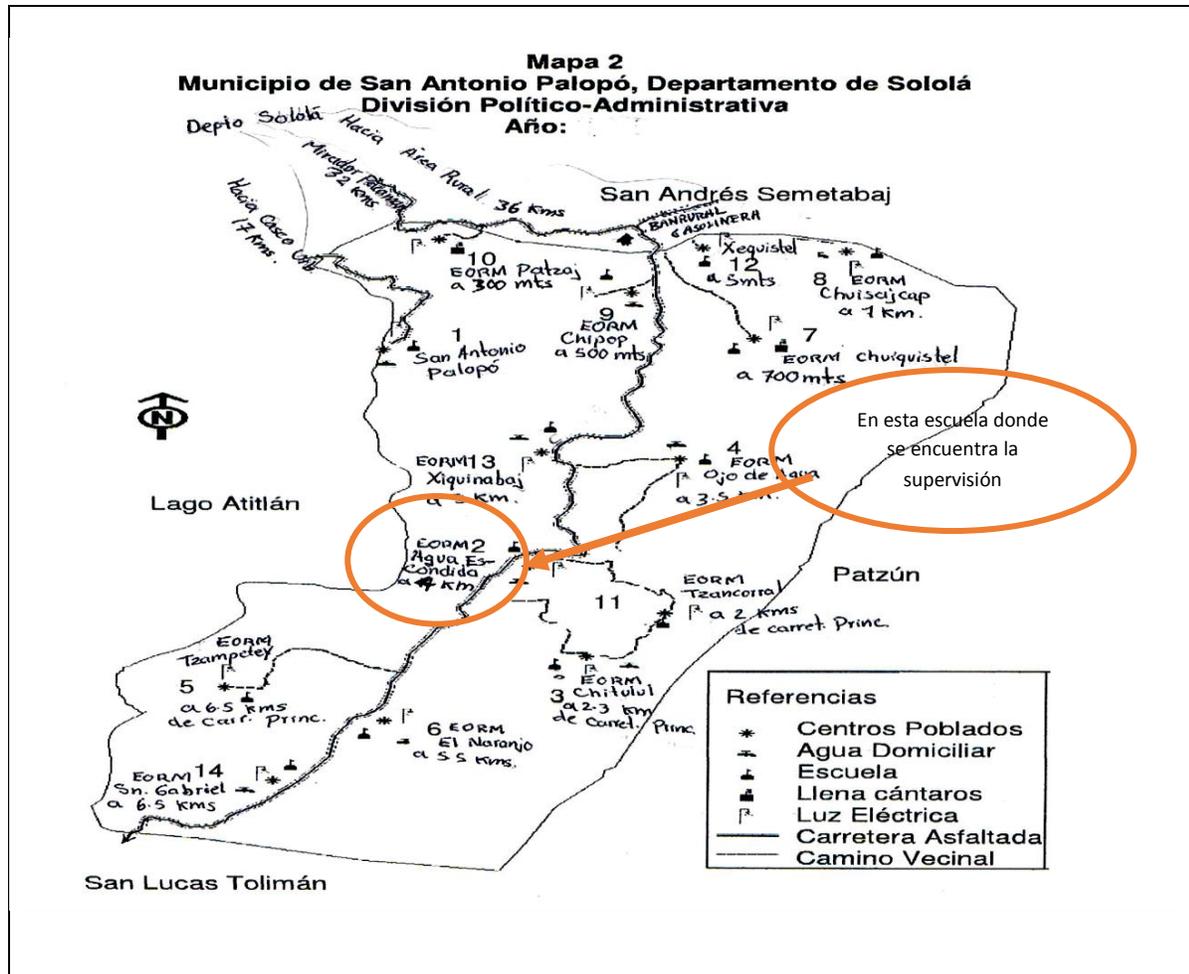
3 Escuelas de pre-primaria

Dicha dependencia tiene un horario de trabajo de 7:30 am a 17:00 horas, en jornadas de trabajo por mañana atienden a las escuelas del nivel pre-primario y primario, por tarde a los dos institutos, con acompañamientos, servicios a la comunidad educativa, organizaciones Gubernamentales y no gubernamentales.

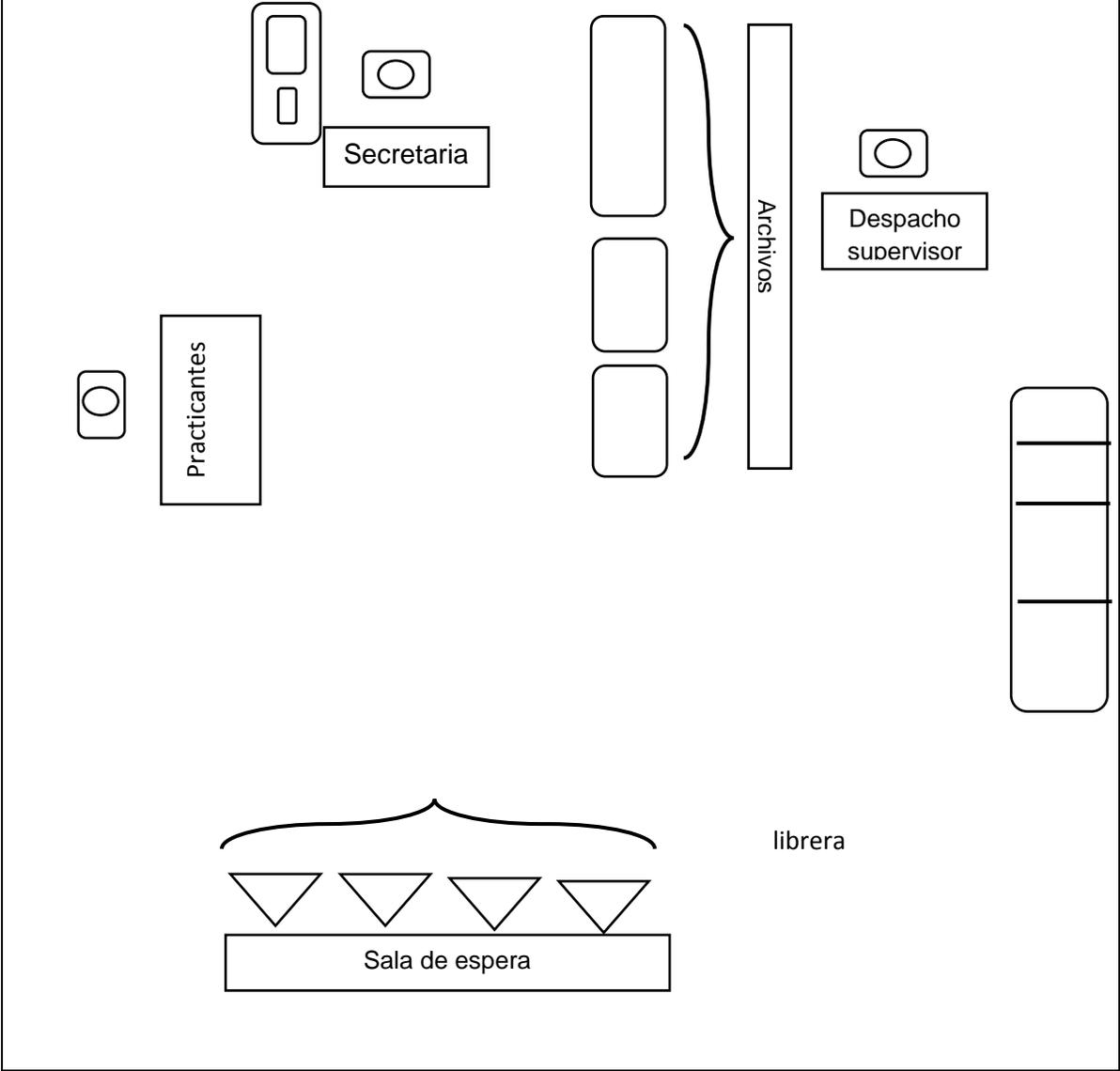
1.8 Objetivos

- Formar ciudadanos capaces de tomar decisiones a favor de su familia y sociedad.
- Mejorar la calidad de vida de las personas que participan dentro de la comunidad educativa.
- Implementar un proceso educativo para responder a las necesidades que se presentan cotidianamente con aprendizajes que tengan significado para el estudiantado.

1.9 Croquis de la institución educativa



1.10 Plano de la oficina



Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Áreas de Gestión Administrativa

El área donde se realizó la Práctica Profesional Supervisada, dentro de la Supervisión Educativa del Distrito Escolar 07-12-01 del municipio de San Antonio Palopó, Sololá, abarcó exclusivamente el funcionamiento administrativo de dicha institución educativa, reconociendo que la función de la misma.

2.2 Referente teórico que fundamente la propuesta

Concepto de Administración: “Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados”. (Koontz y Weihrich, 2004:6)

Las funciones administrativas comprenden los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador:

1. Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: construir tanto la estructura material como social de la empresa.
3. Dirigir: guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Para una buena administración es importante hacer uso de estos elementos básicos que constituye a una mejora en la administración, desde una perspectiva empresarial como también dentro del proceso educativo. Reconociendo el arduo labor del alto ejecutivo tan importante en las funciones que ejerce dentro de la misma a lo que esta se debe concentrarse en una buena dirección y ejecución de los planes de trabajo.

“Las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones básicas. Es necesario no confundirlas con la dirección. Dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines previstos, buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones básicas”. (Fayol, 1987:7)

Dentro de los elementos de la administración es importante hacer énfasis que la dirección es el hecho o lugar donde se desarrolla una acción y que dirigir es conducir o guiar al personal tan importante que cuenta una empresa, donde todos encaminan hacia una misma dirección.

2.3 Funciones universales de la administración

1. Planeación: implica la evolución del futuro y la previsión en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
2. Organización: proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
3. Dirección: conduce la organización para que funcione. su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en interés de los aspectos generales.
4. Coordinación: armoniza todas las actividades de una empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
5. Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es y ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición. (Koontz y Weihrich, 2004:122)

2.4 Otro concepto de administración

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar recursos para alcanzar las metas establecidas”. (Stoner / Wankel, 1990:4).

En la actualidad la administración se ha conceptualizado como una disciplina científica que ha ido desplazando paulatinamente a la administración tradicional, a esto es importante hacer mención que el mejor recurso para alcanzar las metas son los colaboradores, quienes gracias a ellos se llegan a establecer mejores estándares en la competitividad empresarial y así proponer nuevas metas.

Los recursos a utilizar deben ser idóneos a la calidad para el colaborador reconociendo que todo esfuerzo merece ciertas recompensas y que las eficiencias se mide por las atribuciones en cada actividad puesto por cada colaborador y por el esfuerzo realizado, más que por los resultados obtenidos.

“La experiencia anterior plantea que la administración por objetivos y resultados debe hacerse por lo anterior mencionado”. (Morrisey, 2005:117)

La administración por objetivos y resultados

Es un enfoque científico que propone:

1. Qué se debe hacer, incluyendo el establecimiento de prioridades.
2. Cómo se deben ejecutar las etapas del programa o el plan de acción.
3. Cuanto se debe hacer.
4. Cuánto costará.
5. Qué constituye una ejecución satisfactoria.
6. Cuánto se ha progresado.
7. Cuánto y cómo se deben aplicar las correctivas. (Stephen P. Robins,1994:6)

La palabra resultado se agrega a la administración por objetivos porque es más fácil cuantificar resultados de logro, alcanzados en la consecución de un objetivo.

2.5 Principios generales de la administración

La ciencia de la administración, como toda ciencia, debe basar en leyes o principios. (Fayol, 1987:23,24) intentó definir los “principios generales” de administración, sistematizándolos muy bien, aunque sin mucha originalidad, por cuanto los recopiló de muchos autores de su época.

Como la función administrativa se circunscribe solo al personal, es decir, al componente social, es necesario establecer cierto número de componentes y reglas a las que se podría denominar como principios, para asegurar su buen funcionamiento. También adopta la denominación principio, apartándose así de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay de rígido o absoluto en la materia administrativa. Todo en la administración es cuestión de medida, de ponderación y de sentido común. En consecuencia, tales partes principios son maleantes y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuales principios generales debe seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la razón de ser principal de la teoría clásica.

2.6 Teoría de la organización

La administración como ciencia

Los seguidores de la teoría clásica afirman unánimemente que la organización y la administración deben estudiarse y planearse de modo científico y que el empirismo y la improvisación deben sustituirse por técnicas científicas. Se intenta desarrollar así una ciencia de la administración.

“Es necesaria una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general, para formar mejores administradores a partir de sus aptitudes y cualidades personales”. (Fayol, 1987:9)

Esa idea era una novedad. Su posición era de la que, siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era absolutamente posible y necesaria.

Teoría de la organización

La teoría clásica concibe la organización como una estructura. Este modo de concebir la estructura organizacional está bastante influenciado por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la organización eclesiástica), rígidas y jerarquizadas. En este aspecto; la teoría clásica no se desligó totalmente del pasado. Aunque haya contribuido enormemente a sacar la organización industrial del caos primitivo que enfrentaba desde el comienzo de éste siglo, como consecuencia de la revolución industrial, la teoría clásica avanzó poco en términos de teoría de la organización. La organización sólo abarca el establecimiento de la estructura y de la forma, y es, en consecuencia, estática y limitada.

2.7 Obligaciones de los directores

Son obligaciones de los Directores, de centros educativos los siguientes (MINEDUC, decreto legislativo 12-91, Art.37:1991):

- Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógico y de la legislación educativa vigente, relacionada con su cargo y establecimiento educativo que dirige.
- Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- Asumir conjuntamente con el personal a su cargo las responsabilidades y que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realicen en un marco de los principios y fines de la educación.
- Responsabilidad por el cuidado y buen uso de los muebles o inmuebles del centro educativo.
- Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las Autoridades Ministeriales.

- Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales y extraoficiales que son de competencia.
- Realizar reuniones periódicas de trabajo con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- Apoyar y contribuir a la realización de actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
- Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- Promover acciones de actualización y capacitación técnico pedagógico y administrativa y en coordinación con el personal docente.
- Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

2.8 Obligaciones de los educadores

Obligaciones de los educadores que participan en el proceso educativo, son las siguientes (MINEDUC, decreto legislativo 12-91, Art.36:1991)

- Ser orientador para la educación en base al proceso histórico, social y cultural de Guatemala.
- Respetar y fomentar el respeto para con su comunidad en torno a los valores éticos y morales de esta última.
- Participar activamente en el proceso educativo.
- Actualizar los contenidos de las materias que enseña y la metodología educativa que utiliza.
- Conocer su entorno ecológico, la realidad económica, histórica, social, política cultural guatemalteca, para lograr congruencia entre el proceso de enseñanza aprendizaje y las necesidades de desarrollo nacional.
- Elaborar una periódica y eficiente planificación de su trabajo.
- Participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica.

- Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo docente.
- Colaborar en la organización y realización de actividades educativas y culturales de la comunidad en general.
- Promover en el educando el conocimiento de la Constitución Política de Guatemala, la Declaración de los Derechos Humanos y la Convención Universal de los Derechos del Niño.
- Integrar comisiones internas en su establecimiento.
- Propiciar en la conciencia de los educandos y la propia, una actitud favorable a las transformaciones y la crítica en el proceso educativo.
- Propiciar una conciencia cívica nacionalista en los educandos.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Descripción de la Metodología Aplicada

La utilización de la metodología a aplicar responde a la mecanización y recolección de los datos, teniendo como base importante a los directores que laboran en el distrito escolar 07-12-01 del área rural de San Antonio Palopó, Sololá. Dentro de la misma, se utilizó la científica y las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- a. Diagnóstico
- b. Observación
- c. Entrevista estructurada
- d. Entrevista (diálogo)
- e. Lluvia de ideas
- f. Análisis documental o bibliografía
- g. Encuesta

Observación

Con autorización de la Supervisión Educativa, se realizó un recorrido por el ámbito geográfico cuya cobertura comprende el trabajo a realizar, asimismo se observaron las instalaciones de la oficina de supervisión, edificios escolares, su ubicación y acceso, lo cual permitió establecer temporalidad del trabajo, presupuesto para transporte, elaboración de un manual y presentación.

Entrevista estructurada

Se llevó a cabo con el supervisor educativo para hacer los ajustes necesarios en la planificación del proyecto.

Entrevista abierta o diálogo

Se platicó con docentes de los niveles educativo primario respecto al conocimiento que tienen del trabajo administrativo en el establecimiento donde laboran.

Lluvia de ideas

La lluvia de ideas se utilizó en el diagnóstico, en la planificación, en la elaboración del manual, en su evaluación, en la presentación etc. Técnica que puede ser en un local formal, en sesión o en grupos o en la misma entrevista.

Análisis documental o bibliográfico

Obligadamente se acude al material impreso relacionado con el tema, se recurre a temarios, a legislaciones educativas para contextualizarse con la administración de centro educativo, a archivos que permite tener datos precisos de ubicación geográfica, de fundamento legal para su funcionamiento, número de personas en cargos de dirección etc.

Encuesta

Proporciona, con un número mínimo de preguntas, información concreta de cómo está el dominio administrativo en la institución, los conocimientos que se han adquirido o se adquirirán.

3.2 Diagnóstico FODA Análisis de Viabilidad

Tabla 2 FODA

Fortalezas	Oportunidades
1. Recurso humano calificado 2. Recursos materiales factibles. 3. Infraestructura adecuada al ambiente de supervisión. 4. Accesible para cualquier gestión, para establecimientos docentes y otros entes. 5. Materiales tecnológicos a disposición según las necesidades. 6. Mobiliarios en buen estado 7. Docentes y administrativos cubiertos por los servicios del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) 8. Cuenta con una secretaria, eficiente y eficaz.	9. Programas sociales coordinación con representantes de OG y ONG. 10. Capacitaciones a docentes por enlaces propiamente del distrito 11. Incidencia en los diferentes ámbitos 12. Promover. 13. Ofrecimiento de proyectos educativos e institucionales con el apoyo de la institución. 14. Autorización por el ministerio de educación bajo resolución. .
Debilidades	Amenazas
15. No cuenta con un personal administrativo contratado por el ministerio de educación. 16. No hay un presupuesto por parte del Ministerio de Educación. 17. Carece de algunos recursos 18. Directores que no cumple con ciertos requerimientos. 19. Desconocimiento de algunos documentos y sobre la inexistencia del manual de funciones para directores del nivel educativo primario. 20. A veces no atienden en las tardes por no contar con un nombramiento por el gobierno. 21. No hay apoyo por las autoridades municipales. 22. Interrupción por los escolares, ya que se encuentran en una escuela. 23. No hay horario específico para administrativos.	24. No cuenta con su propia instalación. 25. No cuenta con un supervisor contratado por el MINEDUC. 26. No cuenta con una secretaria o asistente contratada por el MINEDUC. 27. Lugar de posicionamiento de la supervisión, puede ser en caso de actos vandálicos causa de incidentes o causar daños en su infraestructura.

Fuente. Elaboración propia, 2013.

3.3 Diseño del Proyecto

Aspectos generales

Nombre del proyecto

Manual de funciones para directores del nivel educativo Primario del Distrito Escolar 07-12-01 del municipio de San Antonio Palopó, Sololá.

Problema

Inexistencia de un manual práctico que oriente el trabajo administrativo de directores y directoras de los centros educativos del Distrito Educativo 07-10-01 del municipio de San Antonio palopó, Sololá.

Localización

Los centros educativos del nivel educativo primario funcionan en las 13 comunidades rurales del municipio de San Antonio Palopó, Sololá

Unidad ejecutora

La facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Panamericana extensión de Sololá. Estudiante practicante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa.

Tipo de proyecto

De servicio y apoyo.

3.4 Estrategias a implementar

En la tabla No. 3 se presenta las estrategias a implementar en nuestra propuesta

Tabla 3 Estrategias a implementar

No.	Componente	Acción estratégica	Temporalidad de ejecución
1.	Fortalecimiento de las funciones del director con las demás entes del establecimiento, como elemento importante de la administración.	Implementación del Manual de funciones Para Directores del nivel Primario. Del Distrito Escolar 07-12-01	Seguido a su contratación.
2.	Capacitar al área administrativa los Directores relacionados a sus funciones.	Organización de capacitaciones y participación en ellos por parte de los directores de establecimientos Educativos del nivel Primario.	Agosto a Diciembre

Fuente: Elaboración propia 2013

3.5 Matriz del Marco Lógico

La tabla No.4 se presenta la matriz de del marco lógico de nuestra propuesta

Tabla 4 Matriz del marco lógico

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente verificables	Fuentes y Medios de Verificación
<p>Objetivo General:</p> <p>Elaborar estudio institucional de la Supervisión Educativa 07-12-0 del Municipio de San Antonio Palopó Sololá, con el fin de brindar una propuesta que fortalezca las Direcciones Escolares en materia de la administración, mejorando el servicio que prestan a la comunidad educativa.</p>	<p>La finalidad del proyecto es contribuir a las mejoras de las funciones de los directores.</p> <p>En el campo de la administración interviene en los correctos desempeños en las direcciones.</p>	<p>Supervisor Educativo</p> <p>Directores de escuelas primarias</p> <p>Direcciones</p>	<p>La observación</p> <p>Las encuestas</p> <p>La cuantificación de los datos.</p> <p>Proyecciones audiovisuales.</p> <p>Presentación de resultados.</p> <p>Presentación del proyecto ejecutado.</p>
<p>Objetivo Especifico</p> <p>Elaborar la propuesta del Manual de Funciones para directores del nivel primario del distrito escolar 07-12-01</p>	<p>Como políticas de estado el logro de la calidad educativa en los establecimientos y así mismo en los ejes transversales del currículo Nacional Base</p>		
<p>Resultados Esperados</p>	<p>3. La presentación del manual de funciones con los directores del nivel primario.</p> <p>4. Capacitación con los directores en la utilización del manual así mismo guiándose al comienzo del nuevo ciclo escolar.</p> <p>5. Sostenibilidad del manual para otras capacitaciones de apoyo a directores para el próximo año.</p> <p>6. Socialización con los directores para una mejora en la calidad educativa mismo del distrito escolar.</p>		

Fuente: Elaboración propia 2013

3.6 Plan de Ejecución

Tabla 5 Plan de ejecución

No.	Actividades	Resultados	Unidad responsable
01	Selección del tema a investigar	Concluir en que debe existir un manual de funciones como guía, real y actualizado para quienes dirigen un centro educativo del nivel primario (directores)	Estudiante
02	Realización del Diagnóstico	Obtener una riqueza de insumos para realizar un estudio valioso	Estudiante
03	Montaje de talleres con directores	Compartir y actualizar conocimientos, conocer la realidad de la administración de centros educativos del nivel primario del Distrito Escolar	Estudiante Directores Supervisor
04	Encuesta a Directores 13 directores de escuelas primarias	Acrescentar el material para fortalecer el trabajo a realizar, logrando de manera la propuesta a ejecutar.	Estudiante Directores
05	Entrevista a Supervisor Educativo	Determinar la actual administración desde la supervisión educativa hacia los trabajos que se manejan en los diferentes centros educativos.	Estudiante Supervisor Educativo
06	Conversación con algunos docentes de los centros educativos.	Tener dominio Administrativo con que cuenta un maestro o maestra	Estudiante Docentes
07	Impresión preliminar del informe a presentar	Dar a conocer el manual ante el supervisor para una previa revisión y corrección (si existe algunas)	Estudiante Supervisor Educativo
08	Presentación y entrega del manual	Compartir con los administradores de los diferentes centros educativos y concretizar la idea de un manual para ellos su aplicación respectiva.	Estudiante Directores Supervisor Educativo

Fuente: Elaboración propia 2013

3.7 Cronograma de Actividades

La tabla No. 5 describe las actividades que se llevaron a cabo para la realización de la propuesta

Tabla 6 Cronograma de actividades

No.	Actividades	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
		semanas				semanas				semanas				Semanas			
1	Presentación de solicitud a la supervisión.																
2	Elaboración del diagnóstico institucional																
3	Estudio del FODA																
4	Selección del problema																
5	Elaboración de instrumentos																
6	Aplicación de instrumentos																
7	Planteamiento del problema																
8	Elaboración del plan de trabajo																
9	Realizar propuesta																
10	Validación de la propuesta																
11	Finalización de la propuesta																

Capítulo 4

Informe Del Proyecto Educativo

4.1 Descripción del proyecto Educativo

La inexistencia de un documento que sirva a los directores para dirigir administrativamente el centro educativo del nivel primario, el presente proyecto consiste en elaborar un manual que contenga las leyes vigentes y atribuciones que debe cumplir el docente que ejerce funciones de director conforme a lo establecido por la legislación .

Como recurso administrativo, el manual es parte inherente del qué hacer diario, sirve además como una agenda donde se describen pasos a seguir en determinados procesos, al mismo tiempo la orientación de no incurrir a errores y usurpación de cargos, también en aspectos legales que debe respetar, es una guía de trabajo muy completo para el director o directora. Para hacer realidad el manual, se parte de un diagnóstico, donde el director o directora enfatizan en la necesidad de estar orientados además señala y expresa la gran utilidad que tendrá para desarrollar con éxito su labor en el área técnica-administrativa.

4.2 Justificación

En las funciones administrativas que corresponde realizar al director, requiere de conocimientos básicos de administración, finanzas, gestión curricular y por ende de recursos humanos, materiales y financieros para llevarla a cabo, un trabajo de orden administrativo con eficiencia y eficacia.

En el FODA y gestiones realizadas se detectó que directores y directoras del distrito Escolar No. 07-12-01, cuya cobertura comprende 13 centros educativos que atiende el nivel primario del municipio de San Antonio Palopó, Sololá, carecen de un manual de funciones, que coadyuve a llevar un control de sus actividades y funciones en las diferentes áreas tanto pedagógicas como administrativas.

El contenido de este manual es de utilidad se basa en la administración eficiente de un centro educativo, que sea claro, sencillo y puntual, que establezca cómo debe cumplirse las tareas administrativa y legal. La calidad en la gestión administrativa beneficia no solo a la institución sino a la comunidad educativa. El manual de funciones es la respuesta a las necesidades administrativas en lo que se refiere a la administración de los centros educativos, motiva a continuar en la mejora de los procesos administrativos, con el propósito de tomar decisiones, hacer las enmiendas pertinentes y enriquecer las fortalezas que el centro educativo tiene.

4.3 Objetivos

General

Establecer procesos efectivos y eficientes en el trabajo administrativo en los centros educativos del nivel educativo primario del Distrito escolar 07-12-01 del municipio de San Antonio Palopó, Sololá.

Específicos

1. Implementar el Manual de funciones con el personal administrativo que labora en los diferentes establecimientos del nivel educativo primario del Distrito Escolar 07-12-01 del municipio de San Antonio Palopó Sololá.
2. Promover reuniones de trabajo para intercambiar conocimientos e informar de aspectos administrativos actualizados, con directores de centros educativos del nivel primario del municipio de San Antonio Palopó, Sololá.

Tabla 7 Ejecución del proyecto

En esta tabla se presenta la forma en que se realizó el proyecto denominado manual de funciones para el establecimiento.

ACTIVIDAD	CONTENIDO	METODOLOGÍA	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
Presentación de solicitud a la supervisión educativa	Solicitud de permiso de práctica	Diálogo	Solicitud sellada y firmada de recibida por el supervisor	Estudiante Supervisor Educativo
Inicio formalmente de la Práctica Profesional Administrativa	Presentación, información y recomendaciones necesarias	Diagnóstica Observación	Copia de acta de autorización e inicio de la práctica	Estudiante Supervisor Educativo
Planeación del trabajo	Recabar y analizar información sobre, funciones que desempeña los directores en los diferentes centros educativos. Elaboración de cronograma de actividades durante el proceso de práctica hasta la culminación.	Diagnóstico	Plan de Trabajo Cronograma de actividades	Estudiante
Elaboración del FODA Institucional	Conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la institución, y del proceso de administración en materia educativa.	Investigación	FODA INSTITUCIONAL	Estudiante
Proceso de aplicación de técnicas de	Funciones del administrador educativo	Recopilación y Análisis de encuestas	Encuestas	Estudiante director supervisor

investigación (observación)	Conocimiento de algún manual de funciones			
Priorización de la necesidad	Descripción de la propuesta	Análisis	Ejecución del Plan	Estudiante
Charla profesional sobre la importancia del manual de funciones con los 13 directores de los establecimientos educativos	Legislación educativa 12-91 Constitución Política de la República Ley de Decreto 1485, manual de convivencia pacífica 2010	Diálogo Interpretativa	Fotografías	Estudiante Directores
Entrega de forma formal y digitalizado el manual de funciones a la supervisión y directores de las 13 escuelas primaria	Funciones, basadas en la legislación educativa 12-91	Diálogo	Escala de rango Hojas de asistencia	Director Docentes Estudiante

Fuente: elaboración propia 2013

4.4 Recursos (humanos, materiales y financieros)

Se consideran tres elementos fundamentales participantes en la organización: los recursos son materiales, los recursos financieros y los recursos humanos.

Recursos humanos

1. Estudiante de la UPANA
2. Docentes, (directores)
3. Asesor de práctica
4. Supervisor Educativo
5. Coordinadora de la UPANA
6. Rector de la Universidad

Recursos técnicos y tecnológicos (materiales)

1. Cañonera
2. Computadora
3. Internet
4. Impresora
5. Fuentes de información (Libros)
6. Cámara
7. CD
8. USB
9. Audio
10. Escritorios, sillas y mesas

Recursos económicos

1. Copias
2. Impresiones
3. Empastados
4. Quemados de CD
5. Reproducción físico del proyecto a entregar
6. Gastos de presentación del proyecto que se basó sobre Elaboración, Implementación del Manual de funciones para Directores del Nivel Primario

4.5 Incorporación de mejoras a las áreas de gestión como resultado de la implementación o validación

El Manual de Funciones para Directores de Centros Educativos del Nivel Educativo Primario en el Distrito Escolar No. 07-12-01 del municipio de San Antonio Palopó, Sololá, aportará y servirá para mejorar el proceso administrativo de los centros educativos en mención y a las autoridades de la supervisión educativa, podrán por medio de este manual, dar las directrices pertinentes

específicamente del área administrativa a quienes lo necesiten, para hacer el trabajo más eficiente y eficaz en esta área, además para contribuir en gran medida en el mejoramiento de la calidad de servicio que se brinda a la comunidad educativa, fortaleciendo el bienestar de los directores de los centros educativos del Nivel Primario.

Que a su vez proporciona los elementos necesarios y útiles especificando las responsabilidades de cada director haciendo hincapié al manual de funciones existente y actualizado.

4.6 Validación de la propuesta

1. Agenda de presentación del manual de funciones:
2. Sede: local de la Supervisión Educativa
3. Fecha: 02 de Agosto del 2013
4. Hora: 8:30 a 11:00 horas.
5. Participantes: Supervisor Educativo, Directores y Directoras del nivel Primario, estudiante.
6. Bienvenida
7. Objetivos
8. Dar a conocer el manual de funciones a los involucrados (directores y directoras) para reforzar sus conocimientos acerca de la administración de los centros educativos Primario.

Presentación de la propuesta:

Se efectuó en base a presentaciones de diapositivas donde se mostró como fue el proceso de la elaboración hasta la presentación. Importancia de realizar capacitaciones para los directores y directoras de los diferentes centros educativos del nivel primario del Distrito Escolar 07-12-01.

Objetivos

General

Mejorar el trabajo administrativo de los directores, en los centros escolares del nivel primario del Distrito Educativo 07-12-01 del Municipio de San Antonio Palopó, Sololá.

Específicos

1. Fortalecer las diferentes funciones, entre los administradores de los centros educativos del nivel primario del Distrito Escolar 07-12-01
2. Planificar reuniones de trabajo con directores del nivel educativo primario del sector para intercambiar conocimientos acerca de aspectos administrativos actualizados.

Descripción

Los manuales de funciones para Directores del nivel educativo primario, son documentos guía, de fácil lectura y manejo que transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática la información de una organización. Dentro de ellos se indica las actividades y la forma en que estas deberán ser realizadas administrativamente como planes de trabajo. Ante la inexistencia de una directriz impresa actualizada que se refiera al compromiso de dirigir administrativamente un centro educativo, el presente proyecto consiste en elaborar un manual que contenga los elementos necesarios que se deben conllevarlas a cabo, un director debe cumplir con lo establecido por la normativa legal vigente.

Beneficiarios

13 Escuelas del nivel Primario del Municipio de San Antonio Palopó, Sololá.

Directos

Nombre de los establecimientos educativos del nivel educativo primario del municipio de San Antonio Palopó, Sololá.

1. Escuela Oficial Rural Mixta Aldea Xequistel
2. Escuela Oficial Rural Mixta Gregorio Scheffer Regan Aldea Agua Escondida
3. Escuela Oficial Rural Mixta San Gabriel
4. Escuela Oficial Rural Mixta El Naranjo
5. Escuela Oficial Rural Mixta Tzancorral
6. Escuela Oficial Rural Mixta Patzaj

7. Escuela Oficial Rural Mixta Chiuquistel
8. Escuela Oficial Rural Mixta Chuisajcap
9. Escuela Oficial Rural Mixta El Porvenir Chipop
10. Escuela Oficial Rural Mixta Tzampetey
11. Escuela Oficial Rural Mixta Chitulul
12. Escuela Oficial Rural Mixta San José Xiquinabaj
13. Escuela Oficial Rural Mixta Canton Ojo de Agua

Indirectos

Docentes, estudiantes y padres de familia, integrantes de la comunidad educativa del sector público.

Capítulo 5

Sistematización del Proceso

En la Tabla No. 8 se sistematiza el proceso realizado durante las diferentes actividades ejecutadas

Tabla 8 Sistematización del proceso

Etapas	Logros	Dificultades	Lecciones aprendidas
Diagnostico institucional	Durante el diagnóstico realizado gracias al apoyo de los diferentes entes quienes interactuaron en la misma para que fuera realidad la propuesta, como institución educativa se pudo reflejar la falta de un manual de funciones que, para algunos directores desconocen directamente los diferentes roles que deberían de desempeñarse en el proceso administrativo.	Durante el desarrollo de la investigación se pudo reflejar que algunos docentes no tanto estuvieron de acuerdo pese que para ellos sus trabajos se está dando en las mejores condiciones y que necesariamente una documentación que los ayuden en el proceso administrativo. Y que sería una desconfianza por parte del supervisor someterlos en la ejecución de la misma	Que durante el desarrollo de mi investigación pude darse cuenta, desde diferentes perspectivas las necesidades que aquejan los profesionales en materia de supervisión y dirección, como es notorio ver que algunos necesitan de talleres y capacitaciones para desenvolver de la manera puntual y en mejoras los procesos de administración
Asistencia técnica	Gracias a la participación y apoyo de algunos compañeros que son ya profesionales en la materia se pudo conllevar a cabo este proceso, y precisamente con las gestiones y proceso realizada directamente con mi persona, al igual es importante mencionar la asistencia técnica también	Que en el campo de trabajo fueron pocas las personas que me pudieron echar la mano y en ciertos momentos realizar una duplicidad de funciones, además la ausencia del supervisor no se podía convocarme con los	Que para un trabajo de campo es importante saber lo que uno está realizando y además verificar que los procesos se den de la mejor manera ya que a veces no contamos con el apoyo de persona que nos pueden ayudarnos en

	<p>por parte del supervisor educativo quien estuvo en cierta manera asesorando el trabajo, el catedrático asesor de curso tuvo el acompañamiento adecuado como también supervisiones y respaldo de la propuesta realizada.</p>	<p>directores,</p>	<p>la verificación de nuestros trabajos así mismo una asistencia técnica calificada.</p>
<p>Proyecto educativo</p>	<p>La implementación y validación de la propuesta fue el logro más importante, pero sobre todo la aplicación de parte de los directores en cada una de las direcciones educativas, como logro la satisfacción de las partes tanto para la universidad quien preside el estudiante practicante como también la comunidad educativas quienes les servirán el proyecto educativo.</p> <p>Como una de las necesidades de parte del director ahora se puede decir que con este manual de apoyo puedan ellos desenvolverse mejor para el correcto desempeño de cada una de las funciones como también la interacción con el resto de la comunidad educativa.</p>	<p>Que algunos directores no mostraron cordialidad ni dinamismo a lo que conllevan que no están de acuerdo con la propuesta, que para ellos el trabajo que están realizando están en las óptimas condiciones y que no necesitan más del manual que con sus propios conocimientos.</p>	<p>El proyecto educativo conlleva a un impacto social-educativo por lo que en mis aprendizajes puedo decir que esto garantizara a los profesionales administradores realizar mejor sus funciones y además contribuir a lo que tanto se habla hoy en día una educación con pertinencia y de calidad, pero no podemos llegar a eso si para empezar las direcciones no saben al cien por ciento a que rumbo encaminan para tener una buena relación con sus colaboradores que como empresa todos son importantes y sobre todo la dirección es el motor mientras todos funcionan del mismo rumbo y manera.</p>

Fuente: elaboración propia 2013

Conclusiones

- La capacitación constante al personal administrativo, es de importancia ya que son los responsables la gestión escolar en los centros educativos y del buen funcionamiento de estos se derivan resultados positivos para una educación de calidad.
- La elaboración del manual de funciones se realizó como respuesta a la necesidad de fortalecer el área de gestión administrativa que ejecutan los directores de centros educativos de la Supervisión del distrito escolar 07-12-01, siendo un documento que contribuye a efectuar una gestión eficiente y eficaz
- Es determinante la socialización del manual de funciones al equipo de directores que conforman la Supervisión Educativa del Distrito 07-12-01, a fin de tener lineamientos comunes y se fortalezcan las competencias directivas en el trabajo que realizan en los centros educativos.

Recomendaciones

- Que las autoridades educativas superiores gestionen, promuevan talleres y capacitaciones para consolidar el trabajo en el ámbito de la gestión escolar de las direcciones educativas, ya que una administración de calidad es determinante para generar cambios en la comunidad educativa.
- Que los directores de los centros educativos del nivel educativo primario de la Supervisión del distrito escolar 07-12-01 efectúen con responsabilidad y compromiso el uso apropiado del documento que los auxilie a una gestión administrativa con pertinencia y calidad.
- Se debe planificar sesiones de trabajo con los directores de los centros educativos primario y supervisión para la socialización del documento e implementación de mismo, para contribuir con la gestión escolar que realizan los directores y en respuesta a las expectativas por una educación de calidad.

Referencias Bibliográficas

- Fayol, Henry. Administración Industrial y General. Decima cuarta edición. Buenos Aires Argentina 1987. Editorial “El Ataneo”.
- KoontzWeihrich, Harol.Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. 12 Edición. México. Editorial Mc. Graw-Hill.
- Martínez E. (2012) Legislación Básica Educativa, décima Edición, Guatemala.
- Robbins, Stephen P. (1994). Administración. Teoría y Práctica. Cuarta edición México. Editorial Prentice Hall.
- StonerWankel, James. Charles (1990) Administración. 2da. Edición. México Editorial Prentice Hall.
- Congreso de la República de Guatemala. Constitución Política de la República de Guatemala1985.
- Ministerio de Educación (2005) Manual Operativo del Director Escolar.
- Ministerio de Educación Nacional, (1991) Decreto Ley 12-91 Ley de Educación Nacional.
- <http://uvg.edu.gt/congresoie/doc/Panel%201/Manual.pdf>
- <http://www.tareasya.com.mx/index.php/profesores/maestro-de-excelencia/escuela-modelo/3601-el-director-como-administrador-del-plantel-escolar.html>
- <http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/pdf/primaria.pdf>

Anexos

Cartas de las autoridades

Anexo 1 Carta de recibido



SUPERVISIÓN EDUCATIVA 07-12-01
ALDEA AGUA ESCONDIDA, SAN ANTONIO PALOPÓ, SOLOLÁ

Aldea Agua Escondida, San Antonio Palopó, Sololá, 28 de mayo de 2013

Sr. **UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

UPANA, Sololá

Presente.

Respetable Profesionales

Reciban un cordial saludo de parte de la Supervisión Educativa esperando bienestar al lado de sus seres queridos y que las actividades administrativas idóneas a sus profesiones sea de gran importancia y trascendencia en materia de educación superior para nuestras comunidades sololateca.

Por este medio le hago saber que el estudiante Marvin Randolpho Sánchez Cúmez se presentó en esta Supervisión trayendo en la mano una solicitud para realizar su práctica administrativa con una duración de 200 horas, así mismo con la ejecución de un proyecto educativo como parte de su proceso.

En parte de la supervisión quien preside mi persona damos la cordial bienvenida y aceptación al estudiante para que pueda realizar su práctica administrativa ateniendo con las normas y reglamento que rige la supervisión, así mismo con el horario de trabajo y el buen trato entre los compañeros.

Sin duda alguna estamos para apoyarlos de manera profesional, en colaboración y apoyo a estudiantes de la UPANA que hagan su ingreso en esta supervisión, tomando en cuenta que estará en las mejores condiciones para que el desenvuelva en los diferentes campos administrativos, sin otro particular.

Respetuosamente;


Edwin Wilfredo Aycalón Yaxón
Supervisor Educativo
Distrito Escolar 07-12-01



c.c. archivo

www.guatemala.gob.gt

Anexo 2 Constancia de validación de la propuesta



SUPERVISIÓN EDUCATIVA 07-12-01
ALDEA AGUA ESCONDIDA, SAN ANTONIO PALOPÓ, SOLOLÁ

EL INFRASCRITO SUPERVISOR EDUCATIVO DEL DISTRITO ESCOLAR No. 07-12-01 DEL MUNICIPIO DE SAN ANTONIO PALOPÓ DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLA.

HACE CONSTAR:

Que el estudiante **MARVIN RANDOLFO SÁNCHEZ CÚMEZ** con carné estudiantil 0909498 estudiante de la UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA SEDE SOLOLÁ quién estudia la carrera de Licenciatura de Pedagogía y Administración Educativa, a realizado satisfactoriamente su práctica administrativa en este Supervisión Educativa, con una duración de 200 horas, así mismo la validación de su proyecto educativo **“Elaboración e Implementación de Manual de Funciones para Directores del nivel primario”** misma según su solicitud ante mi persona.

Y PARA LOS USOS LEGALES QUE A LA PARTE INTERESADA CONVEGAN, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE, EN ALDEA AGUA ESCONDIDA, SAN ANTONIO PALOPÓ, SOLOLÁ A LOS CUATRO DIAS DEL MES DE NOVIEMBRE DE DOS MIL TRECE.


Edwin Wilfredo Ajcalón Yaxón
Supervisor Educativo
Distrito 07-12-01



Anexo 3 Ficha informativa del estudiante



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo. adquiere sabiduría"

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Ficha informativa del estudiante (forma 1)

2.1.7 Datos personales del estudiante

- a. Nombre completo del/la estudiante practicante: Marvin Randolph Sánchez Cúmez
b. Carné: 0909498
c. Fecha de nacimiento: 25 de febrero de 1987 Edad 25 años
d. Dirección: Barrio Cooperativa San Antonio Palopó, Sololá
e. Números de teléfonos: _____ móvil: 51674305
f. Dirección electrónica: marklynz01@gmail.com

1. Datos de Institución educativa en donde realizó la Práctica

- a. Nombre de la institución educativa: Supervisión Educativa Distrito Escolar 07-12-01
b. Nombre del jefe inmediato: PEM Edwin Wilfredo Ajcalón Yaxón
c. Dirección: Aldea Agua Escondida, San Antonio Palopó, Sololá
d. Números de teléfonos: 51159145
e. Dirección electrónico: edajcalon@hotmail.com

2. Datos de la Práctica

- a. Período del: del 27 de mayo de 2013 al 07 de agosto de 2013

3. Nombre del jefe inmediato

- b. Por la institución educativa. Nombre y firma:
PEM Edwin Wilfredo Ajcalón Yaxón

- c. Por la Universidad Panamericana: Nombre y firma:

Lic. Jorge Mario Zelada Sánchez _____

4. Lugar y fecha del Informe: 28 de octubre de 2013

Anexo 4 Hojas de Control de asistencia



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo. adquirir sabiduría"

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Forma 6:

Control de asistencia

1. Nombre de la institución educativa: Distrito Escolar 07-12-01
2. Nombre del Supervisor Directo: PEM Edwin Wilfredo Ajcalón Yaxón
3. Estudiante Practicante: Marvin Randolph Sánchez Cúmez.

Cuadro 1.

Control de asistencia

No	Fecha	Firma del jefe inmediato	Observaciones y/o comentarios
1.	27/05/2013		
2	28/05/2013		
3	29/05/2013		
4	30/05/2013		
5	31/05/2013		
6	03/06/2013		
7	04/06/2013		
8	05/06/2013		
9	06/06/2013		
10	07/06/2013		
11	10/06/2013		
12	11/06/2013		
13	12/06/2013		
14	13/06/2013		
15	14/06/2013		

Cuadro 2.
Control de asistencia

No	Fecha	Firma del jefe inmediato	Observaciones y/o comentarios
1.	17/06/2013		
2	18/06/2013		
3	19/06/2013		
4	20/06/2013		
5	21/06/2013		
6	24/06/2013		
7	25/06/2013		
8	26/06/2013		
9	27/06/2013		
10	28/06/2013		
11	01/07/2013		
12	02/07/2013		
13	03/07/2013		
14	04/07/2013		
15	05/07/2013		
16	08/07/2013		
17	09/07/2013		

Cuadro 3.
Control de asistencia

No	Fecha	Firma del jefe inmediato	Observaciones y/o comentarios
1.	10/07/2013		
2	11/07/2013		
3	12/07/2013		
4	15/07/2013		
5	16/07/2013		
6	17/07/2013		
7	18/07/2013		
8	19/07/2013		
9	22/07/2013		
10	23/07/2013		
11	24/07/2013		
12	25/07/2013		
13	26/07/2013		
14	29/07/2013		
15	30/07/2013		
16	31/07/2013		
17	01/08/2013		
18	02/08/2013		

Anexo 5 Sistematización de la propuesta

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias de la Educación

Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**“Manual de funciones Para Directores del Nivel Primario del Distrito Escolar
07-12-01 del municipio de San Antonio Palopó, Sololá”**

San Antonio Palopó Sololá, 2013

INTRODUCCIÓN

Los maestros y maestras que desempeñan las funciones de director en las escuelas primarias reducen estas funciones a los aspectos administrativos, debido a la escasa o ninguna formación e inducción que reciben para ejercer el puesto. Por tal motivo el presente modelo de trabajo profesional propone un manual de las funciones técnico pedagógico para los directores de las escuelas del Nivel Primario del Distrito Escolar 07-12-01 del municipio de San Antonio Palopó Departamento de Sololá.

El presente trabajo aborda temáticas relacionadas con la dirección escolar en ámbitos internacionales y nacionales, como un preámbulo a la realidad guatemalteca, las cuales permitieron contrastar las experiencias de algunos países con las funciones actuales de directores entrevistados de escuelas del Nivel Primario que pertenecen a nuestros distritos.

Asimismo se construye la propuesta del manual en un proceso que incluyó el juicio de expertos, para que dicho producto sea pertinente con las acciones pedagógicas que realizan los directores en las escuelas del Nivel Primario del país. En el manual se proponen algunas funciones técnico-pedagógicas del director, se define para qué sirve la función y se sugieren pasos e ideas prácticas para llevarla a cabo. Se presentan una serie de conclusiones, que explican la importancia de retomar las funciones técnico-pedagógicas por parte de los directores. Asimismo se proponen recomendaciones para que los directores realicen sus funciones en busca de escuelas de calidad.

Administrar el centro educativo

La dimensión administrativa de la gestión, retomando la representación que de ésta hace, “es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución. (Antúnez 1993)

Implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos.

Administrar la educación, en tanto política pública y de interés general, se liga a la acción de gobernar, y requiere por tanto de un aparato que haga posible la planificación, la prevención de suministros, el procesamiento de la información para la toma de decisiones y la implementación de acciones. Es casi imposible pensar en una organización compleja sin división de tareas y funciones, sin asignación de roles, sin normas y reglas sobre las que basar su accionar.

Por tanto, administrar, desde nuestra perspectiva, es intervenir con sentido, saber el porqué y el para qué de la actuación, en el área institucional y curricular, a fin de acoplar operativamente el manejo de los recursos humanos y la toma de decisiones.

Así, identificar necesidades, determinar objetivos, fijar tiempos, asignar actividades y responsabilidades, estimar recursos necesarios, resolver situaciones, son tareas de la gestión escolar que trascienden la perspectiva tradicional, que entiende la administración como un proceso de dirección y control de las actividades de los miembros de una organización (Rodríguez Valencia, 1993).

El estilo burocrático de organización le imprimió a esta función efectos perversos: rutinas sin significados, duplicación de tareas, producción de información sin saber el para qué de su utilización. Esta desvinculación de la tarea administrativa de la toma de decisiones, esta

alienación de los procedimientos burocráticos, ha hecho que la misma fuera concebida, muchas veces, como un proceso ajeno y externo a la tarea de gobernar o gestionar la escuela.

(Frigerio, G. y Poggi, M., 1995) Sin embargo, esta dimensión necesita resignificarse a fin de revalorizar los tres tipos de actividades que conforman lo que comúnmente se llama administración: la previsión de los recursos, el control normativo y la organización de las diferentes tareas. El primero refiere a los esfuerzos que se realizan para la consecución de recursos o de fuentes alternativas complementarias al presupuesto; el segundo trata el conjunto de normas que prescriben la estructura y regulan las funciones que deben cumplir los miembros; el tercero alude a la distribución de tareas en el espacio y el tiempo, es decir a la organización y asignación de horarios y aulas, tarea que requiere de un gestor competente en el manejo de la comunicación y la negociación.

Es importante entonces que estos requisitos formales adquieran sentido para los actores, que se comprenda su utilidad, que se encuentren caminos para la simplificación de los procesos, que se eliminen aquéllos que no agregan valor a la tarea y que desvían a la institución educativa de su objetivo principal que es producir aprendizajes de calidad en los alumnos. Sólo así será posible vencer las resistencias que presentan las rutinas y lograr escuelas más eficaces y eficientes.

Pensar en una nueva concepción de lo administrativo es también tener en cuenta el conjunto de elementos que configuran la dinámica de las instituciones escolares: la relación del centro con el entorno, las relaciones entre los miembros del colectivo, la distribución de tareas y la organización de la enseñanza, el manejo del personal, el manejo de los conflictos, entre otros.

Esto implica entender las organizaciones educativas como sistemas dinámicos y complejos, articulados, no sólo por un conjunto de reglas y roles bien estructurados, sino por grupos sociales y por la red de relaciones que éstos van estableciendo a lo largo de su vida. (López Yáñez, y Sánchez Moreno, 1998)

Administrar escuelas desde el paradigma de la complejidad

Partiendo de la idea que los mencionados autores plantean acerca de las organizaciones educativas y entendiendo que éstas se mueven en el marco de los profundos cambios sociales, políticos y económicos que experimentan las sociedades modernas, administrar un centro educativo desde la concepción de la complejidad, implica comprender que éstos constituyen:

- Redes de significados (normas sociales y esquemas de pensamiento) construidos socialmente a lo largo del tiempo y a partir de la interacción entre los miembros de la organización y de éstos con su contexto;
- Redes de vínculos o relaciones sociales donde las relaciones de poder ocupan un papel central y condicionan todos los aspectos de la vida organizacional;
- Sistemas en permanente transformación, donde sólo una parte de la dinámica transformadora es intencional y donde pugnan las fuerzas de cambio y resistencia al cambio;
- Sistemas sometidos permanentemente al conflicto y a la crisis, dado que éstos son producto de los procesos por medio de los cuales los miembros negocian los significados, establecen o desmontan vínculos sociales, impulsan o dificultan determinadas transformaciones en su interior;
- Sistemas donde es necesario conocer y aplicar la normativa legal a fin de resolver situaciones complejas.

De acuerdo a lo anterior, una concepción más global de las tareas administrativas del gestor requiere que éste perciba a los centros educativos como estructuras sujetas a un juego dialéctico entre cambio y estabilidad. Estas fuerzas opuestas, hacen que la institución, enfrentada a situaciones de crisis internas o externas, se resista al cambio para preservar de esta manera su identidad (búsqueda de equilibrio y estabilidad). Por esto, se dice que las instituciones funcionan en forma adaptativa, es decir que transigen con pequeños cambios que no representen una modificación drástica en su configuración, para mantener su identidad. (López Yáñez, Sánchez Moreno y Nicastro, 2002).

Funciones específicas del Director por materias administrativas

En el manual del plantel de educación primaria, el director tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran clasificadas en diez materias administrativas, las cuales le permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo en el plantel a su cargo. A continuación se le presentan estas funciones por materia

En Materia de Planeación

1. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.
3. Prever las necesidades anuales de personal y recursos materiales y financieros de la escuela.
4. Prever las necesidades anuales de recursos humanos y materiales de la escuela.
5. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación o ampliación que requiera la escuela a su cargo.
6. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución que requiera la escuela a su cargo.
7. Elaborar el plan anual de trabajo de la escuela a su cargo con base a las necesidades escolares, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.
9. Presentar a la junta escolar las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que participe en su solución.
10. Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela.
11. Integrar y remitir información que requiera la Supervisión Administrativa para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo.

En Materia técnico-pedagógica

1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
2. Controlar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el estudiante y en el que se ubica la escuela.
3. Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
4. Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
5. Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio sujeto por la supervisión educativa (CNB).
6. Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
7. Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del estudiantado.
8. Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor educativo para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.
9. Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
10. Canalizar hacia las instancias correspondientes Supervisión Educativa o dependencia de la Dirección Departamental algún área específica de la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o de los Servicios Coordinados de Educación, según sea el caso, a los estudiantes que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les de la atención que requieran.
11. Canalizar hacia las instituciones especializadas a los estudiantes que presenten problemas en el aprendizaje para que se les de la atención que requieran.

En Materia de Organización Escolar

1. Establecer anualmente, cuando proceda, el Consejo escolar o docente, a efecto de facilitar el desarrollo de la labor educativa.
2. Integrar, en la reunión inicial, inicio del ciclo escolar, todas aquellas comisiones que se consideren necesarias para apoyar el desarrollo de la tarea educativa en el ámbito del plantel.
3. Promover, al inicio del ciclo escolar directivas de padres de familia, conforme al reglamento escolar respectivo.
4. Convocar, cuando proceda, a la toma de decisiones, programación de actividades culturales, deportivas sociales entre otros a los padres y madres de familia y, en su caso, al representante.
5. Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor prestación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de educativo para su autorización.
6. Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo (horario de clases) que le presente cada profesor de grado, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección y leyes vigentes.
7. Asignar a los grados los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.
8. Tornar a su cargo al grado que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
9. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente de los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo integral de los educandos.
10. Presentar a la Supervisión Educativa, las iniciativas para el mejoramiento de la organización y funcionamiento de la escuela.
11. Promover el establecimiento de las condiciones generales que impliquen orden, cooperación y respeto entre estudiantes, padres, personal docente y, en su caso, administrativo, para garantizar el correcto desarrollo del trabajo escolar.

12. Controlar el Libro de Visitas o conocimientos del Supervisor Educativo, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan al trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

En Materia de Control Escolar

1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos por la supervisión educativa.
2. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente los materiales y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar.
3. Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus estudiantes y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.
4. Elaborar y conservar actualizado conforme al movimiento escolar el Registro de Inscripción de la escuela a su cargo.
5. Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción. (Estadística inicial y final)
6. Integrar los paquetes de información relativa a la inscripción, reinscripción y, en su caso, los de certificación, y remitirlos, por conducto del supervisor educativo.
7. Recibir de la Dirección Departamental de Educación, por conducto del supervisor educativo, los certificados para los estudiantes de 6° primaria, y proceder a su revisión a efecto de verificar que vengan completos y correctamente llenados.
8. Certificar los estudios de los alumnos de 6° primaria, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos por la supervisión educativa
9. certificar y firmar las certificaciones de los estudiantes de primero a sexto primario correspondiente al finalizar cada ciclo escolar.
10. Archivar la documentación escolar de cada periodo lectivo.

En Materia de Supervisión

1. Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudios.
2. Supervisar a las aulas, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.
3. Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro del Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Vigilar que la formación y ubicación de grupos de estudiantes estén en las mejores condiciones, según corresponde en las aulas.

En Materia de Extensión Educativa

1. Analizar y Autorizar los programas de actividades que presenten los docentes, las comisiones escolares como también de la directiva del distrito.
2. Analizar y Autorizar los programas de actividades que presenten otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales como también las demás que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo.
3. Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.
4. Promover la participación de la comunidad en los actos cívicos y socio culturales que realice la escuela, a efecto de que estén en constante interrelación y comunicación.
5. Coordinar, en el ámbito de la escuela, el desarrollo de los eventos cívicos y socioculturales que se consignan en el calendario escolar.
6. Estudiar y, en su caso, autorizar las solicitudes del personal docente para realizar, con el grupo a su cargo, visitas a museos, exposiciones culturales y demás lugares que refuercen el aprendizaje del estudiantado.
7. Tramitar, ante el supervisor educativo, la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso de inmueble escolar, para desarrollar eventos que tiendan a su beneficio cultural
8. Promover la formación de las bibliotecas circulantes de grupo y vigilar su funcionamiento

En Materia de Recursos Humanos

1. Elaborar y mantener actualizada los datos del personal de la escuela, e informar al supervisor educativo de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo. Conforme establecidos en la ley de servicio civil.
2. Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.
3. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto.
4. Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal docente a su cargo, y remitirlas al supervisor educativo.
5. Comisionar al personal a su cargo para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran.
6. Llevar el libro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan (conocimientos)
7. Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la supervisión educativa.
8. agilizar o gestionar los créditos escalafonarios al personal a su cargo conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar, y las hojas de liberación del personal docente así mismo las hojas de servicio según corresponde.

Recursos Materiales

1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios del ministerio de educación.
2. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios MINEDUC

3. Informar a la Dirección departamental, por conducto del supervisor educativo, sobre las altas de bienes adquiridos mediante la aplicación de los ingresos propios de la escuela, a efecto de notificarlas, para su control.
4. Informar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control.
5. Solicitar ante la unidad ejecutora de la dirección departamental, por conducto del supervisor educativo, la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentran en desuso.
6. Recibir la dotación de libros de texto para los estudiantes y el material de apoyo didáctico para docentes, así como los bienes instrumentales que envíe la DIGEDUCA u otras dependencias del MINEDUC.
7. Distribuir entre el personal docente según corresponde sus necesidades y en el grado que imparte las clases la cantidad de textos respectivos.
8. Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didácticos.
9. Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia entre otros.
10. Solicitar a la Dirección Departamental de Educación, por conducto del supervisor Educativo, que gestione la solución de necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar.
11. Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la junta escolar o Asociación de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.
12. Controlar el uso del sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo.
13. Promover la participación de la comunidad educativa en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolares.
14. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserve en condiciones óptimas de uso.

15. Realizar las compras de material y equipo que requiera la escuela, conforme a los programas autorizados, a las normas y los lineamientos establecidos por la DIGEMOCA, y a las disposiciones del MINEDUC, según sea el caso y las necesidades.
16. Resguardar los bienes y el archivo de la escuela, y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones o cambio de puestos.

Recursos Financieros

1. Controlar que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas por la junta escolar se efectúen conforme a las normas y los lineamientos establecidos por el MINEDUC.
2. Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela, generados por los padres de familias, ahorros, como los provenientes de donaciones y de otras contribuciones para cualquier eventualidad, según sea el caso.
3. Controlar que el manejo de los programas de gobierno (gratuidad y desembolso) por concepto de alimentación y necesidades propias de los niños se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.
4. Cumplir con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de los recursos económicos asignados al plantel.

Conocimientos, habilidades y destrezas

Conocimientos en:

Ley de Educación y su reglamento. Programas y normas oficiales de preescolar y educación básica.

1. Procedimientos administrativos.
2. Manejo de personal.
3. Computación básica

Habilidad para:

1. Analizar documentos e informes del área de Educación.
2. Comprender situaciones de diversa índole.
3. Mantener relaciones personales.
4. Expresarse en forma escrita y oral.
5. Tener iniciativa.
6. Organizar el trabajo de la oficina.
7. Realizar cálculos numéricos.

Destrezas en:

1. El manejo de calculadoras.
2. El manejo de material de oficina.
3. El manejo de microcomputador

Adiestramiento requerido:

1. Administración escolar.
2. Políticas educativas.
3. Área curricular.
4. Entrenamiento en el sistema de su unidad.

Normativa Vigente-Ley de Educación Nacional 12-91

Garantías personales de educación- Derechos y obligaciones

Obligaciones:

Artículo 33. Obligaciones del estado. Son obligaciones del estado las siguientes:

- a) Garantizar la libertad de enseñanza y criterio docente.
- b) Propiciar una educación gratuita y obligatoria dentro los límites de edad que fija el reglamento de esta ley.
- c) Propiciar y facilitar la educación a los habitantes sin discriminación alguna.
- d) Garantizar el desarrollo integral de todo ser humano y el conocimiento de la realidad del país.
- e) Otorgar a la educación prioridad en la asignación de recursos del Presupuesto Nacional.
- f) Incrementar las fuentes de financiamiento de la educación empleándola con prioridad.
- g) Promover la dignificación y superación efectiva del magisterio nacional.
- h) Promover y garantizar la alfabetización con carácter de urgencia proporcionando y utilizando los recursos necesarios.
- i) Propiciar acciones educativas que favorezcan la conservación y mejoramiento de los sistemas ecológicos.
- j) Otorgar anualmente, a las escuelas normales oficiales, por medio del Ministerio de Educación, un mínimo de plazas a maestros rec 26 idos con alto rendimiento, buena conducta y aptitudes vocacionales en sus estudios, quien los nombrará sin más trámite.
- k) Facilitar la libre expresión creadora y estimular la formación científica, artística, deportiva, recreativa, tecnológica y humanística.
- l) Promover e intensificar la educación física y estética en todas sus manifestaciones.
- m) Garantizar el funcionamiento de los centros educativos oficiales, privados, y por cooperativa en beneficio del desarrollo educativo.
- n) Dotar el Ministerio de Educación a los estudiantes de los niveles educativos considerados obligatorios de los útiles necesarios y de mejores niveles de nutrición.
- o) Desarrollar e implementar programas recreativos, deportivos, culturales y artesanales durante el tiempo libre y de vacaciones.

- p) Crear programas de atención de apoyo y protección a la madre en los períodos pre y postnatal.
- q) Atender y dar trámite a las peticiones que individual o colectivamente le hagan los sujetos que participan en el proceso educativo.
- r) Otorgar bolsas de estudio, becas, créditos, educativos y otros beneficios que la ley determine.
- s) Subvencionar centros educativos privados gratuitos, de acuerdo a los límites regulados en el reglamento de esta ley.
- t) Propiciar la enseñanza-aprendizaje en forma sistemática de la Constitución Política de la República y de los Derechos Humanos.
- u) Impulsar las organizaciones y asociaciones gremiales educativas que coadyuven al mejoramiento y bienestar de sus asociados.
- v) Reconocer y acreditar la labor del maestro y personas individuales y jurídicas que signifiquen por su contribución al mejoramiento del sistema educativo del país.
- w) Promover y apoyar la educación especial, diversificada y extraescolar en todos los niveles y áreas que lo ameriten.
- x) Crear, mantener e incrementar centros de educación con orientación ocupacional, así como fomentar la formación técnica y profesional de acuerdo a la vocación de la región.
- y) Construir edificios e instalaciones escolares para centros oficiales.
- z) Dotar a todos los centros educativos oficiales, de la infraestructura, mobiliario escolar y enseres necesarios para el buen desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

Artículo 37. Obligaciones de los directores. 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 e inmuebles del centro educativo.
- e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- 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) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
- k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógicas y administrativas en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Artículo 38. Obligaciones de los subdirectores.

Son obligaciones de los subdirectores del establecimiento, las siguientes:

- a) Las comprendidas en los incisos a, b, c, d, i, j, k, y l, del Artículo 37 de la presente ley.
- b) Las comprendidas en los incisos b, e, f, g, h, y m del Artículo 37 de la presente ley, en ausencia del Director del establecimiento.

Artículo 42. Derechos de los directores y subdirectores,

Son derechos de los directores y subdirectores:

- 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.

REGLAMENTO SOBRE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ARCHIVOS ESCOLARES Acuerdo Gubernativo No. M. de E.3-70 Fecha: 20 de diciembre de 1969

CAPITULO I

ARCHIVOS ESCOLARES

Artículo 1. Los archivos escolares son instituciones administrativas y fuentes de investigación, destinadas a la conservación científica y técnicas de los fondos documentales relacionados con la actividad administrativa y docente de los establecimientos educativos oficiales y particulares.

CAPITULO II

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Artículo 2°. Todos los establecimientos educativos que se encuentran funcionando o se crearán en el futuro, de acuerdo a lo preceptuado en la ley orgánica de educación, están obligados a organizar sus archivos y a velar porque cumplan con las funciones que les son propias.

Artículo 3°. Los archivos que se encuentran funcionando hasta la fecha y los que se funden, en lo sucesivo en cada centro educativo, deberían organizar sus respectivos archivos de acuerdo a sistemas modernos de catalogación, clasificación y registro, a efecto, que presente servicios eficientes y cumplan integralmente con sus funciones.

Artículo 4°. Para los efectos de los artículos 2°. Y 3°. Los directores, secretarios o maestros encargados del archivo, podrán solicitar la asesoría necesaria al archivo general de Centroamérica o de personas o instituciones, nacionales o extranjeras, versadas en la materia.

Artículo 5°. Es responsable directo del archivo escolar el director del establecimiento; en los centros de educación media, su organización y funcionamiento queda a cargo del secretario u oficial y en los establecimientos del nivel de educación primaria estará a cargo del director.

Artículo 6°. La consulta de los documentos existentes en los archivos escolares solo podrá verificarse mediante permiso concedida por el director y durante horas hábiles. La extensión de

certificados u obtención de fotocopias, fotografías o microfilmes, deberá sujetarse a las mismas prescripciones.

Escuelas de calidad

(Currículo Nacional Base 2008:23) define escuela de calidad como el centro educativo “Que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo”

Perfil ideal del director de escuelas primarias

Los directores deben tener clara la respuesta a la pregunta: ¿Qué es lo que deben de hacer? Además, deben cumplir la función de facilitar y promover la calidad educativa, así como la transformación curricular en su centro educativo. Surge, entonces, una segunda pregunta: ¿Qué hace el director en la escuela?, la respuesta puede estar condicionada a varios factores, pero lo que sí está claro es que debe de hacer lo que las leyes le demandan, asimismo debe de asegurar que los procesos pedagógicos sean acordes a lo que establece el Currículo Nacional Base y gestionar los recursos necesarios para garantizar la calidad educativa. Se plantea luego otra pregunta: ¿Qué habilidades debe tener un director?, la respuesta incluye cualidades, competencias y saberes, que le permitan desarrollar sus funciones.

Liderazgo del director

El liderazgo se define como un grupo de capacidades que tiene el ser humano, para influir en un grupo de personas, para hacer que trabajen con entusiasmo en busca de lograr objetivos comunes.

Por su parte, (Bennis 2001: 22) describe el liderazgo como:

“la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que ayuda a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia la nueva visión» Esto evidencia la importancia que tiene el líder dentro de las instituciones, como un promotor de desarrollo institucional.

Liderazgo pedagógico

La función fundamental de la escuela es lograr aprendizajes potentes y significativos para toda la población estudiantil. Representa el contrato que la institución educativa tiene con la sociedad y debe oficiar como eje rector de las prácticas escolares.

En las escuelas de contexto crítico esto adquiere particular importancia puesto que si se deja de focalizar en los aprendizajes, en los aspectos pedagógicos, y domina el asistencialismo, se condena a estos alumnos a más desigualdad. Los directores que promueven el liderazgo pedagógico construyen una visión clara y compartida de los fines institucionales y, aunque se mueven en una realidad que les exige ocuparse también de los problemas sociales que viven sus estudiantes, entienden que si los dejan al margen del conocimiento les impiden toda posibilidad de participación en el desarrollo (Filmus, 1993).

De esta forma, al trabajar sobre la dimensión pedagógica, los directores ponen el foco en los procesos de aprendizaje, pero no se dejan abrumar por las carencias del entorno y ejercen influencia sobre el colectivo educativo para trabajar también en torno de otros ejes, como, por ejemplo, el desarrollo de la sensibilidad y la comprensión acerca de las dificultades de las familias a las que pertenecen sus estudiantes, la confianza en las capacidades de aprendizaje de todos los niños, el logro de resultados de aprendizaje cuando se utilizan variados y creativos métodos de enseñanza (Brunner, 1973, citado en Gardner, 2002).

La capacidad de ver funcionar la escuela en toda su complejidad es lo que permite al director construir, en conjunto con los docentes, una visión clara de los fines para esa escuela y para esos estudiantes. El liderazgo pedagógico está referido también a consolidar algunos de los siguientes aspectos (Imbernón, 1999):

- Partir del respeto por lo diverso.
- Socializar en valores y prácticas democráticas.
- Consolidar la producción de identidades individuales, locales y sociales.
- Desarrollar el pensamiento autónomo.

- Fomentar los procesos de producción de conocimiento (aprendizaje).
- Promover los procesos de reconstrucción de conocimiento (pensamiento crítico).

Dificultades

En contextos deprimidos, el director y el cuerpo docente se encuentran con dificultades para la construcción de sentido, entre ellas:

- El desborde que presentan algunas instituciones por las carencias del contexto y por la fuerte incidencia que otros factores (salud, alimentación, vestimenta, higiene, etc.) tienen sobre los avances educativos.
- La focalización hacia las tareas asistenciales (vacunaciones, atención a las adicciones, documentación, apoyo a las madres con hijos que han cometido delitos, entre otros) que quitan tiempo y energía para lo estrictamente curricular.
- La falta de interés que la propuesta educativa genera en los niños y jóvenes a los que va destinada.
- La baja expectativa de los docentes en el logro de aprendizajes de calidad en sus estudiantes.
- La falta de apoyo que la escuela logra del ámbito familiar.
- La presencia de maestros muy jóvenes, sin experiencia de trabajo en estos contextos y que asumen el cargo para poder acceder luego a escuelas ubicadas en otros contextos.
- La alta rotación de maestros.
- La falta de recursos materiales (locales no adecuados, equipamiento deficiente).

Habilidades

En contextos críticos es probable que el director se vea en la necesidad de desarrollar habilidades que le permitan:

- Motivar a los docentes para su involucramiento en la elaboración e implementación de un proyecto educativo que dé sentido a la labor educativa para esos alumnos y en ese contexto.
- Motivar a los alumnos hacia esta propuesta educativa para, en primera instancia, retenerlos y, en segunda instancia, fomentar su gusto por el aprendizaje.

- Implementar métodos de enseñanza que utilicen lo lúdico, el deporte, el arte en sus diferentes formas, para enfrentar a los alumnos a situaciones que atrapen su interés.
- Incorporar en la propuesta educativa elementos significativos para la población estudiantil que se atiende a partir de ejemplos y códigos de comunicación que les resulten familiares y comprensibles.
- Analizar el nivel de expectativas en torno de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes hacia sus estudiantes, de los padres hacia el centro educativo, de la institución hacia sus docentes.

Fortalecimiento

Para fortalecer el liderazgo pedagógico, el director puede:

- Crear “vida escolar” (Pozner, 1995) que otorgue sentido a las prácticas cotidianas en todos los implicados (los estudiantes y sus familias, los docentes, los administrativos), de forma tal de convertirlos en verdaderos actores sociales.
- Promover en los alumnos y en sus familias la actitud de reaccionar positivamente a pesar de las dificultades y las situaciones adversas, trabajando a partir de las fortalezas y los recursos ya existentes.
- Aumentar la capacidad del colectivo docente para diagnosticar los problemas relevantes del centro educativo e intervenir con acciones concretas y planificadas para mejorar las dificultades de aprendizaje que puedan estar presentes.
- Fomentar el trabajo entre pares dentro del aula, potenciando la acción de compañeros que logren incidir positivamente en aquellos niños que presentan dificultad.
- Promover el aprendizaje colectivo entre docentes, y entre el equipo directivo y los docentes (Fullan y Hargreaves, 1999), de modo de consolidar prácticas de aula colegiadas, compartiendo dudas, enfrentando dificultades, analizando y reflexionando a partir de la propia práctica.

Acompañamiento pedagógico y coaching educativo

Acompañamiento pedagógico. (El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana 2008) define acompañamiento pedagógico como un “sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores orientados a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela”. No se debe confundir el proceso de acompañamiento pedagógico con la supervisión educativa pues hablar, hoy en día de supervisión de clase, se escucha como:

Vigilar, investigar, molestar, inquirir, desconfiar, inspeccionar, examinar, asechar. Se debe de cambiar el sistema y el enfoque en que perciben la administración los directores. Los directores deben de desempeñar sus funciones desde un enfoque pedagógico, sin que eso supla las otras funciones que los directores realizan en las escuelas

Coaching educativo.

(Lárez 2008) haciendo referencia a Whintmore (2003) menciona que la finalidad del coaching es mejorar el provecho de las personas, por lo cual busca liberar su potencial y así incrementar sus posibilidades de éxito a través de los elementos que puede potenciar y estímulo de su capacidad de aprender a aprender. Busca brindar una asesoría o apoyo desde varios puntos de vista, es decir el coach puede estimular aspectos psicológicos, sin que eso pueda ser confundido con terapias. El coach estimula las acciones que debe de realizar la persona, desde esta perspectiva el docente debe de pedir la ayuda.

Trabajo en equipo: conceptos emergentes

Por la importancia que tiene el grupo para el desarrollo de las relaciones humanas dentro de la comunidad educativa, conviene establecer la definición correspondiente. Así, el equipo es un conjunto de personas que establecen una relación mutua, en función de intereses y objetivos comunes; además de que reconocen, respetan y, en su caso, apoyan la existencia de los intereses y expectativas de uno y otros.

Fortalecer las potencialidades

El trabajo en equipo requiere definir:

- Los principios que guiarán su accionar,
- Las formas de coordinación y organización de personas y tareas, y
- un sistema de registro de avances que promueva el aprendizaje colectivo.

Explicitar los principios y valores

Dado que un equipo de trabajo está signado por la colaboración y el debate, por la compartimentación de percepciones y la confrontación de ideas en pos de la consecución de determinados objetivos, esta modalidad de trabajo requiere de esfuerzos sistemáticos y permanentes que le otorguen continuidad a los procesos, así como también de la explicitación de ciertos principios compartidos que oficien de marco de referencia de la tarea colectiva.

Los equipos deben trabajar entonces sobre algunos de los valores, tales como solidaridad, respeto, ética profesional, compromiso, que faciliten el trabajo y les permitan alcanzar los objetivos propuestos. (Tedesco 1995:136):

“Vivimos un período en el cual las instituciones educativas tradicionales particularmente la familia y la escuela están perdiendo la capacidad para transmitir eficazmente valores y pautas culturales de cohesión social.” Por esto, si bien los principios forman parte del quehacer educativo, no siempre se encuentran integrados en forma explícita en las actividades grupales y dejan librada a la interpretación de cada uno de sus miembros la forma de jerarquizarlos y

ponerlos en escena. Requieren, por lo tanto, ser pensados e integrados en propuestas educativas concretas que orienten el trabajo de los distintos colectivos, otorgándoles identidad y sentido de pertenencia puesto que deben representar, en definitiva, los elementos que le dan sustentabilidad (Rodríguez, 1999) y sentido a las propuestas institucionales.

Coordinar personas y tareas

Todo equipo de trabajo requiere de un líder que oficie de coordinador referente de la tarea. La escuela cuenta con el director como líder natural, quien habitualmente ejerce la función de coordinación. Sin embargo, hay situaciones que requieren de otros coordinadores que apoyen la tarea del director como responsables de diferentes equipos de trabajo.

Generalmente, es la dirección la que estructura la tarea grupal y define las funciones del coordinador, quien tendrá a su cargo:

- Clarificar el propósito de la tarea.
- Definir perfiles, roles y responsabilidades de los participantes del equipo (incluyendo al propio coordinador).
- Establecer las principales líneas de acción a desarrollar.
- Explicitar las metas que se esperan lograr.
- Fijar los tiempos con los que se cuenta para alcanzar dichas metas.
- Negociar con el grupo las estrategias a implementar.
- Construir con el colectivo las normas de funcionamiento interno.
- Promover la autoevaluación sistemática del funcionamiento del equipo.

El director cumple un rol fundamental para “crear” equipos y, en este sentido, la conocida frase que afirma que “los grupos no nacen, se hacen” (Gibb, 1975; citado por Cirigliano y Villaverde, 1987) reafirma lo que algunas investigaciones plantean acerca del rol del coordinador de equipos durante los diferentes momentos y fases por los que éstos transitan. (Dyer, 1998).

Por otra parte, el líder de equipo debe saber que en el trabajo con grupos humanos existen distintos tipos de roles, que pueden ser funcionales o disfuncionales para su funcionamiento. Una tipología clásica (Brodier, 1987; Gordon, 1997) considera que los roles funcionales se relacionan con dos tipos de comportamientos, los orientados hacia la consecución de un buen clima de relaciones dentro del grupo y los centrados hacia la tarea y la consecución de los objetivos del grupo. Por otra parte, los roles disfuncionales son aquellos que colocan las necesidades individuales por encima de las del grupo, bloqueando el logro de las metas a través de comportamientos agresivos, de dominación, etc.

El director del plantel como promotor de las relaciones humanas

Siendo el director del plantel el líder y guía del grupo de trabajo dentro de la comunidad escolar, es evidente que a él le corresponde establecer las condiciones que propicien un ambiente de trabajo favorable. Para lo anterior es necesario el conocimiento objetivo de las expectativas y necesidades de cada uno de los integrantes y los requerimientos, establecidos para el desarrollo de los diferentes cargos; también es indispensable conocer con amplitud la forma en que cada uno de los miembros participa en el buen funcionamiento del plantel respecto de las metas y objetivos comunes.

La aportación del campo de las relaciones humanas sobre el particular señala que la calidad en la participación de cada individuo está estrechamente ligada al interés que dedica a su trabajo y a los objetivos del grupo. Entre los orígenes del interés al trabajo podemos identificar: las necesidades de actividad, contacto social, logro, realización y seguridad.

Con base en lo anterior, puede afirmarse que las relaciones humanas en la comunidad educativa son de vital importancia para el logro de los objetivos que se pretenda alcanzar, en virtud de que permiten crear un ambiente cordial, armónico y de convivencia mutua, que facilita el desarrollo de las actividades en la escuela.

Con la finalidad de que el director del plantel, promueva y fomente las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, a continuación se le presentan algunas sugerencias:

a) Asegúrese que todo el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas de trabajo comunes.

- b) Haga explícita la delimitación de funciones y actividades del personal a su cargo cuando se determinen objetivos y metas particulares.
- c) Comparta las experiencias e ideas de todos los docentes, cuando estas contribuyan al logro de los objetivos planteados.
- d) Proporcione la información necesaria al personal a su cargo, para orientar en forma adecuada el desarrollo de las actividades.
- e) Establezca y mantenga los canales de comunicación internos y externos a fin de facilitar el trabajo del personal y de las comisiones respectivas.
- f) Familiarizarse de manera amplia con el medio social en el que se desenvuelven las actividades del plantel.
- g) Fomente el trabajo en grupo, con el fin de proporcionar la solidaridad. Promueva la unión entre todos los integrantes de la comunidad escolar.
- h) Promueva reuniones frecuentes entre los miembros del grupo, para comentar y comunicar avances y problemas en el trabajo, a la vez que intercambian puntos de vista para mejorar el funcionamiento de la comunidad educativa.
- i) Fomente el respeto a la opinión ajena, facilitando que todos puedan expresar sus ideas, las que serán escuchadas como un aporte valioso para el grupo de trabajo.
- j) Muestre disposición para proporcionar la orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades que tiene encomendadas.
- k) Participe, junto con su personal, en, realización de actividades recreativas culturales y deportivas.
- l) Fomente entre el personal a su cargo el respeto y la ayuda mutua, como elementos que favorecen la integración del grupo.
- m) Fomente la colaboración y el compañerismo entre los miembros de su personal para la solución de problemas personales y laborales.
- n) Muestre autentico respeto al establecer la relación con el personal a su cargo y con el estudiantado siendo amable, cordial, cortés, franco y seguro de sí mismo.

La motivación del personal en el plantel

El desarrollo efectivo del trabajo de grupo supone el conocimiento de los principios que orientan el liderazgo, las relaciones humanas y la motivación. En los apartados anteriores han sido proporcionados algunos de estos elementos; ahora nos referiremos a la motivación, con el fin de facilitar la función del director como líder de la escuela.

Una de las funciones del director es: motivar al personal docente para que mejore la calidad y rendimiento de su trabajo. Por lo anterior, es necesario que el director use su capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa en la realización de sus actividades, es decir, que los motive, con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas.

El director como motivador del personal docente

Con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal docente en los planteles, es necesario que el director se vincule con él y, conforme a los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en tareas de beneficio colectivo.

La motivación, en este sentido, se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente del plantel.

A continuación se describen un conjunto de sugerencias para que el director motive a los miembros de la comunidad educativa.

- a) Conciencie al grupo acerca de la importancia de su labor en la comunidad educativa, para el óptimo desarrollo de los objetivos propuestos.
- b) Proponga al personal su cargo la elaboración de programas de trabajo realistas y estimúlelo a que se fije fechas razonables para la realización de los mismos.
- c) Proporcione orientación y asesoría permanentes al personal para que éste logre los objetivos propuestos, con estímulos y respuestas constantes en sus actividades.

- d) Haga sentir al docente, alumnado, trabajadores y miembros de la comunidad que son factores importantes en el desarrollo del proceso educativo.
- e) Haga participe al personal de la responsabilidad que implica colaborar en un plantel educativo y de la proyección social que se tiene que desarrollar por medio de éste.
- f) Fomente en los miembros del grupo el deseo de la actualización y superación profesionales, para beneficio de la comunidad educativa.
- g) Brinde apoyo y ayuda a los miembros de la comunidad educativa en la solución de los problemas laborales y sociales.
- h) Asigne actividades a cada uno de los miembros de su personal, tomando en consideración sus intereses y aptitudes personales.

Referencias Bibliográficas

- Antúnez, S. (1993) Hacia una gestión autónoma del centro escolar. En: Claves para la organización de centros escolares. ICE/Horsori, Barcelona, pp. 59-69
- Bennis, N. 2001. Liderazgo. En Estrategias para un liderazgo eficaz. (: 239). Barcelona: Paidós.
- Aguerro, I. y otros (2002), La escuela del futuro: cómo planifican las escuelas que innovan, Buenos Aires, Papers.
- FLACSO (1999), Enfoque sobre el desarrollo sostenible, Debate 47, Guatemala, FLACSO.
- Organismo Legislativo, Constitución Política de la República de Guatemala sección IV
- Ministerio de Educación LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL Decreto Legislativo No. 12-91 1991
- Ministerio de Educación REGLAMENTO SOBRE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ARCHIVOS ESCOLARES Acuerdo Gubernativo No. M. de E.3-70 Fecha: 20 de diciembre de 1969,