

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



**Creación de manual de lineamientos estratégicos para una administración efectiva
de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 del municipio de
Santa Clara La Laguna, Sololá
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)**

Lea Jemima Alvarez Tzoc

Santa Clara La Laguna, Sololá, abril 2014

**Creación de manual de lineamientos estratégicos para una administración efectiva
de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 del municipio de
Santa Clara La Laguna, Sololá
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)**

Lea Jemima Alvarez Tzoc

Licda. Irma Patricia Rodríguez (Asesora)
M.A. Patricia Mazariegos Romero (Revisora)

Santa Clara La Laguna, Sololá, abril 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 García

Decano

M. Sc. Dilia Figueroa de Teos

Vice Decana

M. Sc. Susana Gularte

Coordinadora Regional

Lic. Diego Tuj Ajché

Coordinador de sede

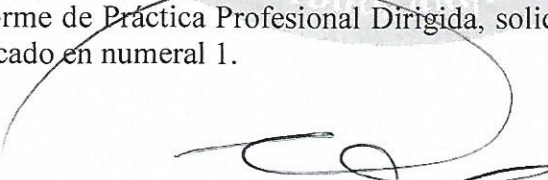
DICTAMEN DE APROBACIÓN
INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: Lea Jemima Alvarez Tzoc
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 08/2013

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: **Creación de manual de lineamientos estratégicos para una administración efectiva de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 del municipio de Santa Clara La Laguna, Sololá.** 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, la estudiante **Lea Jemima Alvarez Tzoc**, 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





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

En virtud del informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Creación de manual de lineamientos estratégicos para una administración efectiva de los centros educativos del distrito 07-07-01 del municipio de Santa Clara La Laguna, Sololá.** Presentado por la estudiante: *Lea Jemima Alvarez Tzoc*, 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.

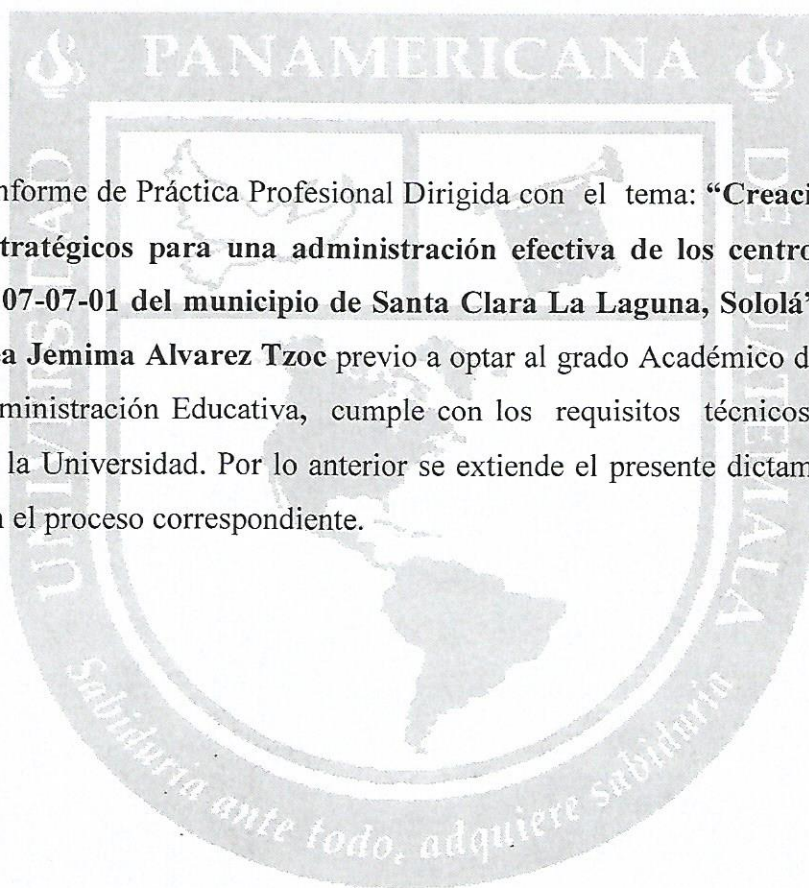


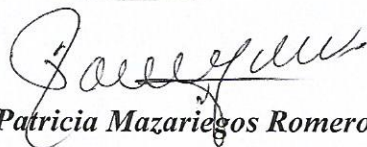
Licda. Irma Patricia Rodriguez M

Asesora

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

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Creación de manual de lineamientos estratégicos para una administración efectiva de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 del municipio de Santa Clara La Laguna, Sololá”**. Presentado por la estudiante: **Lea Jemima Alvarez Tzoc** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, 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. Patricia Mazariegos Romero

Revisora

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

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Creación de manual de lineamientos estratégicos para una administración efectiva de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 del municipio de Santa Clara La Laguna, Sololá”**. Presentado por la estudiante **Lea Jemima Alvarez Tzoc** 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.


Lic. Dinno Marcelo Zaghi

Decano

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 Observación física de la institución educativa	2
Capítulo 2	3
Marco teórico	3
2.1 Áreas de gestión administrativa	3
2.2 Referente teórico que fundamenta la propuesta	6
Capítulo 3	13
Marco metodológico	13
3.1 Descripción del FODA supervisión educativa	13
3.2 Análisis FODA	14
3.3 Análisis de viabilidad	18
3.4 Diseño del proyecto	19
3.5 Matriz del marco lógico	20
3.6 Plan de ejecución	22
Capítulo 4	25
Informe del proyecto educativo	25
4.1 Descripción del proyecto educativo	25
4.2 Justificación	26
4.3 Objetivos	26
4.4 Ejecución del proyecto	27
4.5 Descripción del trabajo de campo	27
4.6 Cronograma de actividades de ejecución del proyecto	29
4.7 Recursos	30
4.8 Incorporación de mejoras como resultado de la implementación o validación	31
Capítulo 5	32

Sistematización del proceso	32
Conclusiones	34
Recomendaciones	35
Referencias bibliográficas	36
Anexos	37
Anexo 1 Ficha informativa del estudiante	37
Anexo 2 Organigrama de la institución	38
Anexo 3 Croquis de la institución educativa	39
Anexo 4 Plano de la oficina	40
Anexo 5 Propuesta	41

Índice de Tablas

Tabla 1 Observación física	2
Tabla 2 FODA	13
Tabla 3 Análisis de viabilidad	18
Tabla 4 Matriz del marco lógico	20
Tabla 5 Cronograma	29
Tabla 6 Presupuesto	30
Tabla 7 Sistematización del proceso	32

Resumen

El objetivo de la investigación fue medir el nivel de conocimiento de los directores en la función administrativa que poseen. Para realizar dicha investigación y plasmarlo, fue necesario seguir ciertos pasos.

El informe está dividido en cuatro capítulos: Capítulo 1 Marco Contextual; fue específico, tratándose del contexto en que se estuvo trabajando durante la investigación; Capítulo 2 Marco Teórico, trata sobre la investigación a fondo de los temas que se relacionan con el informe en sí y la propuesta; Capítulo 3 Marco Metodológico, referente a la metodología empleada para identificar los dilemas, seleccionando el de más interés para estudiarlo y darle una solución viable; Capítulo 4 Informe del proyecto Educativo, referente a la solución del problema seleccionado, habiéndolo analizado detalladamente y adecuado a la realidad educativa y en el Capítulo V sistematización del proceso, se detalla específicamente, como fueron los procesos.

El estudio demostró que efectivamente los administradores tienen la responsabilidad de representar los valores que son compartidos, además del conocimiento de sus obligaciones al frente de los centros educativos. Se plantea en este proyecto, técnicas de solución de conflictos y modelos de algunos documentos administrativos con lo cual un administrador debe guiarse.

Introducción

El desempeño de un director es un proceso por el cual se muestran las habilidades, conocimiento, si trabaja con eficiencia y eficacia, estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status del director en el cargo y su potencial de desarrollo, constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo de los centros educativos, mediante ella se pueden encontrar necesidades de capacitación, motivación, incentivos de integración del director a la institución,

Abordar un tema no es simple, se requiere de una gran concentración, orden y coordinación. Los propósitos deben establecerse desde un principio, cada término se establece e investiga de acuerdo a la propuesta, conocer los precedentes del tema en la investigación es el punto principal para fundamentar, proponer decidir y recomendar la propuesta.

Las tácticas y habilidades se refieren a la capacidad de un sujeto para desarrollar las diversas tareas de un cargo, estas pueden ser adquiridas a través de la experiencia y preparación académica, cada individuo las desarrolla de forma distinta haciendo a cada persona única. Estas capacidades son la fortaleza de la personalidad de cada individuo y su mayor aprovechamiento beneficia tanto a la persona como a la organización para la que trabaje. Sin embargo, una gran cantidad de directores de los centros educativos oficiales y privados del distrito escolar 07-07-01 Santa Clara La Laguna, Sololá, no tienen un conocimiento amplio sobre éstos temas y no consideran que sean relevantes. Ocasionando el descuido de sus funciones, olvidando que sin directores eficientes no podrá tener lugar el desarrollo real de la educación.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Reseña histórica de la institución

La supervisión ha funcionado desde hace 20 años aproximadamente; cuando los docentes veían la necesidad de trámites personales o documentaciones del establecimiento donde laboraban tenían que trasladarse a una delegación educativa ubicada en Santa Lucia Uatlán. A finales de cada ciclo subían a la delegación para el trámite específico de certificados y diplomas.

Esa fue la razón primordial por la que se creó una nueva supervisión educativa que atendiera los establecimientos del sector público y privado.

Durante la implementación de la nueva supervisión educativa, fue necesaria la presencia de un agente que llenara con los requisitos para la atención y mejora de la calidad educativa del municipio de Santa Clara La Laguna; de igual manera las tres aldeas del municipio de San Juan La Laguna necesitaban de atención por la razón de lejanía del casco municipal y supervisión educativa funcionando dentro del municipio, por ello fueron incluidos dentro del distrito escolar como sector II.

Un único supervisor ha estado frente la supervisión educativa, siendo el Licenciado Pedro Chiyal Tó, contando con un pensum de estudios aprobados en licenciatura en administración educativa, de igual manera han estado laborando y apoyando el proceso de gestión y administración de los centros educativos, docentes que cuentan con estudios universitarios y plaza presupuestara 011, viéndose en la obligación de liberarlos de sus centros educativos para el apoyo y acompañamiento dentro de la supervisan educativa.

Actualmente la supervisión educativa, atiende a una cantidad de 35 centros educativos de los dos sectores y en las jornadas, matutina, vespertina y plan fin de semana.

1.2 Observación física de la Institución Educativa

Nombre de la Institución: Supervisión Educativa, distrito 07-07-01, Santa Clara La Laguna

Tabla 1 Observación física

No.	Aspecto observado	Respuestas	Observaciones y/o comentarios
•	Dimensiones promedio de la oficina	10 mts ²	El edificio de la supervisión educativa, es amplio y bien ubicados los salones.
•	Ubicación	<u>Muy buena</u> Buena Regular Mala	Muy buena, la supervisión está ubicada en el centro del municipio de Santa Clara La Laguna.
•	Ventilación :	<u>Suficiente</u> Aceptable No aceptable	Suficiente, cuenta con 6 ventanas a los lados y una puerta amplia.
•	Iluminación	<u>Suficiente</u> Aceptable No aceptable	Suficiente, con las 6 ventanas que posee la iluminación penetra en todas partes.
•	Sala de estar	<u>Si</u> No	Si tiene sala de estar con una mesa grande y varias sillas.
•	Cuenta con servicio de internet	Si <u>No</u>	No, este servicio no lo posee.
•	Cuenta con servicios de ayudas audiovisuales	<u>Si</u> No Estado	Si, tiene dos computadoras de mesa y 2 cañoneras que están al servicio de la comunidad educativa, las cañoneras están en muy buen estado.
•	Tiene suficiente agua entubada	<u>Si</u> No	Si, cuenta con este servicio.
•	El edificio es	<u>Oficial</u> Privado	Oficial, ya que está ubicada en la ladera derecha del gimnasio municipal.
•	Otros aspectos que no se consideraron en esta guía de observación.		

Fuente: elaboración propia 2013

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Áreas de Gestión Administrativa

El marco teórico es el fundamento principal donde la propuesta inicia sus enfoques, toda investigación tiene que iniciar desde sus elementos principales; para que el tema se encamine hacia un buen fin, debe haber una referencia en el cual se analiza detenidamente y genera nuevas metodologías para la propuesta.

- **Etimología de la Administración**

La Administración (lat.ad, hacia, dirección, tendencia, y minister, subordinación, obediencia) es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización; y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, estar al servicio de otro (de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia, para el cumplimiento de sus objetivos (eficacia).

- **Antecedentes de la Administración**

- a) **Historia**

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración; algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

- b) **Escuela de administración clásica**

Las primeras teorías generales de la Administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro Administración general e industrial:

Subordinación de intereses particulares: Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.

- Unidad de Mando: En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
- Unidad de Dirección: Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
- Centralización: Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
- Jerarquía: La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
- División del trabajo: quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
- Autoridad y responsabilidad: Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
- Disciplina: Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
- Remuneración personal: Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
- Orden: Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
- Equidad: Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
- Estabilidad y duración del personal en un cargo: Hay que darle una estabilidad al personal.
- Iniciativa: Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.

– Espíritu de equipo: Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

- **Administración Educativa**

- a) **Conceptualizaciones de la Administración Educativa**

La educación y su comunidad o actores (alumnos, docentes, institución, etc.) necesitan de un proceso que los ayude a alcanzar sus objetivos. En este punto, la Administración general cuenta con una rama denominada Administración educativa, la cual imprime orden a las actividades que se realizan en las organizaciones educativas para el logro de sus objetivos y metas (1). Puede afirmarse que esta disciplina es un instrumento que ayuda al administrador a estudiar la organización y estructura institucional educativa, y le permite orientar sus respectivas funciones.

La administración escolar está dirigida a la ordenación de esfuerzos; a la determinación de objetivos académicos y de políticas externa e interna; a la creación y aplicación de una adecuada normatividad para alumnos, personal docente, administrativo, técnico y manual con la finalidad de establecer en la institución educativa las so de enseñanza-aprendizaje y un gobierno escolar eficiente y exitoso.

- b) **Objetivo de la Administración Educativa**

Es objetivo primordial de toda Administración educativa eficiente el de facilitar el proceso de enseñanza -aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución; y para lograrlo se requiere de la realización de actividades que los especialistas y estudiosos han resumido en cinco tareas (3): establecer relaciones entre la escuela y la comunidad; desarrollar planes y programas de estudios; agrupar los alumnos; gestionar y administrar los recursos materiales, humanos y financieros; y establecer la organización y estructura institucional.

- c) **Principios de la Administración Educativa**

Las administraciones educativas están obligadas a ser responsables y sostenibles, es decir, deben contar con principios bien definidos y aplicables, pues las mismas sostienen un sin número de relaciones y su producto, los graduados o profesionales, serán su reflejo cuando se inserten laboralmente en la sociedad.

Con base a lo anterior, Frederick W. Taylor le imprimió cuatro principios a la Administración general, aduciendo que los mismos eficientes. El trabajo productivo dentro de las organizaciones, y son: análisis científico del trabajo, selección de personal, administración de la cooperación y supervisión funcional. Pero en lo concerniente a la administración educativa, la UN Global Compact, propone los siguientes seis principios para que las organizaciones escolares sean eficientes.

2.2 Referente teórico que fundamenta la propuesta

- Los componentes básicos

En toda administración educativa prevalecen tres componentes básicos y ocho componentes adicionales. Los básicos están constituidos por la misión institucional; los supuestos filosóficos, psicológicos y organizacionales; y la descripción del estudiante que se espera formar. Los adicionales se refieren a: programas institucionales y currículo; métodos y técnicas empleadas en el proceso enseñanza-aprendizaje; estructura escolar y organización; liderazgo, administración y recursos financieros; recursos humanos; recursos de la escuela (edificio y equipo); y plan de evaluación.

- El proceso administrativo escolar

La Administración educativa es un proceso, y como tal sigue pasos o fases claramente definidas: planificación, ejecución, organización, dirección, coordinación, control y evaluación. Estas fases administrativas no obedecen a una secuencia predeterminada, sino que están relacionadas entre sí, de manera que en cualquier momento ocurrirá que una o varias tengan mayor importancia.

a) La Planificación

Implica la previsión de situaciones y acontecimientos; evita la dispersión de actividades; y conduce al logro de los objetivos. Sus ventajas son:

- Reduce la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro.
- Concentra la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos.

- Propicia una operación económica. El hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir, buscar el mayor beneficio con el menor costo.
- Facilita el control; permite el saber lo que se quiere hacer; permite encontrar la máxima eficiencia organizacional.

Esta fase consiste en definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos generales o específicos, macro-institucionales o solo de la institución; consiste también en precisar qué tiempo nos tomará lograr estas metas; qué tipo de recursos se pondrán a disposición de los objetivos que nos guían; se puede afirmar que es la coordinación ex y antes, entre las diversas unidades participantes en el proceso enseñanza-aprendizaje, con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados.

La Planificación implica la previsión de situaciones y acontecimientos dentro de una perspectiva espacio – temporal, caracterizada por plazos que se concretan en planes, programas y proyectos.

La planificación debe ser un proceso científico y coherente en el cual hay que aplicar técnicas, métodos y conocimientos para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Al realizar la planificación, se debe dar participación a todos los actores del proceso educativo y partir de la realidad, del contexto socioeconómico – cultural de la comunidad a que pertenecen. Esta función se desarrolla en cinco pasos:

- 1°. Diagnóstico.
- 2°. Determinación de objetivos.
- 3°. Elección de estrategias.
- 4°. Ejecución del plan.
- 5°. Evaluación de resultados y mecanismos de ajuste.

La planificación educacional, al estar inserta dentro del macro proceso social, debe abordar a lo menos dos problemas centrales de la comunidad:

Problema Político. Se refiere a las necesidades y la selección jerarquizada de los objetivos básicos de la comunidad, con relación a mejorar la participación en las decisiones políticas que los incumben y que les permitirán mejorar sus condiciones de vida.

Problema Económico. Se relaciona con la adecuación de recursos escasos y de uso alternativo ante fines múltiples y jerarquizables.

De esta forma la planificación se convierte en una herramienta que sirve de hoja de ruta al sistema educativo, a la vez que se inserta plenamente de manera informada en las necesidades de la comunidad, permitiendo que la Educación se convierta en un poderoso instrumento de movilidad social.

b) Ejecución

Se refiere a la puesta en práctica de lo planificado, dentro de plazos establecidos y en función de los objetivos propuestos. El éxito de esta acción depende del control que se llegue a establecer para determinar si los resultados de la ejecución concuerdan con los objetivos propuestos.

- El proceso administrativo Educativo

a) La Organización.

Constituye la segunda fase dentro del procedimiento administrativo, y se aborda desde dos ópticas; como orgánica y como la acción de organizar (función organización). La orgánica se conceptualiza como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica e independencia de las personas que la integran, y desde la perspectiva de la función esta puede ser de finida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones, o como la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

La administración educativa ha adoptado diferentes modelos organizativos de la administración general con el propósito de dar respuesta a sus necesidades particulares. Para la administración de la educación, un modelo organizativo debe responder a las políticas que, como resultado de un diagnóstico de necesidades, se adopten en el sistema educativo o en alguno de sus órganos. Un modelo organizativo, se refiere al modo de disponer las funciones y competencias según el grado de autonomía y el nivel jerárquico de que se trate entre los funcionarios, cargos o instancias que conforman un sistema educativo o alguno de sus órganos. Entre algunos modelos organizacionales están:

Modelo de centralización. Se dice que una organización está centralizada cuando el poder de decisión se concentra en el corazón de la organización, formándose a partir de ese núcleo básico, una estructura piramidal de arriba hacia abajo.

Entre las ventajas de este modelo se encuentran:

- Mantiene la unidad del sistema educativo nacional.
- Facilita el traslado de estudiantes de un centro educativo a otro.
- Proporciona la uniformidad de planes y programas.

Entre las desventajas se encuentran:

- Produce una fuerte acumulación de competencias y soluciones en la cabeza de la estructura jerárquica.
- Propicia el tipo de administración no participativa.
- Evita la adaptación del currículo de acuerdo con las características y condiciones de una región o comunidad.

Modelo de Desconcentración. A partir de la desconcentración hay una delegación regulada de autoridad a niveles de decisión y gestión que siguen estando políticamente sujetos o administrativamente subordinadas para tomar decisiones y las responsabilidades. Se desconcentra con la finalidad de eliminar la brecha que separa a la escuela de la comunidad en que se encuentra inmersa.

b) La Dirección

Representa la tercera fase del trabajo administrativo educativo, y se trata de la parte ejecutiva. A partir de aquí los subordinados pueden tener una mejor eficacia y eficiencia, pues esta fase los pone al tanto de los objetivos que se quieren realizar; la dirección, en cuanto a su ejecución, adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando se conjugan entre sí el poder, el liderazgo y el mando.

c) Coordinación

La Coordinación educativa es una identidad rectora inmediata superior en su respectivo nivel, ya sea primario, secundario o universitario; y la persona que ejecuta esta fase se denomina coordinador educativo, cuya función es coordinar las funciones de los departamentos y orientar las directrices de toda la organización educativa; además, anima al personal docente a cumplir con el sistema preventivo y el reglamento del establecimiento educativo. Otra de sus funciones es ayudar a formar un ambiente donde la corresponsabilidad y disciplina sean las principales características de las relaciones humanas dentro del establecimiento.

Entre las aptitudes del coordinador educativo están: ser una persona profesional y preparada, cultivar la cordialidad y las buenas relaciones interpersonales; tomar decisiones informadas, comprometerse con los resultados de su acción docente, evaluar la críticamente, trabajar en conjunto con sus colegas, manejar su propia formación permanente, etc.

d) Control

Esta fase debe concebirse como una función permanente que se realiza a lo largo del proceso de administración educativa, reduciéndose así el trabajo disperso e incrementándose el orden, la disciplina y coordinación en razón de los recursos y medios disponibles y de las actividades y tareas que se realicen. El control está referido a la definición de estándares para medir el desempeño en la institución educativa; con esto se corrigen las desviaciones y se garantiza que se realice la planeación.

e) Evaluación

La evaluación se ejecuta sobre dos campos dentro de las instituciones educativas: Sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, fundamentalmente. Sobre las demás actividades y procesos que se dan en las organizaciones escolares.

La evaluación, sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero también ella pueda ser vista como el re-inicio del proceso, claro que ahora con mayor información con respecto hasta donde hemos avanzado en el logro de los objetivos iniciales, planteados. Esto lleva a deducir que la evaluación cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y como cimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la Evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.

- **Legislación Educativa**

Según la Ley de Educación Nacional de Guatemala Decreto Legislativo No. 12-91 en su artículo 37 reza lo siguiente:

ARTICULO 37°. Obligaciones de los Directores. Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

1. 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.
2. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
3. 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.
4. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.

5. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
6. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
7. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
8. Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
9. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
10. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros de los centros educativos e interpersonales de la comunidad en general.
11. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
12. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
13. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Descripción del FODA

Tabla 2 FODA

Recursos Humanos			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal idóneo en la supervisión • Autonomía dentro de la sociedad • Que el personal llene con los requisitos en los establecimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboraciones de ONG • Capacitación a las comisiones de estadística educativa del distrito • Programación de capacitaciones y talleres para docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco seguimiento a los programas de apoyo del MINEDUC 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de supervisor educativo. • Deserción estudiantil por desinterés de padres y falta de economía.
Recursos Materiales			
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con equipo propio de cómputo y cañoneras. • contar con instalaciones propias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación accesible. • Contar con motocicleta para monitoreo, 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una instalación que albergue a los docente en reuniones o capacitaciones. • Deterioro de paredes, puertas y vidrios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible asalto a la oficina por inseguridad.
Organización de centros educativos			
<ul style="list-style-type: none"> • Extensiones en 35 establecimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos educativos en las escuelas • Creaciones de establecimientos nuevos del nivel medio. • Aporte del estado en las escuelas oficiales que atiende 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de conocimiento sobre el manejo de libros administrativos. • Falta de capacitación sobre llenados de boletas de esembolsos del fondo de gratuidad. • Poca información a directores en la elaboración de documentos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que las escuelas de las aldeas de San Juan La Laguna, se desintegren por solicitar una supervisión para atenderlas ▪ Que algunos centros educativos cierren por no cumplir con los requisitos establecidos

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los atrasos de directores en entregar informes y documentación que se remita a otro lugar 	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia 2013

3.2 Análisis FODA

- Recursos humanos

Fortalezas

- Personal idóneo en la supervisión: en la oficina trabajan tres personas, El supervisor que cuenta con pensum cerrado de licenciatura en administración educativa, dos docentes liberados que cuentan con reglón presupuestario 011 y estudios universitarios.
- Autonomía dentro de la sociedad, se ha analizado constantemente que la supervisión educativa es independiente, ya que todo tipo de trámite que se realice, inicia dentro de la misma y con Visto bueno de Supervisor para poder trasladarlo a la dirección departamental u otra entidad.
- Que el personal llene con los requisitos en los establecimientos: dentro de los treinta y cinco establecimientos públicos y privados funcionando, cada docente contratado presentó hoja de vida, el cual fue analizado detenidamente por la parte contratante y con ello verificar si llenaba con los requisitos establecidos.

Oportunidades

- Colaboraciones de ONG: algunos establecimientos del distrito educativo reciben apoyo de instituciones y organizaciones no gubernamentales, para el fortalecimiento de las actividades y el buen desarrollo de las capacidades de los estudiantes y docentes involucrados, siendo estas A Mi San Lucas, EMIS, Cuerpo de Paz y CAP (Centro de Acopio Permanente).
- Capacitación a las comisiones de estadística educativa del distrito: se organizan comisiones de estadística a principios de año, recibiendo capacitación en la Dirección Departamental sobre

llenados de boletas de estadística inicial y estadística final; la comisión realiza réplicas del mismo para manejar la misma información entre directores y comisión.

- Programación de capacitaciones y talleres para docentes: la supervisan educativa se encargada programaciones para docentes de primero primaria, directores y comisiones de lectura, para la implementación de nuevas estrategias de aprendizaje dentro de los establecimientos.

Debilidades

- Poco seguimiento a los programas de apoyo del Ministerio de Educación: existen programas que el MINEDUC implementa en las supervisiones, pero por falta de materiales y personal capacitado no se le puede dar seguimientos.

Amenazas

- Cambio de supervisor educativo: durante el tiempo que viene funcionando la supervisión educativa, un solo supervisor ha tomado el puesto, es conocedor de la realidad educativa del distrito; si eso llegara a pasar perjudicaría los procesos, ya que no sabría específicamente los avances que cada establecimiento tiene.
- Deserción estudiantil por desinterés de padres y falta de economía: en los hogares de los niños y jóvenes, se viven realidades demasiado alarmantes, cosa que repercute en el proceso lectivo, padres de familia desinteresados en la educación y sin visiones para sus hijos en un futuro, rechazando las oportunidades que tiene a su alcance para mejorar su calidad de vida y la de sus hijo; o por el hecho de no contar con suficientes ingresos económicos, se le niega la oportunidad al niño de mejorar y superarse dentro de la sociedad.

- Recursos materiales

Fortalezas

- Contar con equipo propio de cómputo y cañoneras: actualmente en la oficina de la coordinación educativa se cuenta con materiales audiovisuales que beneficia toda actividad programada con docentes y directores. Dirección departamental de Educación y municipalidad son las organizaciones que han dotado de esto materiales audiovisuales, dos cañoneras, tres

computadores dos de escritorio y una portátil, estos recursos son un apoyo indispensable en las actividades de socialización entre la supervisión y establecimientos en general.

- contar con instalaciones propias: la ventaja de la supervisión educativa es que funciona dentro de un edificio público, teniendo 3 oficinas, funcionando uno como oficina del supervisor educativo, una bodega y una sala de estar.

Oportunidades

- Ubicación accesible: ubicado en el centro del municipio de Santa Clara La Laguna, en el edificio del gimnasio municipal.
- Contar con motocicleta para monitoreo: el Ministerio de Educación ha proporcionado una motocicleta al supervisor educativo, el cual es utilizado para visitas a los establecimientos alejados y al mismo tiempo para realizar entregas de documentos a la Dirección Departamental de Educación de Sololá.

Debilidades

- Falta de una instalación que albergue a docentes en reuniones o capacitaciones: actualmente la supervisión no cuenta con un salón amplio para realizar actividades, reuniones, talleres o capacitaciones. Es necesaria la construcción de un salón para no ocupar establecimientos educativos para dichas actividades.
- Deterioro de paredes, puertas y vidrios: durante los fenómenos naturales ocurridos, las paredes se han agrietado, esto perjudica ya que en épocas de invierno el agua se adentra en la oficina, la puerta de la entrada principal y vidrios de las ventanas están deterioradas, dejando a la supervisión con inseguridad el resguardo de documentos.

Amenazas

- Posible asalto a la oficina por inseguridad: puertas, por el desinterés de las partes involucradas de la supervisión educativa al dejar despistado esta problemática podría llegar a un asalto dentro de la oficina en horas fuera de trabajo y la pérdida de documentaciones privadas de los centros educativos.

- Organización de centros educativos

Fortalezas

- Extensiones en 35 establecimientos: la supervisión educativa tiene bajo su cargo 35 establecimiento, los cuales funcionan en los niveles Preprimaria, primaria, ciclo básico y diversificado plan diario y fin de semana, esto conlleva la buena organización, iniciando con directores, los cuales por jerarquía tiene bajo su cargo un centro educativo.

Oportunidades

- Proyectos educativos en los establecimientos: programas del Estado y ONG aportando para la comunidad educativa incentivos materiales de apoyo que favorecen la productividad de niños y jóvenes con visiones a largo plazo.
- Creaciones de establecimientos nuevos del nivel medio: desde el aval del funcionamiento de la Supervisión Educativa se han creado varios establecimientos los cuales han favoreciendo el desarrollo de las comunidades, al mismo tiempo dando oportunidades a los profesionales al desenvolverse en su campo laboral.
- Aporte del estado en las escuelas oficiales que atiende: en las escuelas e institutos oficiales el Ministerio de Educación ha venido trabajando varios programas, siendo estos fondo de gratuidad, (Q40.00 por niño del nivel primario y Q100.00 por estudiantes del nivel medio) aportando al año dos desembolsos cada uno con el 50%, refacción escolar y valija didáctica.

Debilidades

- Carencia de conocimiento sobre el manejo de libros administrativos: directores y docentes no tiene la suficiente preparación en redactar libros de inventario, almacén, acta y conocimientos; esto da lugar a tardanzas en realizar un documento que trascienda, o repetir el mismo por la falta de información que contenga.
- Falta de capacitación sobre llenado de boletas de desembolsos del fondo de gratuidad: la mala informacio que reciben los directores en los llenados correctos de las boletas del fondo de gtuuidad u otro programa de los fondos rotativos que el MINEDUC traslada a los

establecimientos, repercute la liquidación ya que por una mala información anotada dentro de los formatos y facturas, se procede a volver a trabajar la documentación.

- Poca información a directores en la elaboración de documentos administrativos: las certificaciones de grado, elaboración de resoluciones, cartas de recomendaciones, hojas de servicio, entre otros, son documentos que para los directores no son fáciles de redactar, lo elaboran de acuerdo a sus conocimientos son conocer los verdaderos lineamientos a seguir.
- Los atrasos de directores en entregar informes y documentación que se remita a otro lugar.

Amenazas

- Que las escuelas de las aldeas de San Juan La Laguna, se desliguen por solicitar una supervisión para atenderlas: si las 14 escuelas e institutos públicos y privados de las aldeas de San Juan La Laguna llegaran a apartarse para solicitar y crear una supervisión educativa, llegaría a perjudicar la constancia de los programas educativos que se manejan dentro del distrito.
- Que algunos centros educativos cierren por no cumplir con los requisitos establecidos: la falta de interés en apoyar a los diferentes centros educativos, poca población estudiantil, deserción escolar y nuevos requerimientos de funcionamiento de centros educativos, se tomaría la decisión en cerrar o trasladar centros educativos a otros lugares. Esta polémica dejaría mala proyección de la supervisión al no lograr mantener el 100% de los establecimientos creados.

3.3 Análisis de Viabilidad

Tabla 3 Análisis de viabilidad

Factores	Si	No
Económicos		
¿Se cuenta con recursos económicos para la realización?	x	
¿El financiamiento de la ejecución proviene de otra entidad?		x
¿Se cuenta con recursos económicos propios?	x	
¿Prevé la disposición de financiamiento extra?		x

Técnico		
¿Los directores están interesados?	x	
¿Docentes tienen información de la elaboración de la propuesta?		x
¿Se tiene claro el número de establecimientos beneficiados?	x	
¿Se cuenta con recursos para la elaboración de la propuesta?	x	
¿Se tiene previsto los alcances de la propuesta?	x	
Social		
¿La realización de la propuesta es satisfactoria para la institución?	x	
¿La elaboración de la propuesta repercute la formación de niños y jóvenes?		x
¿Se cuenta con el personal capacitado para la ejecución del proyecto?	x	
¿La institución será responsable del proyecto?	x	
Cultural		
¿La propuesta beneficia a toda la población?		x
¿Genera algún tipo de discriminación la elaboración del proyecto?		x
¿Dentro de la propuesta se han tomado en cuenta a los diferentes grupos sociales?	x	
Total	10	6

Fuente: elaboración propia 2013

3.4 Diseño del Proyecto

- Aspectos generales

Nombre del proyecto

Lineamientos estratégicos para una administración efectiva en los centros educativos del distrito escolar 07-07-01, Santa Clara La Laguna,

Problema

La poca comunicación entre directores, personal docentes y supervisión educativa, falta de técnicas de solución pacífica de problemas y la utilización de modelos de documentos administrativos

Localización

Centros educativos pertenecientes al distrito escolar 07-07-01, Santa Clara La Laguna.

Unidad ejecutora

Facultad de Educación, Universidad Panamericana de Guatemala, sección Santa Clara La Laguna, Sololá.

Tipo de proyecto

Técnicas y Procesos administrativos.

3.5 Matriz del Marco Lógico

Tabla 4 Matriz del Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Fin</p> <ul style="list-style-type: none">• La participación activa de los directores de los centros educativos de todos los niveles del distrito escolar 07-07-01, en la utilización adecuada del lineamiento como un medio de mejoramiento de la administración de su centro.• Progreso de los directores en la elaboración de documentos administrativos.	<ul style="list-style-type: none">• Entrega de la guía de Lineamientos estratégicos para una administración efectiva a supervisor educativo, beneficiando a 35 directores de los niveles Preprimaria, Primaria, Medio (ciclo básico y diversificado)	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico de la institución• Por medio del FODA de la institución.• Realización de encuestas a directores. (aparece formato en el capítulo IV)• Entrevista directa a Supervisor Educativo. (aparece ficha en el capítulo IV)	<ul style="list-style-type: none">• Que los directores por desinterés no hagan uso adecuado de la guía de lineamientos.• Que los directores no entiendan los formatos de la guía de lineamientos.
<p>Propósito</p> <ul style="list-style-type: none">• La participación activa de los directores en la elaboración	<ul style="list-style-type: none">• Se beneficiaran a 1 supervisor y 35 directores de los niveles preprimaria,	<ul style="list-style-type: none">• Visitas a establecimientos por Practicante para la correcta utilización	<ul style="list-style-type: none">• Que hallan constantes cambios de directores en los centros educativos.

correcta de documentos administrativos y con eso contrarrestar los atrasos y estancamientos de documentos institucionales o personales.	primaria y medio (ciclo básico y diversificado)	y aplicación de los modelos de documentos administrativos. • Monitoreo constante por delegado de supervisión educativa para verificar avances.	• El cierre parcial o terminal de algunos centros educativos
Componentes • 1 manual de Lineamientos estratégicos para una administración efectiva de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 Santa Clara La Laguna, avalada por Universidad Panamericana.	• Se realizará la entrega de una guía de impresos de lineamientos estratégicos para una efectiva administración de los centros educativos al Supervisor Educativo, beneficiando a 35 directores de los institutos del distrito escolar 07-07-01	• Previo a la revisión y autorización de la guía se hará la entrega.	• Que el supervisor niegue recibir la guía, por no querer comprometerse.
Actividades • Dentro de la guía aparecen modelos para la realización de documentos administrativos, los directores se encargaran de realizar réplicas de la elaboración correcta y adecuada de documentos administrativos con su personal docentes.	• Cada director propiciará un momento para la elaboración de los documentos administrativos. • Realización de réplicas para mantener informados a los demás involucrados en el proceso administrativo.	• Por medio de capacitaciones programadas, siendo participes directores y supervisor educativo.	• La no colaboración de Supervisor educativo y directores en el proceso de capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia 2013

3.6 Plan de Ejecución

- **Parte Informativa**

Supervisión Educativa del Distrito Escolar 07-07-01, Santa Clara La Laguna, Sololá.

Año: 2013

Practicante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa:

Lea Jemima Alvarez Tzoc

Beneficiarios directos: 1 supervisor y 35 directores de los diferentes niveles educativos dentro de La supervisión educativa.

- **Objetivos**

Objetivo General:

Realizar talleres y capacitaciones para la actualización administrativa de Directores, en el desempeño de sus funciones administrativas con principios, valores, buenas relaciones interés personales entre los docentes y sobre todo responsabilidad, en los centros educativos de todos los niveles del distrito escolar 07-07-01, de Santa Clara La Laguna, Sololá.

Objetivos Específicos:

- Fortalecer la realización de los círculos de calidad con directores en temas administrativos en los Centros Educativos del Nivel Medio.
- Brindar a los directores una guía de redacción de documentos administrativos, equilibrando las posibilidades de mejorar la calidad de rol que asume.
- Mejorar la redacción de documentos administrativos para contrarrestar los atrasos de documentos. Aportando el avance y perfeccionamiento de la proyección de los directores.

- **Justificación**

Por medio de la deficiencia encontrada dentro de la supervisión educativa, se propone una serie de técnicas referentes a solución pacífica de problemas y la utilización de modelos de documentos administrativos, mejorando la forma de administración de los directores, y ayudando a la supervisión educativa a solucionar problemas de atrasos en documentos administrativos,

mala redacción de los mismos y la poca comunicación existente entre directores, personal docentes y supervisión educativa. Se realiza el siguiente plan con la intención de mejorar la proyección de la supervisión educativa y los centros educativos del distrito escolar 07-07-01.

- **Descripción**

La Supervisión Educativa del Distrito Escolar 07-07-01 del municipio de Santa Clara La Laguna, Sololá, lo integran: el Supervisor Educativo y dos docentes de renglón presupuestario 011 liberados de los centros educativos donde tiene plaza.

De todos los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas y análisis del FODA, se vio a la necesidad de realizar una propuesta para fortalecer las funciones administrativas de directores, esto en relación a redacción de documentos administrativos tales como, actas, inventarios, conocimientos, resoluciones, certificación de grados u de otros documentos administrativos. Tomando en cuenta que es necesario realizar círculos de calidad en el nivel administrativo entre el Supervisor Educativo, los directores y los docentes de todos los centros educativos que conforman el Distrito Escolar 07-07-01, pues son los agentes del proceso para mejorar la administración educativa, tomando en cuenta las experiencias como fortalezas.

- **Estrategias.**

- Realización de talleres o capacitaciones de fortalecimiento de redacción de documentos administrativos.
- Conformación de un equipo para la implementación del trabajo en equipo, para el apoyo mutuo y el aprendizaje significativo, relacionado a documentos administrativos.
- Evaluación constante y permanente de los resultados visibles en cada área de trabajo.

- **Metodología.**

- Participativa.
- Reflexiva.
- Constructiva.
- Analítica.
- Trabajo en equipo.

- Propuesta.

La propuesta a elaborarse dentro de la supervisión se trata sobre lineamientos estratégicos para una administración efectiva de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 del municipio de Santa Clara La Laguna, Sololá; esto auxiliará toda gestión administrativa que los directores vayan encontrando como obstáculo durante el transcurso de su rol.

Coordinar esfuerzos de comunicación dentro de la comunidad educativa, para lograr el avance y la actualización de directores en relación a documentación administrativa y excelentes relaciones laborales, analizando la temática que se presenta a continuación:

- Técnicas de Trabajo y socialización.

- Capacitaciones de actualización.
- Comunicación constante.
- La Lectura
- Mesa Redonda.
- Relaciones Interpersonales.
- Análisis de casos.
- Uso adecuada de la Reforma Educativa, con dinámicas en clase, utilizando métodos y técnicas que faciliten el aprendizaje en los educandos.

Capítulo 4

Informe Del Proyecto Educativo

Actualmente el panorama en los establecimientos educativos del distrito escolar 07-07-01 de Santa Clara La Laguna, Sololá, se ha visto afectado por deficiencias en la administración de un centro educativo, la falta de preparación, motivación e incentivos en los directores.

4.1 Descripción del proyecto Educativo

En todo momento, la participación y colaboración activa del supervisor educativo, contribuye a las mejoras de las estrategias que todo directivo toma dentro de su rol, asumiendo con un carácter responsable todas las actividades referentes a administración.

La Supervisión Educativa del distrito escolar 07-07-01 del municipio de Santa Clara La Laguna, atiende a 35 directores aproximadamente de los niveles preprimaria, Primario y Medio (ciclo básico y diversificado).

La propuesta a elaborarse dentro de la supervisión se trata sobre Lineamientos estratégicos para una administración efectiva en los centros educativos del distrito escolar 07-07-01, Santa Clara La Laguna, esto auxiliará toda gestión administrativa que los directores vayan encontrando como obstáculo durante el transcurso de su rol.

En los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 se ve la gran necesidad de mantener informados y capacitados a los directores de los diferentes niveles y sectores, ya que algunos de ellos desconocen algunas funciones que tiene, tales como, redacción de documentos administrativos.

4.2 Justificación

Para obtener cierre de pensum de licenciatura en Pedagogía y administración educativa, es necesario estudiar los siete trimestres y realizar el proceso denominado Práctica profesional dirigida en una institución educativa donde el jefe inmediato tenga un grado académico de acuerdo a nivel que se estudia y prepara la cual se lleva a cabo en 200 horas en el cual se desarrolla tres momentos específicos; un diagnóstico institucional, el estudio de un caso y asimismo la Dirigida, como requisito previo a obtener el grado académico de Licenciatura en Administración Educativa.

En la realización de la Práctica Profesional Dirigida, el estudiante, se adentra a la realidad educativa actual, la intención en la elaboración de la propuesta, es mejorar cada vez más el desempeño que los directores tengan, proponiendo soluciones a las diferentes necesidades que tengan en el cargo que desempeñan.

4.3 Objetivos

- General

Apoyar el desempeño efectivo de los directores de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 como estrategia para detectar la habilidad y conocimientos que permitan establecer qué capacidades posee para realizar su trabajo con eficiencia y eficacia en los establecimientos educativos de los diferentes niveles y sectores.

- Específicos

- Informar sobre la ventaja de la utilización adecuada de los documentos administrativos.
- Proponer modelos de elaboración de documentos administrativos como una estrategia de mejoramiento de desempeño de cargos administrativos.
- Determinar la necesidad de la evaluación del desempeño, en áreas como: conocimientos y habilidades.

- Analizar al recurso humano y su desempeño. Para establecer que habilidades poseen los directores para realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

4.4 Ejecución del proyecto

- Proyecto

Lineamientos estratégicos para una administración efectiva de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01, Santa Clara La Laguna, Sololá.

- Objetivos del proyecto

General

Crear espacios de socialización y utilización adecuada de documentos administrativos y soluciones de conflictos.

- Específicos

- Contribuir a la supervisión educativa un manual de modelos de redacción de documentos administrativos y tácticas adecuadas a utilizar en el desempeño administrativo de los directores.
- Fortalecer el trabajo administrativo de los directores de los diferentes centros educativos,
- Favorecer el desempeño de directores y docentes de los centros educativos con la implementación de documentos de evaluación de desempeño.

4.5 Descripción del trabajo de campo

Para que la propuesta tuviera mejor realce y validación de la supervisión educativa, fue necesario el acompañamiento de los actores primordiales, supervisor y directores.

- Métodos

- a) Método de investigación cualitativa: Se utilizó para recolectar información e investigación

de campo, que permitió un acercamiento a los sujetos de investigación, entrevista y análisis del FODA supervisores educativos.

b) Investigación Acción: Se utilizó para la investigación de temas y subtemas, y la situación de las funciones administrativas de los directores de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01, Santa Clara La Laguna que permitió la elaboración de una propuesta técnica.

- **Técnicas**

- Verificación del diagnóstico institucional con supervisor educativo, solicitando documentos que ampare el estudio del mismo.
- Se vio la necesidad de tener una reunión con el supervisor educativo para verificar el FODA, agregando puntos esenciales dentro del mismo.
- Análisis profundo del FODA para verificar y priorizar un tema, tomándolo como propuesta de la práctica.
- Legalidad de la Supervisión Educativa: Se consultó el Decreto Legislativo 12-91 Ley de Educación Nacional, el Reglamento de Supervisión Técnica Escolar, Acuerdo 123 “A” de la Jefatura de Gobierno, de fecha 11 de mayo de 1965, así mismo del Manual del Coordinador Técnico Administrativo, del cual permitió recabar la base legal de la supervisión.
- Legalidad de las obligaciones de los directores educativos, encontrados Según la Ley de Educación Nacional de Guatemala Decreto Legislativo No. 12-91 en su artículo 37.
- Consulta de bibliografías: con la necesidad de tener datos reales, se procedió a consultas a fuentes, recabando informaciones como: que es administración, tipos de administración, obligaciones directas de directores educativos. Modelos de redacción de documentos administrativos, gestión de calidad, desempeño efectivo.
- Elaboración de manual de lineamientos estratégicos para directores de los sectores públicos y privados y de todos los niveles con la información recolectada: Con la información obtenida se procedió a ordenarla, para luego hacer la redacción del manual de lineamientos. Dentro de los lineamientos aparece un apartado para la solución de conflictos, aportando varias técnicas que servirán de apoyo a los directores.
- Se procede a la elaboración de los instrumentos, ejemplos de redacción de documentos administrativos, tácticas para mejorar las relaciones entre el personal docente y las

estrategias adecuadas para mejorar el desempeño de su rol, aplicables en todos los niveles y sectores educativos.

- Se procedió a una revisión del manual de lineamientos estratégicos, mejorando algunos aspectos, omitiendo algunos otros para pulir bien el material a entregar.
- Impresión de ejemplar de manual de lineamientos estratégicos para directores.
- Entrega de manual de lineamientos estratégicos a supervisor educativo.

4.6 Cronograma de actividades de ejecución del proyecto

Tabla 5 Cronograma

No	ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Verificación del diagnóstico institucional		X	X											
2	reunión con el supervisor educativo para verificar el FODA				X	X									
3	Análisis profundo del FODA					X	X	X	X						
4	Recopilación de datos de Legalidad de la Supervisión Educativa								X	X					
5	Recopilación de datos de Legalidad de las obligaciones de los directores educativos								X	X	X				
6	Consulta de bibliografías					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Entrevista directa a supervisor educativo									X					
8	Elaboración de manual de lineamientos estratégicos para directores									X	X	X	X		
9	Elaboración de los instrumentos,											X	X		
10	Revisión del manual de lineamientos estratégicos												X	X	
11	Impresión de ejemplar de manual													X	
12	Entrega de manual														X

Fuente: elaboración propia 2013

4.7 Recursos

- Humanos

Supervisor Educativo

2 asistentes de supervisión educativa (

Directores y Docentes (aplicación de instrumentos de supervisión).

Materiales

Papel bond

Lapiceros

Libros (fuentes bibliográficas)

Útiles y enseres de oficina

- Financieros

Para la elaboración de la propuesta se cuenta únicamente con fuente financiera de practicante.

El presupuesto será financiado por practicante en la totalidad de los gastos a realizarse.

Tabla 6 presupuesto

No	Descripción de gastos	Costos
1.	Internet	Q. 250.00
2.	Fotocopias	Q. 50.00
3.	Hojas de papel bond	Q. 30.00
4.	Impresiones parciales	Q. 200.00
5.	Levantado de texto	Q. 100.00
6.	Reproducción del módulo y encuadernación	Q. 300.00
7.	Reproducción de los instrumentos de supervisión	Q. 400.00
8.	Visitas a establecimientos	Q. 150.00
9.	Refacciones	Q. 200.00
10.	TOTAL	Q. 1,680.00

Fuente: elaboración propia 2013

4.8 Incorporación de mejoras como resultado de la implementación o validación

Manual de lineamientos estratégicos para una administración efectiva de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01, Santa Clara La Laguna, Sololá. se logra a través de una ideología de cambio y transformadora que fortalece la eficiencia y eficacia administrativa al implementar modelos de uso exclusivo del Supervisor con la intención de verificar acciones en los centros educativos.

- Aportaciones del Personal de la Supervisión Educativa
- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base las variables y factores de evaluación y principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el desempeño de los directores participes del proceso educativo y administrativo de los centros educativos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de la utilización del manual como una manera adecuada en su desempeño laboral
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que no tendrán obstáculos en la administración efectiva de los centros educativos.
- Capacitaciones y talleres con directores para su preparación efectiva en la función que desempeñara, dándoles a conocer, obligaciones, derechos, sanciones y oportunidades dentro de su desempeño.
- Capacitaciones sobre redacción de documentos administrativos y solución efectiva de conflictos.
- Monitorear continuamente a los directores para darles observaciones con intención de mejoras.

Capítulo 5

Sistematización del Proceso

Tabla 7 Sistematización del proceso

Etapas	Logros	Dificultades	Lecciones Aprendidas
Diagnóstico Institucional	<p>Se logró la recusación de información de ayuda sobre el diagnóstico</p> <p>El acompañamiento de supervisor educativo en la elaboración y análisis del FODA</p>	<p>No existe un manual o documento que ampare este tema.</p> <p>Algunas veces no contaba con la presencia de supervisor educativo para la culminación de esta fase.</p>	<p>La organización efectiva que ha mantenido el supervisor con directores y docentes de su distrito.</p>
Asistencia Técnica	<p>El apoyo a directores ha sido evidente sobre las mejoras que deben tratar.</p> <p>Acompañamiento de supervisor a directores en los temas y áreas que aún desconocen de su función administrativa</p>	<p>Algunos directores aún desconocen su función dentro del rol que desempeña.</p>	<p>Mejor organización con técnicas, tácticas y estrategias adecuadas en la aplicación.</p> <p>Normativas del MINEDUC sobre funciones de directores, Ley de educación Nacional</p>
Proyecto Educativo	<p>Dar a conocer a los directores los diferentes tipos de técnicas aplicables en la labor que desempeña, las cuales son en ocasiones auto aplicable y con ello reducir los atrasos en documentaciones</p> <p>Contar con un personal capacitado (directores), para poder orientar a los trabajadores en los diferentes procesos.</p> <p>Desarrollar investigaciones</p>	<p>La falta de interés de directores en conocer sobre sus funciones, al momento de eludir su función.</p>	<p>Las maneras adecuadas por las que un director debe pasar en el transcurso de su desempeño de rol.</p> <p>Solución a una de las necesidades de la institución.</p> <p>Supervisor y directores deben manejar las mismas ideologías en pro del mejoramiento de calidad educativa y gestión de calidad en los centros</p>

	<p>que permitan complementar los resultados obtenidos en este estudio para conocer cuáles son las causas específicas por las que algunos directores desconocen o evaden responsabilidades.</p> <p>Socialización de ideas entre supervisor y estudiante como un medio de mejoramiento de las funciones que desempeña cada director.</p>		<p>educativos.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------

Fuente: elaboración propia 2013

Conclusiones

- La administración ha sido una necesidad natural y obvia de todo tipo de organización humana. Desde siempre, cada tipo de organización se ha enfocado en mejoramientos y desarrollo.
- La administración educativa es elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de los procesos gerenciales (planificación, organización, administración, supervisión y control)
- Para alcanzar una excelente administración educativa, es necesario poner en práctica un conjunto de conocimientos y realizar las acciones encaminadas hacia el control de determinados factores para alcanzar los objetivos determinados. Uno de estos factores importantes de controlar es el patrimonio que cada centro educativo posee.
- La aplicación de un manual de lineamientos estratégicos en la función del administrador educativo contribuye de manera sistemática, gradual, práctica, fácil y participativa a la tarea administrativa.

Recomendaciones

- Administradores educativos estar capacitados, informados y altamente preparados para afrontar las diferentes necesidades en su labor, consiguiendo paso a paso las mejoras y desarrollo del centro educativo. Tomar como base las normativas del ministerio de educación para adentrarse e incorporar nuevas estrategias en la elaboración efectiva de documentaciones.
- Debido a que el uso de la herramienta administrativa de la Evaluación del Desempeño mejora el rendimiento de los empleados y de la organización, se recomienda realizar una evaluación integral del desempeño de la organización para que se puedan alcanzar los objetivos individuales y del establecimiento.
- Identificar y establecer los aspectos de mayor importancia en el desempeño de los empleados, además de crear una herramienta de medición con escalas de puntuación, y definir periodos de revisión de estas escalas para crear una cultura laboral de mejora continua.
- Considerar la implementación de un sistema de evaluación del desempeño de grados, para así poder asegurar que la evaluación abarque todas las áreas de la organización.

Referencias bibliográficas

- Andrade, A. (2003). Desarrollo de capacidades en gestión educativa: Propuesta Metodológica para el diagnóstico de necesidades de capacitación y lineamientos de respuesta a nivel de centros educativos. Lima: Ministerio de Educación
- Chávez, J. Marco Metodológico del modelo de Evaluación Sistémico estructurado. México. UNESCO
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Cuarta Edición. Bogotá Editorial McGraw-Hill.
- Contreras, B. (2006). Micropolítica escolar: estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo del nivel secundario de Lima Norte.
- DINFOCAD Proeduca. GTZ Ansión, J. (2001). Los actores de la escuela: hacia un nuevo pacto educativo. En Plaza, O. (Ed.), Perú: actores y escenarios al inicio del nuevo milenio.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (1998) Administración. (8ª edición) México, McGraw-Hill
- Koontz y Weirich, M. (2004) Administración: una perspectiva global 12ª edición. México: McGraw-Hill
- Landofi, Hugo. (2010). "La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del Liderazgo". Buenos Aires.: Dunken.
- Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo.

Anexos

Anexo 1: Ficha informativa del estudiante

1. Datos personales del estudiante

- a. Nombre completo del/la estudiante practicante: Lea Jemima Alvarez Tzoc
- b. Carné 0910555
- c. Fecha de nacimiento: 26 de Octubre 1990 Edad 23 años
- d. Dirección: Aldea Palestina San Juan La Laguna, Sololá.
- e. Números de teléfonos: 54613240móvil: 32782830
- a. Dirección electrónica: jemyalvarez907@yahoo.es

2. Datos de la institución educativa en donde realizó la Práctica Administrativa

- a. Nombre de la institución educativa: Supervisión Educativa distrito 07-07-01
- b. Nombre del jefe inmediato: Licenciado Pedro Chiyal Tó
- c. Dirección: Santa Clara La Laguna Sololá
- d. Números de teléfonos: 42168183
- e. Dirección electrónica: pedro.chiyal@hotmail.com

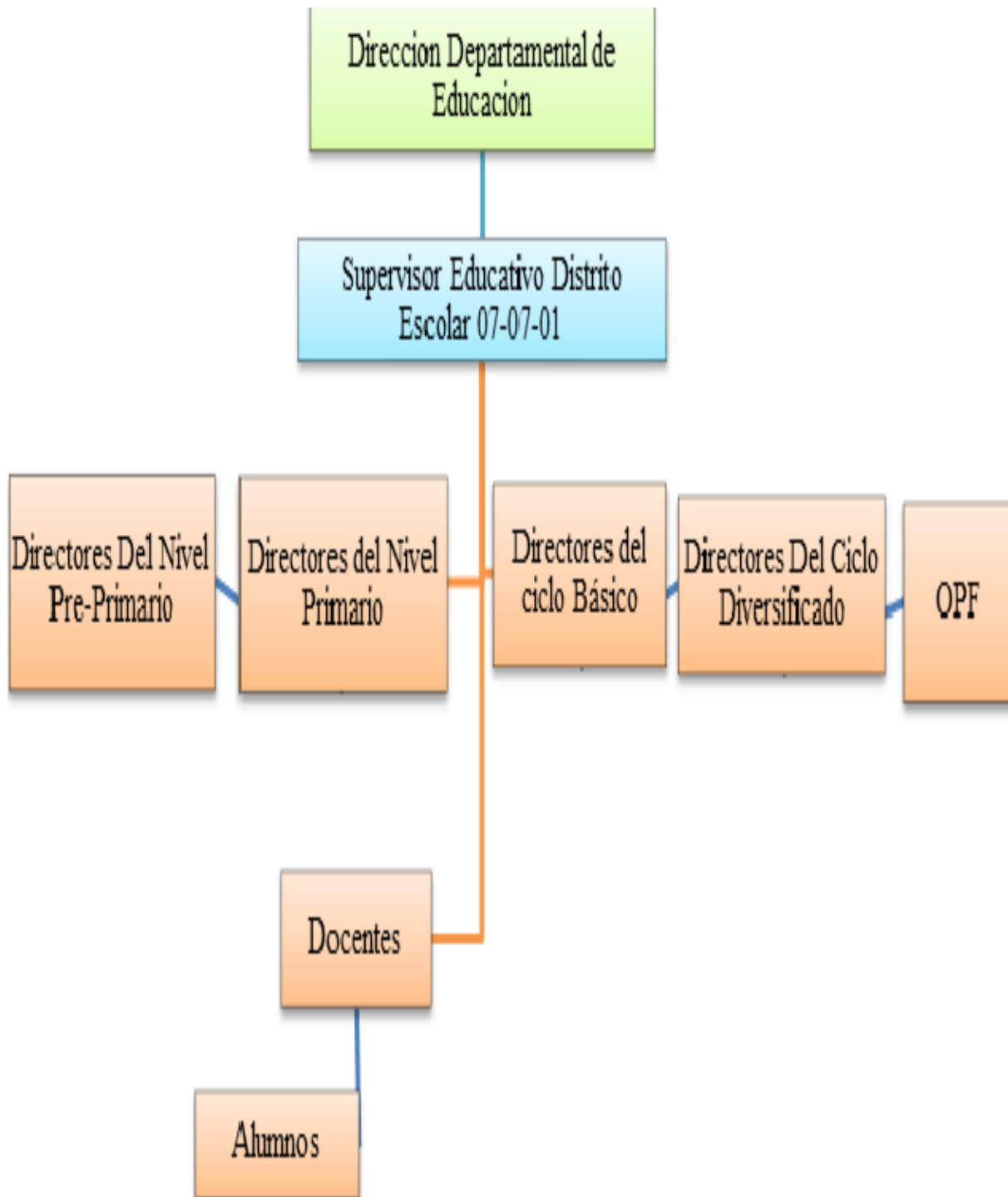
3. Datos de la práctica

- a. Período del: 02 de julio al: 30 de octubre del año 2013

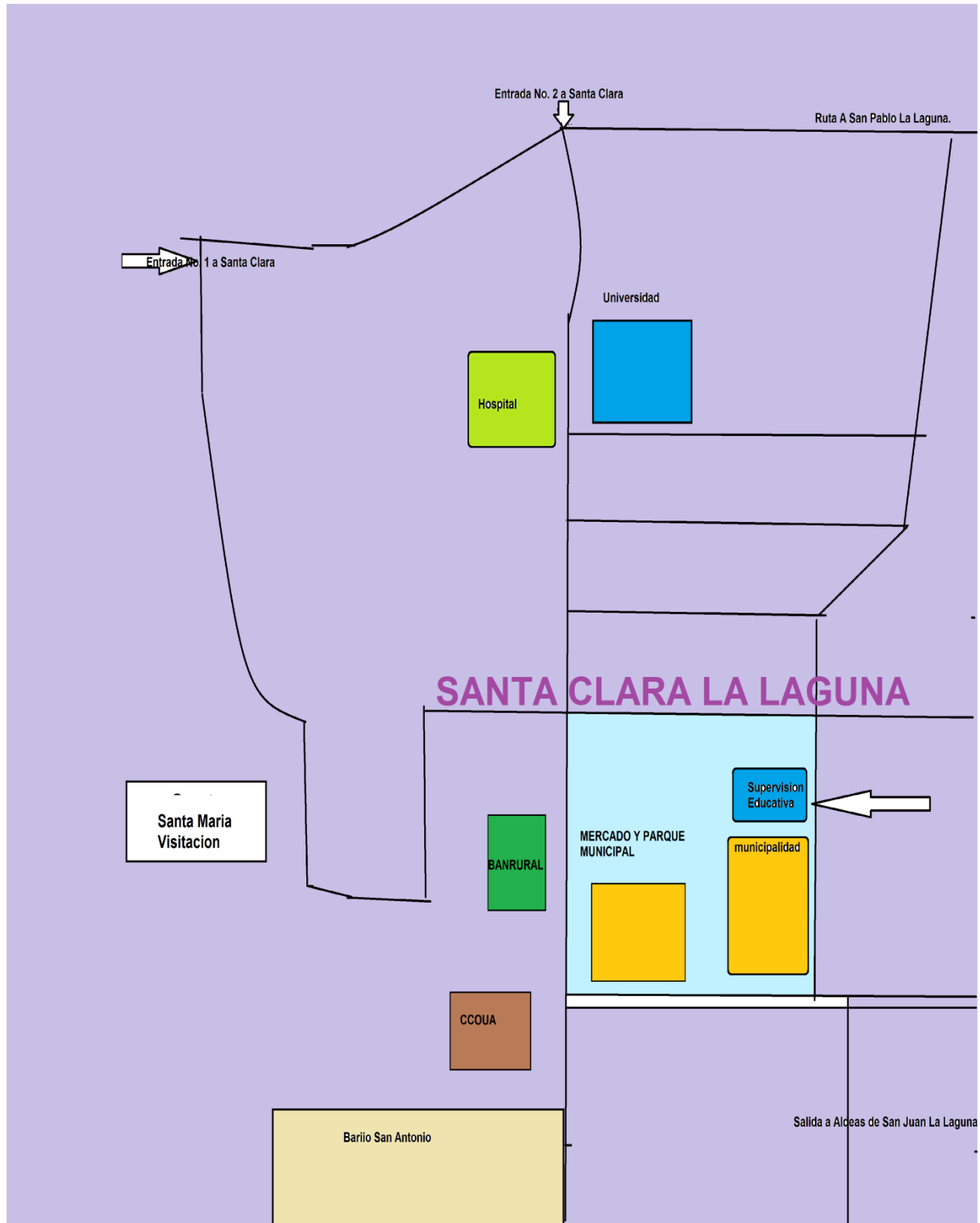
4. Nombre del jefe inmediato y/o supervisor

- b. Por la institución educativa. Nombre y firma:
Lic. Pedro Chiyal Tó
- c. Por la Universidad Panamericana: Nombre y firma:
Lcda. Irma Patricia Rodríguez

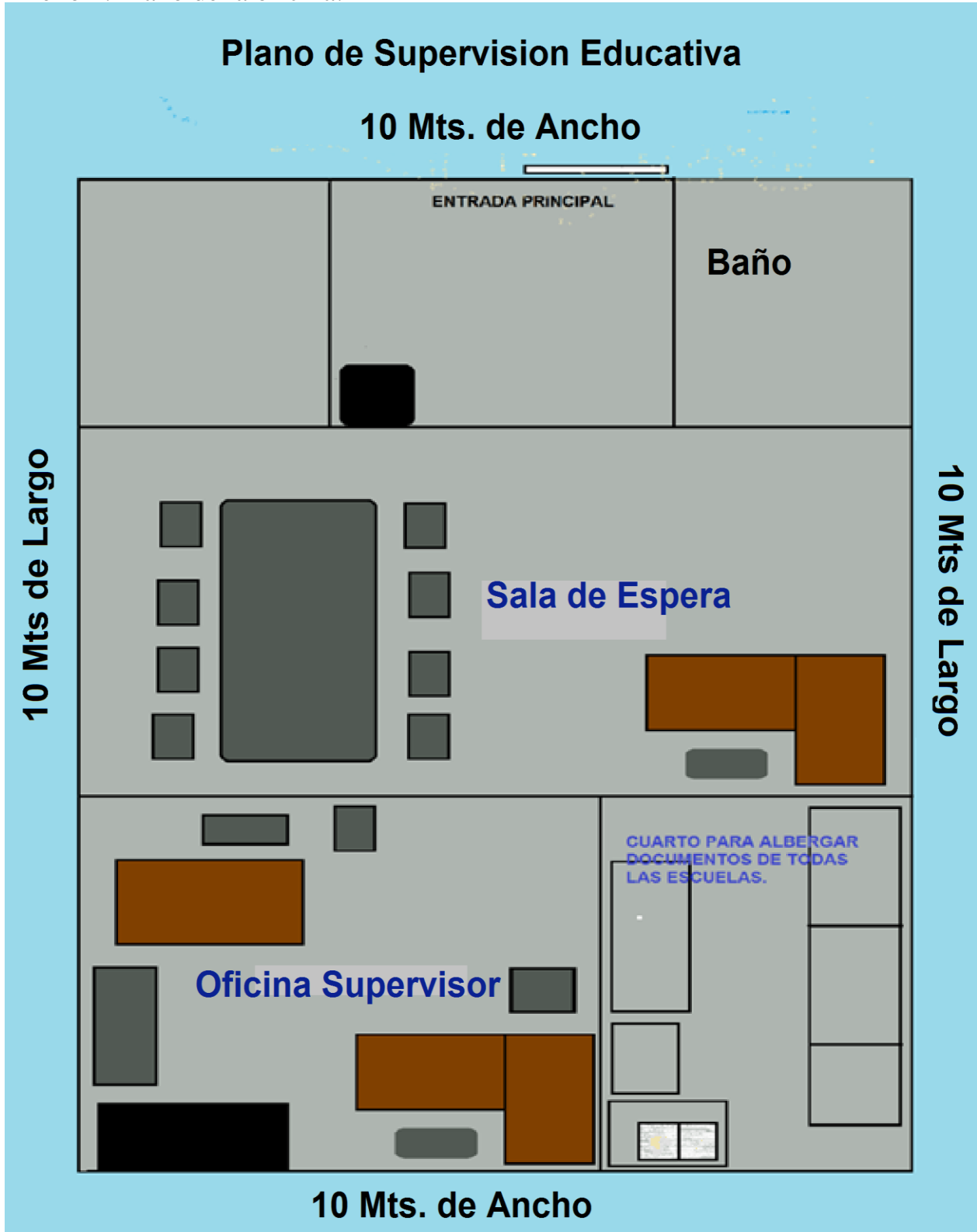
Anexo 2: Organigrama de la institución



Anexo 3: Croquis de la institución educativa.



Anexo 4: Plano de la oficina.



Anexo 5: propuesta

Universidad Panamericana
Facultad Ciencias de la Educación
Licenciatura en Administración Educativa



Manual de Lineamientos estratégicos para una administración efectiva de los centros educativos del distrito escolar 07-07-01 del municipio de Santa Clara La Laguna, Sololá

Elaborado por:
PSE Lea Jemima Alvarez Tzoc

Santa Clara La Laguna, noviembre 2013

Introducción

Actualmente en la administración educativa existe una variedad de problemas que todo director afronta, para ello es necesario mantenerse informado y actualizado en todo lo referente a administración de centros educativos y redacción de documentos administrativos; los que se utilizan constantemente; y la práctica de los valores éticos y morales hace que la función del administrador (a) sea eficaz y concientizada, orientando así el trabajo que todo administrador educativo lleve a cabo, basarse en los valores éticos y morales que es la plataforma para resolver problemas de manera pacífica, eficiente y eficaz para lograr los resultados esperados.

En la investigación realizada se sintetiza los diferentes contenidos desarrollados de forma descriptiva, de la siguiente manera:

La propuesta surge como resultado de la investigación de campo, contiene lineamientos sobre la utilización adecuada de técnicas de solución de conflictos y redacción de documentos más utilizados dentro del centro. .

Es un aporte para aplicar de manera adecuada cada técnica, donde el administrador lleve a cabo su trabajo, basándose en los documentos establecidos por el Ministerio de Educación y fuentes relacionadas al tema.

Capítulo 1

Legalidad de supervisores y directores

1.1 Base legal de supervisan educativa y directores

1.1.1 Base Legal de Supervisan Educativa

REGLAMENTO DE SUPERVISION TECNICO ESCOLAR

ACUERDO 123 “A” DE LA

JEFATURA DE GOBIERNO

FECHA: 11 DE MAYO DE 1965

EL JEFE DE GOBIERNO DE LA REPUBLICA

ACUERDA:

Aprobar el siguiente

REGLAMENTO DE SUPERVISION TECNICA ESCOLAR

Capítulo I

Artículo 1o. Son objetivos específicos de la Supervisión Técnica Escolar, los siguientes:

- a) Desarrollar en los maestros, la comprensión acerca de la finalidad, características y funciones de los distintos niveles educativos y su relación.
- b) Estimular en los maestros el interés por profundizar y actualizar sus conocimientos sobre educación.
- c) Contribuir a estrechar las relaciones entre el maestro y la comunidad para promover el desarrollo de la misma.
- d) Orientar a los maestros en la solución de los problemas que surjan en los educandos, y prestar su colaboración en forma directa cuando sea solicitada.
- e) Coordinar el trabajo de los maestros para que haya armonía en la labor docente a efecto de alcanzar los mismos objetivos generales.
- f) Estimular a los maestros cuya labor docente sea satisfactoria proporcionándoles oportunidades de mejoramiento profesional.

- g) Asistir a los maestros que presenten requerimientos, especialmente a los recién incorporados al ejercicio de la profesión.
- h) Colaborar en la solución de los problemas docentes de los maestros, en el desarrollo de los programas escolares, en la correcta interpretación y aplicación de los principios y técnicas didácticas modernas y de evaluación del rendimiento escolar y del trabajo docente.
- i) Estimular en el maestro el deseo de superación profesional
- j) Investigar las causas de los problemas que afectan la educación y proponer soluciones.
- k) Propiciar buenas relaciones sociales entre los miembros de personal, alumnos y comunidad.
- l) Divulgar la labor desarrollada por la escuela para lograr la comprensión, simpatía y ayuda de la comunidad.
- m) Orientar en las técnicas de Supervisión, Organización y Administración escolar a los directores de escuelas de los diversos niveles educativos.

Capítulo II

Organización

Artículo 2o. La supervisión técnica escolar, está organizada en la forma siguiente:

- a) Director General de Educación.
- b) Subdirector General de Educación.
- c) Directores de niveles educativos.
- d) Supervisores Técnicos Departamentales.
- e) Supervisores de Distrito.
- f) Supervisores Específicos

Artículo 3o. Al Director General de Educación dentro del programa de supervisión técnica escolar le corresponden las siguientes atribuciones:

- a) Presidir al Consejo de supervisión.
- b) Presentar al Ministro del ramo, para su consideración, informes, y programas de trabajo.
- c) Hacer que se cumplan, a través de los directores de áreas y niveles educativos, todas las disposiciones emitidas por el Ministerio del ramo relacionado con la supervisión técnica escolar.

- d) Promover el desarrollo de programas tendientes al perfeccionamiento de los supervisores en los diferentes aspectos que concurren en su integración profesional.
- e) Organizar y presidir, por lo menos dos veces al año, reuniones generales de supervisión en las que participen los directores de áreas y niveles educativos, jefes de departamento y todos los supervisores del país, para discutir el desarrollo del programa educativo y conocer los problemas que se confrontan, para propiciar las soluciones adecuadas.
- f) Adoptar las medidas convenientes para el cumplimiento de este Reglamento, y cuando lo considere necesario, nombrar a Supervisores de los distritos y áreas educativas del departamento de Guatemala, e integrar comisiones especiales para que se constituyan en lugares del interior de la República donde su presencia sea requerida.

Artículo 4o. El Subdirector General de Educación tiene a su cargo, primordialmente, la coordinación de las actividades de la Supervisión técnica escolar del país, compartiendo con el Director General la responsabilidad de las atribuciones fundamentales que implica la ejecución del programa.

Artículo 5o. Son atribuciones específicas del Sub-director general de Educación, las siguientes:

- a) Asistir al Director General en las funciones que le correspondan dentro del programa de supervisión.
- b) Substituir al Director General en el cargo de Presidente del Consejo de supervisión técnica escolar, cuando sea necesario.
- c) Asistir a las sesiones del Consejo y realizar las actividades que le sean encomendadas.

Artículo 6o. Las atribuciones de los directores de las áreas y niveles educativos, dentro del programa de supervisión técnica escolar son las siguientes:

- a) Asistir a las reuniones del Consejo y participar en las resoluciones que se llevan a cabo.
- b) Presentar al Consejo proyectos relacionados con el trabajo de sus respectivas áreas y niveles educativos.
- c) Coordinar las actividades de la supervisión correspondiente a su área o nivel educativo.

- d) Resolver los problemas que le sean presentados por la supervisión respectiva y darles el trámite adecuado.
- e) Informar a la Dirección General sobre todas las actividades efectuadas dentro del programa.
- f) Elaborar el informe general de su jurisdicción, sobre las actividades del período lectivo y presentarlo al Consejo para su consideración e incorporación en el informe anual sobre el estado de la educación en el país.
- g) Atender el desarrollo eficiente de todas las actividades y disposiciones que la Dirección General emita dentro del programa de supervisión.

Artículo 7o. Atendiendo la naturaleza de sus funciones, la jurisdicción y el lugar donde la ejercen, los supervisores técnicos escolares se clasifican de la manera siguiente:

- a) Supervisores Técnicos Departamentales.
- b) Supervisores de Distrito.
- c) Supervisores Específicos.

Artículo 8o. Los Supervisores Técnicos Departamentales actuarán como jefes de los Supervisores de Distrito cuyas actividades le corresponde armonizar, constituyendo el medio de enlace con las direcciones de las áreas y niveles educativos, teniendo bajo su responsabilidad la eficiente organización técnica y administrativa de los establecimientos educativos de su jurisdicción.

Artículo 9o. Las atribuciones de los Supervisores Técnicos departamentales son los siguientes:

A. Técnicas:

- 1) Atender el cumplimiento de todas las disposiciones del Ministerio de Educación, relacionadas con la Supervisión.
- 2) Desempeñar las funciones de Supervisores de Educación Media.
- 3) Organizar cursillos y seminarios de perfeccionamiento profesional para los maestros en servicio de su jurisdicción.
- 4) Celebrar reuniones planificadas con los Supervisores de Distrito, por lo menos una vez al mes.
- 5) Elaborar con los Supervisores de Distrito el plan de trabajo correspondiente a su jurisdicción y tramitar su aprobación durante el mes de diciembre de cada año.

6) Elaborar el informe anual sobre el estado de la educación de su respectivo departamento, incluyendo todas las áreas y niveles educativos, el cual deberá formar parte del informe general sobre el estado de la educación del país.

7) Promover el establecimiento de centros de alfabetización y educación de adultos, efectuar la supervisión de los mismos y observar el cumplimiento de lo establecido en los artículos 103, 104, 105, 106, 107 y 108 de la Ley Orgánica de Educación Nacional.

8) Coordinar y controlar la elaboración de material para exámenes parciales, de promoción y extraordinarios.

B. Administrativas

1) Llevar un registro sobre los aspectos profesionales de todo el personal de su departamento.

2) Informar mensualmente a la Dirección General de Educación, sobre las actividades realizadas en su jurisdicción con copia a los directores de las áreas y niveles educativos y al Gobernador Departamental.

3) Conceder permiso para ausentarse de sus cargos a los Supervisores de Distrito y al personal de los establecimientos educativos de conformidad con lo que determine el reglamento respectivo, informando a la Dirección General de Educación, a la Dirección, del área o nivel educativo correspondiente y a la Gobernación Departamental.

4) Cumplir y hacer porque se cumplan las leyes, reglamentos y disposiciones del Ministerio de Educación.

5) Enviar copias a las direcciones de las áreas y niveles educativos de las resoluciones dadas a los problemas de su jurisdicción.

6) Autorizar Matrículas extemporáneas.

7) Tramitar ante las direcciones de las áreas y niveles educativos correspondientes, los expedientes relacionados con exámenes extraordinarios, autorización para el funcionamiento de establecimientos educativos, exámenes de graduación, matrículas extemporáneas, en casos especiales equivalencias, equiparaciones de estudios y en general los asuntos presentados por los Supervisores de Distrito.

8) Aprobar calendarios de exámenes.

9) Tramitar a través de la Dirección de Personal, propuestas de nombramientos, traslados, destituciones, licencias y permutas de mutuo acuerdo que se presenten en su jurisdicción.

10) Visar las hojas de servicio del personal docente y técnico administrativo de los establecimientos de Educación Media y extender las mismas a los directores de dichos planteles y Supervisores de Distrito.

11) Dar posesión de sus cargos a los directores de los establecimientos de Educación Media y a los Supervisores de Distrito.

Artículo 10°. Cada Supervisor Técnico tendrá como sede la cabecera departamental respectiva y podrá ausentarse de su cargo con autorización del Gobernador Departamental, del director del nivel correspondiente o cuando fuere llamado por una autoridad superior del Ministerio de Educación, debiendo notificar en todo caso al Gobernador Departamental.

Artículo 11°. Los Supervisores de Distrito dependen directamente de los Supervisores Técnicos departamentales, compartiendo con los mismos la responsabilidad de la eficiente organización técnica y administrativa de los establecimientos educativos de su jurisdicción.

Artículo 12o. Son atribuciones de los Supervisores de Distrito las siguientes:

A. Técnicas:

1) Participar en el planeamiento de la Supervisión técnica escolar del departamento. Siendo responsables del desarrollo de la misma en sus respectivos distritos.

2) Celebrar reuniones planificadas con los directores maestros de las escuelas de su jurisdicción, al iniciar y finalizar el período lectivo y cuantas veces, sea posible durante el año.

3) Elaborar con los directores de las escuelas de su distrito el plan anual de actividades.

4) Realizar visitas periódicas de supervisión a las escuelas preprimaria y primarias, urbanas y rurales, que se encuentren en su distrito.

- 5) Organizar cursillos con el fin de que directores y maestros conozcan nuevos métodos y técnicas de enseñanza.
- 6) Estimular la cooperación entre los maestros de cada establecimiento educativo, en la realización de las actividades a desarrollar.
- 7) Promover el establecimiento de Escuelas Primarias, Centros de Alfabetización y Educación de Adultos, ejercer la supervisión de los mismos y observar el cumplimiento de lo establecido en los artículos 103, 104, 105, 106, 107 y 108 de la Ley Orgánica de Educación Nacional.
- 8) Elaborar un informe anual sobre las actividades desarrolladas en su jurisdicción, para que sea incorporado al informe anual del departamento.

B. Administrativas:

- 1) Presentar al Supervisor Técnico Departamental un informe mensual de las actividades realizadas
- 2) Llevar un registro sobre los aspectos profesionales del personal de los establecimientos de su distrito.
- 3) Propiciar relaciones favorables entre la escuela y la comunidad.
- 4) Cumplir y velar porque se cumplan las leyes, reglamentos y disposiciones del Ministerio de Educación.
- 5) Informar al Supervisor Coordinador Departamental las anomalías y deficiencias que se adviertan en los establecimientos educativos, el resultado de las comisiones desempeñadas y los progresos alcanzados.
- 6) Elaborar estadísticas para hacer una mejor distribución de la población escolar.
- 7) Visar las hojas de servicio del personal docente y extender las mismas a los directores de los establecimientos educativos.
- 8) Intervenir en los problemas que surjan entre los miembros del personal docente y adoptar las medidas adecuadas para su solución.
- 9) Revisar inventarios y tramitar los desgloses cuando el caso lo requiera.
- 10) Dar posesión a los directores nombrados.
- 11) Revisar y autorizar los libros de registro llevados por las direcciones de los centros educativos.

12) Colaborar con la Sección de Higiene Escolar de Sanidad Pública, con el Programa de Refacción Escolar, el de Construcción de Escuelas y cualquier otro que se estableciere relacionado con la educación.

13) Tramitar ante los Supervisores Técnicos todos los asuntos relacionados con el desarrollo del programa educativo de su jurisdicción.

Artículo 13o. Los Supervisores de Distrito podrán ausentarse de su cargo únicamente con autorización del Supervisor Técnico departamental y cuando sean llamados por una autoridad superior del Ministerio de Educación, debiendo notificar en este caso al Supervisor Técnico Departamental. Deben residir en una de las cabeceras municipales de su jurisdicción.

Artículo 14o. Para los efectos de la supervisión técnica escolar, de la ciudad capital y los municipios del departamento de Guatemala se consideran como distritos escolares, correspondiendo a los directores de niveles de áreas y jefes de departamentos educativos, según el caso, desempeñar las funciones de coordinadores de sus respectivos cuerpos de supervisores.

Artículo 15o. Las funciones de los Supervisores de la ciudad y de los municipios del departamento de Guatemala, en todas las áreas y niveles educativos, son las mismas establecidas en este reglamento para los Supervisores de Distrito.

Artículo 16o. Los Supervisores específicos de Artes Industriales, Educación Estética, Educación para el Hogar, Educación Física, Profesionalización, Alfabetización y Educación de Adultos, Orientación, Ayudas Audiovisuales, Áreas de Educación Media y otras que se crearen, tienen las mismas funciones técnicas y administrativas de los supervisores de distrito que sean de su incumbencia en relación a la naturaleza y características de sus respectivas áreas educativas, teniendo jurisdicción en todo el territorio nacional. Sus actuaciones en el interior del país requieren la aprobación de la dirección respectiva, previa anuencia de la Dirección General, correspondiendo la coordinación tales actividades al Supervisor Técnico departamental.

1.1.2 Legislación Educativa

Según la Ley de Educación Nacional de Guatemala Decreto Legislativo No. 12-91 en su artículo 37 reza lo siguiente:

ARTICULO 37°. Obligaciones de los Directores. Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

1. 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.
2. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
3. 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.
4. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
5. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
6. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
7. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
8. Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
9. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
10. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros de los centros educativos e interpersonales de la comunidad en general.
11. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
12. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
13. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

Capítulo 2

Conceptos de dirección

2.1 La Dirección

Representa la tercera fase del trabajo administrativo educativo, y se trata de la parte ejecutiva. A partir de aquí los subordinados pueden tener una mejor eficacia y eficiencia, pues esta fase los pone al tanto de los objetivos que se quieren realizar; la dirección, en cuanto a su ejecución, adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando se conjugan entre sí el poder, el liderazgo y el mando.

La Dirección escolar se define como "el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la institución". Al igual que las otras etapas, tienen una naturaleza iterativa, es decir que se repite en los distintos niveles en donde se deba exteriorizar.

La Dirección consiste en hacer funcionar una dependencia o institución como un todo y orientarla hacia el logro de los objetivos concretos. Del uso de autoridad y delegación de responsabilidad que hace el administrador de la educación se derivan los siguientes pasos: dirigir las acciones que se deben desarrollar para lograr los objetivos institucionales, definir los resultados esperados de acuerdo con los objetivos y delegar funciones y responsabilidades en personal que se tenga a cargo. Esta fase constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos planificados.

El director debe impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro o grupo para garantizar que cada uno cumpla con las funciones que le pertenecen; él es el responsable de la efectividad organizacional en la institución que dirige, y el área de recursos humanos debe hacerse cargo de instrumentar todo lo necesario para lograr la efectividad integral. En el sector educativo, esta última tarea recae también sobre los directores de centros educativos, ya que no

cuentan con un encargado de recursos humanos, siendo esta una de las causas por las cuales muchos sistemas educativos no logran avances significativos, pues la gestión de la mayoría de los recursos humanos está en manos inexpertas y los entes estatales (Secretaría de Estado de Educación), y nadie realiza los esfuerzos necesarios para capacitarlos en este sentido, lo cual contribuiría a elevar la calidad del principal servicio del sistema que es ofrecer educación de calidad a los ciudadanos.

2.2 Coordinación

Se concibe como el establecimiento y mantenimiento de la armonía entre las actividades de los subsistemas de una dependencia o institución. Con esta se persigue sincronizar y uniformizar los esfuerzos y actividades desarrolladas para con seguir la unidad de acción en el logro de los objetivos propuestos.

La Coordinación educativa es una identidad rectora inmediata superior en su respectivo nivel, ya sea primario, secundario o universitario; y la persona que ejecuta esta fase se denomina coordinador educativo, cuya función es coordinar las funciones de los departamentos y orientar las directrices de toda la organización educativa; además, anima al personal docente a cumplir con el sistema preventivo y el reglamento del establecimiento educativo. Otra de sus funciones es ayudar a formar un ambiente donde la corresponsabilidad y disciplina sean las principales características de las relaciones humanas dentro del establecimiento.

Entre las aptitudes del coordinador educativo están: ser una persona profesional y preparada, cultivar la cordialidad y las buenas relaciones interpersonales; tomar decisiones informadas, comprometerse con los resultados de su acción docente, evaluar la críticamente, trabajar en conjunto con sus colegas, manejar su propia formación permanente, etc.

2.3 Control

Esta fase debe concebirse como una función permanente que se realiza a lo largo del proceso de administración educativa, reduciéndose así el trabajo disperso e incrementándose el orden, la disciplina y coordinación en razón de los recursos y medios disponibles y de las actividades y

tareas que se realicen. El control está referido a la definición de estándares para medir el desempeño en la institución educativa; con esto se corrigen las desviaciones y se garantiza que se realice la planeación.

2.4 Evaluación

La evaluación se ejecuta sobre dos campos dentro de las instituciones educativas: Sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, fundamentalmente. Sobre las demás actividades y procesos que se dan en las organizaciones escolares.

La evaluación, sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, puede ser vista como la finalización de un determinado proceso de instrucción y de educación, pero también ella pueda ser vista como el re-inicio del proceso, claro que ahora con mayor información con respecto hasta donde hemos avanzado en el logro de los objetivos iniciales, planteados. Esto lleva a deducir que la evaluación cumple un rol central para corregir los errores, agregar nuevas estrategias, anexar nuevas metodologías y como cimientos que hagan que la educación sea más precisa y eficaz en la obtención de las metas propuestas. De allí que la Evaluación sea un paso fundamental para una educación de calidad.

En el caso educativo, la evaluación se define como la valoración de los conocimientos, actitudes, aptitudes, rendimiento y beneficio de la estrategia educacional hacia un educando y a los educandos en general; o bien como un proceso para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades realizadas. La evaluación es un proceso continuo, integral y sistemático destinado a determinar hasta donde son logrados los objetivos y que entrega información útil para la toma de decisiones y/o retroalimentación del sistema; casi siempre es un proceso subjetivo.

En la evaluación se debe plantear como finalidad el mejorar las actividades que se hallan en marcha y de paso ayudar a la reprogramación y a la toma de decisiones futuras; la evaluación es siempre una información para la corrección y perfeccionamiento de lo realizado. Al ser la evaluación un proceso del todo complejo, es absolutamente necesario poder contar con una

determinada metodología al llegar al momento evaluativo; por esto se hable de controles, pruebas, exámenes, participación, auto- evaluación, cuestionarios de opiniones, análisis de actividades cumplidas.

La dirección Educativa por su connotación formativa, social, cultural e incluso políticas, necesita que el administrador maneje algunas condiciones o aptitudes básicas, siendo estas las siguientes:

- Liderazgo y autoridad.
- Capacidad Asesora.
- Autogestionario.
- Optimizador de Tiempo y recursos.
- Abierto a los Cambios
- Poseer una visión de los valores de la persona humana en su dimensión individual y social.
- Tener un amplio enfoque pan disciplinario y sistemático de las operaciones administrativas.
- Manejar conocimientos y habilidades específicas para el uso de la moderna tecnología aplicada a la administración.

Capítulo 3

Propuesta

3.1 Presentación

Se plantea unificar esfuerzos con los supervisores y directores, mediante una propuesta para la correcta aplicación de las diferentes estrategias y tácticas para una administración efectiva, se elabora esta propuesta como un medio de apoyo a directores y supervisor educativos del distrito escolar 07-07-01 Santa Clara La Laguna Sololá.

La propuesta pretende proveer herramientas de apoyo para fortalecer la función de todo director, se ha elaborado este manual con la finalidad que directores vean la salida adecuada ante cualquier situación de documentaciones admirativas o conflictos, aplicando adecuadamente las sugerencias metodológicas establecidas.

3.2 Objetivos de la propuesta

3.2.1 Objetivo General:

Crear espacios de socialización y utilización adecuada de documentos administrativos y soluciones de conflictos.

3.2.2 Específicos

- Contribuir a la supervisión educativa un manual de modelos de redacción de documentos administrativos y tácticas adecuadas a utilizar en el desempeño administrativo de los directores.
- Fortalecer el trabajo administrativo de los directores de los diferentes centros educativos,
- Favorecer el desempeño de directores y docentes de los centros educativos con la implementación de documentos de evaluación de desempeño.

3.3 Sugerencias Metodológicas

Cuando nos acercamos a temas como redacción de documentos administrativos y soluciones de conflictos dentro de la institución educativa, lo primero que nos llama la atención es la importancia de encontrar unos métodos coherentes con los contenidos a transmitir.

Para conseguirlo se crea un clima en el que cada persona viva una situación empírica, la sienta, la analice, la describa y sea capaz de comunicar la vivencia que le ha causado.

3.3.1 Los pasos:

- Conocer primeramente a obligaciones y derechos que cada director tiene dentro de un centro educativo.
- Conocer sobre la importancia de redacción de documentos administrativos, como un reto para el desempeño de su función.
- Crear clima adecuado a través de ejercicios de creación de grupo, confianza y aprecio.
- Evaluación personal tanto de lo que se ha sentido, como de lo que ha pasado. Se intenta generalizar la discusión, poner en común impresiones, experiencias de la vida real a las que te recuerda, etc.
- Compromiso transformador: qué podemos hacer nosotros/as desde nuestra realidad y con nuestros recursos para ayudar a cambiar esa realidad.

3.4 Solución de Conflictos

3.4.1 tácticas

- Desarrollo de la confianza

Técnicas que nos permitan crear un clima de confianza en nosotros/as mismos y en los demás, que nos permita enfrentar los conflictos sin miedo, poniendo sobre la mesa las cosas sin tapujos y confrontándolas, dirigiéndonos a las personas directamente.

- Trabajar la autoestima y equilibrar por tanto las bases del poder.

Técnicas que nos permitan desarrollar el propio auto concepto y el de los demás, descubriendo, valorando y sacando a la luz para el reconocimiento, también por parte de los demás, de todas aquellas potencialidades que tenemos. Esto va a permitir reconocer y utilizar nuestras bases de poder, permitiéndonos enfrentar mejor los dilemas éticos, ya que tendremos recursos suficientes para equilibrar el poder en aquellas situaciones donde hay un gran desequilibrio que está imposibilitando negociar y colaborar en la búsqueda de soluciones mutuamente satisfactorias. En este sentido podemos y debemos trabajar no sólo los valores individuales, sino también los valores colectivos, por ejemplo, los valores de las diferentes culturas que convivimos.

- Trabajar la comunicación y la toma de decisiones:

Técnicas que nos permitan desarrollar una comunicación efectiva que realmente nos permitan dialogar y escucharnos de una forma activa. Técnicas que permitan un reparto justo de la palabra, que desarrollen diversos canales de comunicación que nos permitan no sólo transmitir las ideas, sino las emociones y sentimientos presentes en todo conflicto. Técnicas que nos permitan aprender a tomar decisiones consensuadas, de forma igualitaria, participativa y no sexista. Para poder aprender esto hay que ponerlo en práctica, y esto supone ceder parcelas de responsabilidad y poder y dar espacios para tomar decisiones.

- Trabajar la cooperación:

Establecer un tipo de relaciones cooperativas que nos enseñen a enfrentar los conflictos entre todos/as, desde el descubrimiento de todas las percepciones y utilizando la fuerza de todos/as en el objetivo común. Técnicas que nos permitan descubrir e interiorizar que la diferencia es un valor y una fuente de enriquecimiento mutuo, y que, por tanto, nos enseñen a descubrir los valores del otro/a como alguien con quien puedo colaborar y no como un enemigo a eliminar porque piensa o es diferente a mí y se puede convertir en un obstáculo para mis fines.

3.4.2 Herramientas de análisis y de desarrollo de la creatividad a la hora de buscar nuevas soluciones:

- Técnicas de visualización:
- Como su propio nombre indica se trata de técnicas que nos permiten visualizar el/los conflictos con unas características propias:

- Tener en cuenta no sólo el aspecto racional sino también el emocional; los sentimientos, que tantas veces en los dilemas, son los que tienen más importancia a la hora de marcar una percepción y una postura.
- Permitirnos "alejarnos" a una cierta distancia, que nos permita ver las diferentes percepciones con menos apasionamiento.
- Ponernos en el lugar de las otras personas y de las otras percepciones del dilema, para comprenderlos y tener una idea más completa del conflicto, así como desarrollar una cierta empatía que nos predisponga mejor no sólo a entender qué siente la otra persona, sino a buscar soluciones satisfactorias para ambos. En otros casos de dilemas lejanos y que pensamos que no tienen que ver con nosotros, nos permiten que nos acerquemos a ellos y los sintamos como propios, motivándonos a tratarlos y a descubrir que vivimos en un sólo mundo y que tenemos responsabilidades y cosas que hacer en la solución de esos conflictos.
- Así mismo, permitirnos, en una especie de pequeño laboratorio, ensayar soluciones y aprovechar al máximo las potencialidades del grupo/clase en el que estemos trabajando a la hora de ayudarnos a analizar y buscar soluciones a los dilemas. Desarrollar la imaginación y romper el bloqueo típico de limitarnos a pensar que hay una única solución y normalmente la más clásica, que tantas veces hemos ensayado con desastrosos resultados.

- Mapas de conflictos:

Se trata de esquemas detallados que nos dan un itinerario de preguntas concretas que nos permiten tener en cuenta, analizar e intervenir en todos los aspectos del conflicto, haciéndolo así más manejable. Un tipo de análisis desde la educación para la paz, va a partir de separar tres aspectos: personas, proceso y problema. En cada uno de ellos y de forma resumida podemos tener en cuenta los siguientes elementos:

- Personas:

- ¿Quiénes están involucradas en el conflicto y de qué manera?
- ¿Cuáles son sus bases de poder y/o influencia?
- ¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta?

- Procesos
 - Analizar el proceso seguido hasta ahora: ¿qué desencadenó el dilema, qué factores se fueron sumando que lo agudizaron, qué influencias moderadoras ha podido haber, qué soluciones ya han sido ensayadas y con qué resultado?
 - ¿Cómo se está produciendo la comunicación? Distorsiones: estereotipos, rumores, mala información.

- Problema:
 - Describir el "meollo": ¿Cuáles son los intereses y necesidades que están detrás de la posición que se mantiene por cada parte (su preferida)? Necesidades humanas básicas que habrá que tener en cuenta para su satisfacción. Diferencias de valores.
 - Listar problemas a resolver.
 - Analizar los recursos existentes que se pueden utilizar: personas que pueden ser constructivas (mediadores/as), intereses y necesidades en común o al menos no excluyentes, ofertas que están dispuestos a hacer.

3.5 Modelos de redacción de documentos administrativos

3.5.1 Como Redactar un acta (se adjunta ejemplo en anexo 1)

Acta es la narración o reseña de lo sucedido en una reunión, en una junta o sesión. Estas dos definiciones establecen la forma adecuada de redactar un acta.

La redacción de un Acta debe ser lo más objetivo posible. Se extenderá por la persona que actúe de Secretario en la Junta o reunión, el cual firmará en unión del Presidente y de todos los Vocales que hayan asistido a la misma.

El Acta se comenzará haciendo constar en letras el nombre de la ciudad donde se celebre la reunión, hora y fecha. Nombres de los asistentes, persona que la preside y la existencia del quorum.

Se hará constar también si se reúnen en Junta General, Ordinaria o Extraordinaria, indicando el orden del día.

Se dejará constancia de todo lo que se vaya tratando, con los nombres de los que intervinieron e hicieron uso de la palabra y lo que expusieron, asimismo como las incidencias que se provoquen, todo ello en el mismo orden que vaya sucediendo.

Seguidamente se especificará los puntos aprobados o los acuerdos tomados, haciendo constar si lo fueron por mayoría o el resultado obtenido en la votación.

Si en dado caso en un acta se omite algún dato importante después de lo último, se coloca con letras mayúsculas OTRO SI, antes de las firmas y se especifica los datos omitidos.

A continuación se pondrá fin con la afirmación de que el Presidente declara terminada la sesión al no haber más asuntos de que tratar y firman el Acta las personas a quienes les corresponda hacerlo.

3.5.2 Como redactar una certificación de acta (se adjunta ejemplo en anexo 2)

Ya teniendo un acta plasmado en el libro estipulado para el mismo, es aun fácil de teclear la información que de allí emana.

Procediendo primeramente colocar la parte informativa o quien la emite, escribiéndolo todo en letras mayúsculas y copiando el número de folio y libro en el que se localiza.

Seguidamente con inicial minúscula y en otro espacio copiar el número de acta al que corresponda

Copiar todo el contenido del acta, tal y como aparece en el libro, sin cambiar ningún dato.

Y por último se escribe en la parte inferior con letras mayúsculas la validación del acta, fecha y lugar donde se extiende la misma.

3.5.3 Como redactar una certificación de grados de primaria y básico (se adjunta ejemplo en anexo 3)

Al momento de redactar una certificación de grado, se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Cuando se inicia, se debe colocar en la parte superior información del centro educativo.
- Copiar los datos importantes que contenga el cuadro PRIM o MED, según sea el caso, siendo ellos, nombre lugar y código completo del centro educativos, nombre del cuadro y de que ciclo escolar es, grado y sección, nombre completo del estante, código personal (si aparece en el cuadro), sexo, fecha de nacimiento (si aparece en el cuadro)
- Copiar en un cuadro los punteos de los cursos, áreas curriculares, áreas o saberes curriculares o asignaturas; según lo que aparece en el cuadro, las notas en números y letras, resultado promovido o no promovido.
- Anotar la fecha de aprobación y nombre del docente y/o director (según sea el caso) que trabajo el cuadro.
- Colocar la validación de la certificación, el día y la fecha en la que se emite, por ultimo colocar las firmas y sellos correspondientes para su específica variación.

Conclusiones

- La adecuada utilización de documentos administrativos, fortalece el desempeño de directores de los centros educativos.
- El conocimiento pleno de las obligaciones que se tiene al asumir el rol de administrador, favorece la buena comunicación y el trabajo eficaz, dentro y fuera centro educativo.
- La toma de decisiones ante los conflictos en la administración debe tener fundamentos legales que puedan sustentarlos para poder aplicarlos en el campo administrativo.
- La aplicación de un manual de códigos de ética en la función del administrador educativo contribuye de manera sistemática, gradual, práctica, fácil y participativa la tarea administrativa.

Recomendaciones

- Informarse constantemente de todas las actualizaciones que el Ministerio de Educación emana, en su respectivo momento.
- Integrar nuevas técnicas y metodologías que favorecen la comunicación efectiva entre docentes, directores y supervisor educativo.
- Tener el interés en conocer de redacción de documentos administrativos y con ello proyectar el trabajo activo.
- Diseñar actividades de socialización, para que los conflictos no repercutan las relaciones laborales y el desarrollo del centro educativo sea evidente.
- Administradores, tener el amplio conocimientos de fundamentos legales resolver conflictos, sin necesidad de llegar a extremos.

Bibliografía

- Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar"
- Azzerboni D. y Harf R. (1998). Proyecto Educativo: construyendo con lápiz y papel. Buenos Aires: Tiempos Editoriales.
- Casamayor G. (1998). Cómo dar respuesta a los conflictos: la disciplina en la enseñanza secundaria. Barcelona, Graó.
- Ghiso A. (1998). Pedagogía/Conflictos: pistas para deconstruir mitos y desarrollar propuestas de convivencia escolar.
- Gimeno Sacristán, J. y otros. (1995). La dirección de centros: análisis de tareas. Madrid: CIDE.
- Hargreaves A. (1999). Profesorado, Cultura y Postmodernidad: cambian los tiempos, cambian los profesores. Madrid, Morata.
- Landofi, Hugo. (2010). "La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del "Ley de Educación Nacional de Guatemala" Decreto Legislativo No. 12-91. Guatemala, 12 de enero de 1991.
- Liderazgo". Buenos Aires.: Dunken.
- Rodríguez D. (2002). Gestión Organizacional. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Anexos

Anexo 1 ejemplo de acta.

Acta No. 09-2013

En el municipio de San Andrés Itzapa, San Andrés Itzapa, Chimaltenango, siendo las catorce horas con diez minutos del domingo doce día domingo doce de mayo del año dos mil trece. Constituidos en la dirección del Instituto Nacional de Educación Básica con código No. 03-03-0004-45, para celebrar la sesión extraordinaria, reunidas las siguientes personas, profesora Mayra Sucely Ajqui Gómez, profesora Sara Maribel Gutiérrez Zamora, los padres de familia representantes del consejo Educativo Juan Ajqui Aquino, José Ernesto Vásquez Choc, Santos Venancio Chacón Sisimit, Sandra Méndez Hernández y los padres de familia en general para hacer constar lo siguiente: -----

PRIMERO: el presidente del consejo educativo Juan Ajqui Aquino declara abierta la sesión, dando la bienvenida. Expone seguidamente, que por falta de seguridad y debido a los robos de los años pasados, no es confiable dejar el equipo de cómputo en las instalaciones del instituto, siendo necesario el traslado de las mismas a un local alquilado pero seguro-----

SEGUNDO; se procede a votaciones para la toma inmediata de decisiones, quedando que 46 padres están de acuerdo al traslado y una minoría de 8 padres de familia tiene otra ideología. Se procede luego a sacar presupuesto, quedando que cada padre de familia debe aportar nueve quetzales con veinticinco centavos (Q 9.25) para que en totalidad se logre pagar el alquiler estipulado en quinientos quetzales exactos (Q500.00) -----

TERCERO: se procede al traslado de las computadoras del establecimiento a la casa de doña Eleonora Gómez Zamora, intervino ella y recomienda el cuidado y buen uso de las instalaciones e informa a los padres de familia el uso indefinido del local. Quedando así conformes maestros, consejo educativo y padres de familia.-----

CUARTO; al no haber más que constar, se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha dos horas después de su inicio firmando los que en ella intervenimos. Damos fe.

Anexo 2 ejemplo de certificación de acta.

LA INFRASCrita DIRECTORA DEL CENTRO NUCLEO FAMILIAR EDUCATIVO PARA EL DESARROLLO NUFED NUMERO DOSCIENTOS VEINTIUNO DE LA ALDEA CHIRRAXCAJ, DEL MUNICIPIO DE COBÁN DEL DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ CERTIFICA: HABER TENIDO A LA VISTA EL LIBRO DE ACTAS NUMERO UNO, EL CUAL SE LLEVA EN DICHO ESTABLECIMIENTO DEL QUE A FOLIO CIEN SE ENCUENTRA EL ACTA NUMERO CERO SEIS GUION DOS MIL ONCE, QUE TRANSCRITA LITERALMENTE DICE: -----

Acta No. 06-2011

En la aldea Chirraxcaj, del municipio de Cobán, del departamento de Alta Verapaz, siendo las catorce horas, del día lunes treinta y uno de octubre del año dos mil once, reunidos en el local que ocupa el Centro Educativo Núcleo Familiar Educativo para el Desarrollo NUFED doscientos veintiuno (221), la profesora y directora Aura Noemí Aguilar Balsells y la profesora Heidi Johana Xoc Bin, para dejar constancia de lo siguiente: -----

Primero: La directora Aura Noemí Aguilar Balsells agradece a la profesora Heidi Johana Xoc Bin por la colaboración y apoyo brindado a favor de las actividades educativas realizadas durante el ciclo escolar y la formación de los educandos.-----

Segundo: La directora procedió a dar por CERRADO el ciclo lectivo dos mil once.-----

Tercero: No habiendo más que hacer constar se da por finalizada la presente en el mismo lugar y fecha, siendo las catorce horas con cuarenta y cinco minutos, firmando para dejar constancia las que en ella intervenimos. Damos fe: Aparecen las firmas ilegibles y sello de la dirección.

Y PARA REMITIR A DONDE CORRESPONDE, EXTIENDO FIRMO Y SELLO LA PRESENTE CERTIFICACION EN UNA HOJA DE PAPEL BOND TAMAÑO CARTA, EN EL MUNICIPIO DE COBÁN, DEPARTAMENTO DE ALTA VERAPAZ, A LOS TREINTA Y UN DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DE DOS MIL ONCE.-----.

(F) _____

Aura Noemí Aguilar Balsell

Anexo 3 ejemplo de certificación de curso nivel medio.

LA INFRASCrita DIRECTORA DEL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN BÁSICA DE TELESECUNDARIA DEL CANTÓN XIPRIÁN, SANTA CLARA LA LAGUNA, DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ.

CERTIFICA:

Tener a la vista el cuadro MED-B2 del registro general de resultados finales de promoción de Telesecundaria del ciclo escolar 2011, del Instituto Nacional Educación Básica de Telesecundaria Cantón Xiprián, Clara La Laguna, Sololá; con código de establecimiento 07-07-0014-45, grado de PRIMERO BASICO, sección "A", donde aparece el estudiante: **Francisco Culum Velásquez** sexo masculino, con código personal No. **D253ZXX**, extendida por el Ministerio de Educación; de sexo masculino, haciéndose acreedor de las siguientes calificaciones:

No	ASIGNATURAS	NOTAS DE EVALUACION FINAL		APROBADA O NO APROBADA
		EN NUMEROS	EN LETRAS	
1	Español	67	Sesenta y siete	Aprobada
2	Matemática	63	Sesenta y tres	Aprobada
3	Ciencias Sociales (Historia Universal I, Geografía y Civismo)	69	Sesenta y nueve	Aprobada
4	Biología	72	Setenta y dos	Aprobada
5	Introducción a la Física y la Química	70	Setenta	Aprobada
6	Lengua Extranjera (Inglés)	69	Sesenta y nueve	Aprobada
7	Expresión y Apreciación Artística	66	Sesenta y seis	Aprobada
8	Educación Física	70	Setenta	Aprobada
9	Educación Tecnológica	69	Sesenta y nueve	Aprobada

----- Resultado: Promovido. -----

Fecha: 30 de noviembre de 2011; aparece firma ilegible de directora del centro educativo Catarina Fabiola Mendoza Pérez y sello de la dirección.

Y PARA LOS USOS QUE AL INTERESADO CONVenga, EXTIENDO, FIRMO Y SELLO LA PRESENTE EN EL CANTÓN XIPRIÁN, MUNICIPIO DE SANTA CLARA LA LAGUNA Y DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ, A LOS DIEZ DÍAS DEL MES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL TRECE.

f) _____
PEM Nicolasa Sebastiana Chan Sisimit
Directora INEBT

Vo.Bo, _____
Lic. Juan Matías Córdova Villatoro
Supervisor Educativo
Distrito 07-07-01