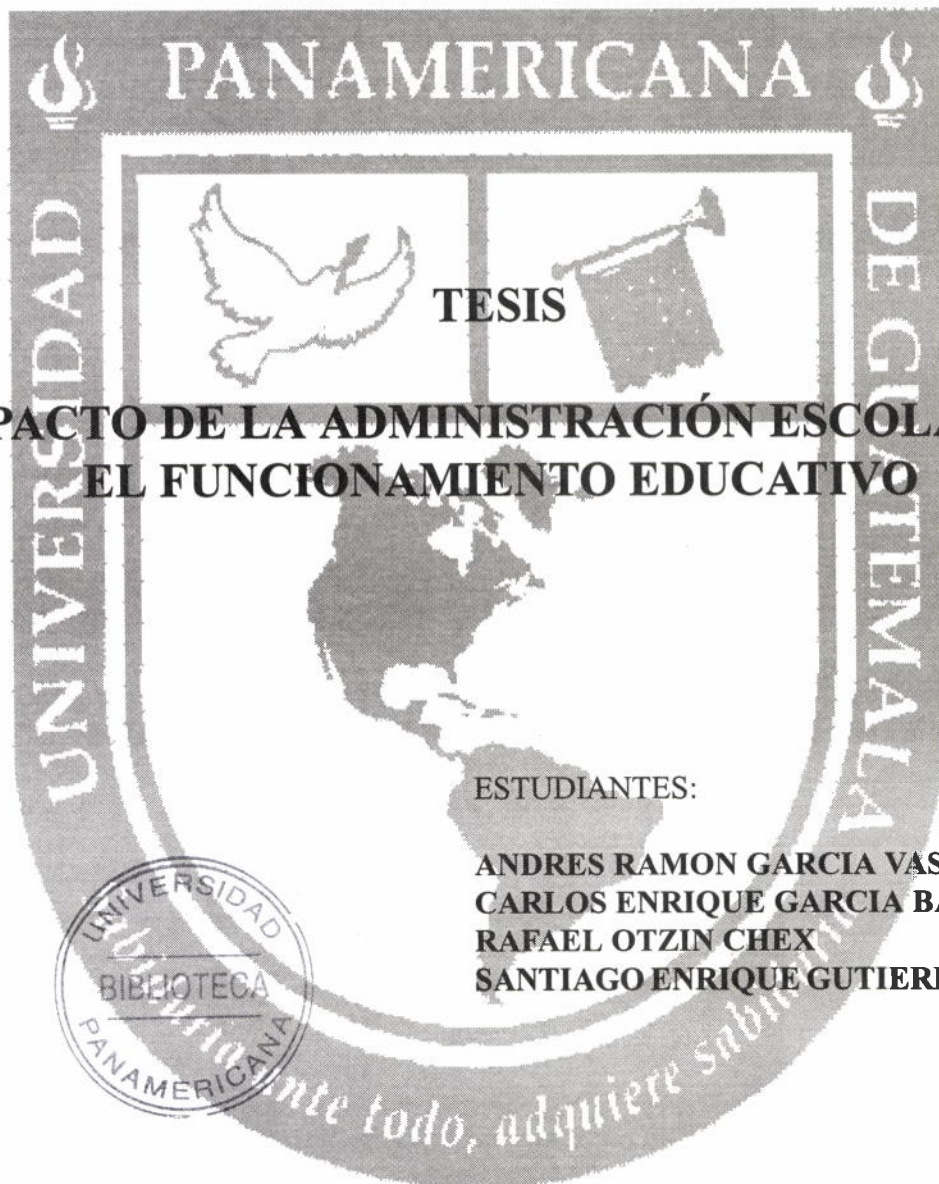


T-E2-08
134

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
PROGRAMA DE SUPERACIÓN PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
MINEDUC/PROASE



TESIS

**IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN
EL FUNCIONAMIENTO EDUCATIVO**

ESTUDIANTES:

ANDRES RAMON GARCIA VASQUEZ
CARLOS ENRIQUE GARCIA BATZ
RAFAEL OTZIN CHEX
SANTIAGO ENRIQUE GUTIERREZ SAPON



QUETZALTENANGO, DICIEMBRE, DE 2003

U.PANA-I - 2033 - 2004



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Programa de Superación Profesional del Magisterio MINEDUC/PROASE

Guatemala, 7 de agosto de 2003

Estudiantes:

García Batz, Carlos Enrique
García Vásquez, Andrés Ramón
Gutiérrez Sapón, Santiago Enrique
Otzín Chex, Rafael

Franja de Cierre de Pensum de Licenciatura
Programa de Superación Profesional MINEDUC/PROASE
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimados(as) estudiantes:

Por medio de la presente me permito informarles que el tema del trabajo de Tesis denominado: **"IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN EL FUNCIONAMIENTO EDUCATIVO"**, ha sido aprobado, y se ha autorizado el nombramiento del (la) licenciado(a): **Hugo Efraín Turnil Marroquín** como asesor(a), de conformidad con lo establecido en la normativa para el desarrollo de Trabajos de Graduación, y de acuerdo a la solicitud presentada.

Atentamente,




Licenciado Ramiro Bolaños
Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación

c.c. Archivo y correlativo

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Programa de Superación Profesional del Magisterio
MINEDUC / PROASE

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION. Guatemala, quince de enero de dos mil cuatro. -----

En virtud de que la tesis: **"IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN EL FUNCIONAMIENTO EDUCATIVO"**, presentada por las y los estudiantes: **García Batz, Carlos Enrique; García Vásquez, Andrés Ramón; Gutiérrez Sapón, Santiago Enrique y Oztín Chex, Rafael**, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que se continúe con el proceso correspondiente.

Licenciado Hugo Efraín Tumil Marroquín
Asesor

cc. Archivo y correlativo

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

RECTOR: Ing. Abel Antonio Girón Arévalo
VICERRECTORA ACADÉMICA: Licda. Alba de González
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: Lic. Alfonso Schilling

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DECANO: Lic. Ramiro Bolaños

COORDINADORES Y ASESORES DEL PROGRAMA DE SUPERACIÓN PROFESIONAL DEL MAGISTERIO MINEDUC/PROASE

COORDINADOR NACIONAL: Lic. Dinno Zaghi García

COORDINADORA LOCAL:

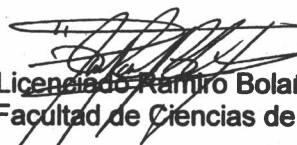
ASESOR DE TESIS: Lic. Hugo Efraín Turnil Marroquín



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Programa de Superación Profesional del Magisterio
MINEDUC/PROASE

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, quince de enero de dos mil cuatro. _____

En virtud de que la tesis: **"IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN EL FUNCIONAMIENTO EDUCATIVO"**, presentada por las y los estudiantes: **García Batz, Carlos Enrique; García Vásquez, Andrés Ramón; Gutiérrez Sapón, Santiago Enrique y Otzín Chex, Rafael**, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor(a) y del Revisor(a), se autoriza la impresión de la tesis respectiva.



Licenciado Ramiro Bolaños

Decano de la Facultad de Ciencias de la Educación



c.c. Archivo y correlativo



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
Programa de Superación Profesional del Magisterio
MINEDUC/PROASE

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, quince de enero de dos mil cuatro. _____

En virtud de que la tesis: **"IMPACTO DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN EL FUNCIONAMIENTO EDUCATIVO"**, presentada por las y los estudiantes: **García Batz, Carlos Enrique; García Vásquez, Andrés Ramón; Gutiérrez Sapón, Santiago Enrique y Oztín Chex, Rafael**, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor(a), se extiende el presente dictamen favorable para que se continúe con el proceso correspondiente.



Licenciada Rosa Ardón de Motta
Revisora

c.c. Archivo y correlativo

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PAGINA
Introducción	1
II. MARCOCOTEXTUAL	3
II. MARCO TEORICO O CONCEPTUAL	7
Antecedentes del problema	
Administración General	8
Administración Calidad Total	11
Administración por objetivos	
Administración Educativa	16
Aptitudes administrativas	24
Calidad	28
Calidad Educativa	29
Factores que incluyen en una Educación de Calidad	38
III. MARCO METODOLOGICO	39
Descripción del problema	
Preguntas de Investigación	
Planteamiento del problema	40
Delimitación del problema	
Hipótesis	40
Objetivos	
Variable	41
Definición teórica de variables	
Cuadro para análisis de viabilidad	42
Viabilidad	43
Factibilidad	
Pasos Metodológicos de la investigación	
Población y muestra	45
Métodos y técnicas	

Fuentes y datos	46
Método de recopilación de datos	
Descripción de instrumentos	47
RESULTADOS	48
Análisis e interpretación estadística de instrumentos	
Interpretación de resultados	62
Conclusiones	64
Recomendaciones	65
Bibliografía	66
ANEXOS	
Instrumentos	
Propuestas	

INTRODUCCION

En la actualidad, los directivos de las empresas se han percatado de que, para la buena marcha y funcionamiento de un negocio, se requieren de técnicas de planeación y administración científica que vengán a resolver los problemas especiales que se presentan, de acuerdo con la aceleración económica y el cambio social del país. El avance de la tecnología, el desarrollo de nuevos métodos de trabajo, los adelantos en la mecanización y automatización de los procesos, el continuo crecimiento de las empresas, el desarrollo económico y social del país impuesto por el mercado internacional avanzan aceleradamente.

Sin embargo la Dirección de las escuelas como las empresas piensan que con sus planes podrán anticiparse a los cambios en las cosas simples, atendiéndose de acuerdo con los cambios causados por factores externos. Al hacer un balance en las distintas etapas que ha sufrido el sistema educativo entre sus logros y fracasos se haya la administración escolar.

Por tanto los estudiantes de la Universidad Panamericana de Guatemala del Programa de Profesionalización docente, realizaron la investigación con el nombre de la Tesis "Impacto de la Administración Escolar en el Funcionamiento Educativo", en los establecimientos públicos, privados y por cooperativas del nivel medio, de las áreas: urbana y rural del municipio de Totonicapán, tomándose en cuenta los siguientes aspectos: Marco Contextual donde se presenta una breve descripción del contexto del trabajo, Marco Teórico que incluye los antecedentes del problema y el fundamento científico relacionada con el tema. El Marco Metodológico donde se describe todo el proceso de la investigación. Así mismo los resultados, su interpretación, las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta que coadyuvará para mejorar la eficiencia de la Administración Escolar.

2

Por lo que consideramos que este trabajo sea el engarce entre el esquema que tiene actualmente el centro educativo y cómo pueda ser en el futuro. Con esto queremos que sea un instrumento técnico de ayuda para el Director de establecimientos del nivel medio. Para que un día no muy lejano cambie nuestro sistema educativo. Exhortándolos a que continúen con ánimo pleno en la búsqueda de la administración moderna y la calidad educativa.

I. MARCO CONTEXTUAL

A. Contexto de la Administración Educativa en el municipio de Totonicapán

1. **Localización:** los centros educativos del nivel medio, se encuentran ubicados en el área urbana y rural del municipio de Totonicapán: 17 por Cooperativas se encuentra localizados en el área rural, 2 oficiales y 5 privados en el área urbana.
2. **Número de establecimientos:** 24
3. **Jornadas:** Las jornadas que funcionan en los establecimientos son: Matutina, vespertina, nocturna y mixta.
4. **Nivel:** Los establecimientos pertenecen al nivel medio, atendiendo el ciclo básico y diversificado.
5. **Planificación.** Los planes que desarrollan los directores generalmente lo elaboran sin tomar en cuenta la comunidad educativa, ni dan a conocerla por algún motivo, algunas veces estos planes son formatos que hay que completar y son proporcionados por la Dirección Departamental de Educación.
6. **Organización:.** Todos los establecimientos tienen comisiones organizadas por el director que desarrollan distintas actividades durante un ciclo lectivo integrándose por el personal, administrativo, docente y operativo exepтуando los Institutos Por Cooperativa que cuentan unicamente con el director y docentes.
7. **Dirección:** Los establecimientos educativos por cooperativa están dirigidas generalmente por un director y solamente las instituciones públicas con cátedra, cuentan con personal de subdirección; los privados cuentan subdirección pero al mismo tiempo con cátedras que tienen que desarrollar.

4

8. Toma de decisiones: El director en la mayoría de veces consulta por medio de reuniones con el personal a su cargo para las decisiones trascendentes y el resto lo realizan por medio de circulares o comunicación verbal posterior.
9. Control: Los directores controlan la asistencia de su personal por medio del libro de asistencia y algunos lo hacen por tarjeta reloj, aún así hay mucha impuntualidad de parte del personal docente, administrativo y operativo. La mayor parte de establecimientos no cuentan con manual de funciones: reglamento interno y aplicación correcta de las leyes educativas.
10. Comunicación: La comunicación de los directores, lo realizan de dos formas: verbal (amplificación) y escrita: oficios, notas y circulares, cartelera para los estudiantes.
11. Relaciones humanas: Los directores en su mayoría mantienen buenas relaciones humanas con el personal a su cargo.
12. Estímulos: En la mayoría de casos, los directores no estimulan a su personal por las actividades que realizan dentro y fuera del establecimiento, de lo contrario si están las llamadas de atenciones en forma oral y por escrito.
13. Gestión: La mayoría de los directores de establecimientos educativos del nivel medio no realizan gestión en beneficio de su institución por las razones siguientes: falta de interés, falta de recursos económicos, por desconocimiento en la elaboración de proyectos educativos, falta de tiempo, carga de trabajo y la carencia de especialización.
14. Evaluación: La mayoría de directores no evalúan las actividades pedagógicas, socioculturales y deportivas que se realizan en sus establecimientos, y sólo se concretan en redactar informes a donde corresponde.

15. Nombramientos: Los directores de establecimientos educativos públicos, privados y por cooperativa, son seleccionados de la siguiente manera:

- a. Los directores de establecimientos educativos público, son seleccionados por política partidista, compadrazgo y por asamblea de docentes avalados por el Ministerio de Educación.
- b. Los directores de establecimientos privados son nombrados por los propietarios de los colegios.
- c. Los directores de Institutos por Cooperativa, son nombrados por la experiencia, capacidad, antigüedad y son contratados a través de la Junta Directiva de la Cooperativa de la Enseñanza de cada establecimiento.

II. MARCO TEORICO O CONCEPTUAL

A. Antecedentes del Problema

La vida en si misma es un quehacer administrativo, ya que desde el inicio de la humanidad se ha practicado y lo ha llevado al éxito y en algunas ocasiones al fracaso cuando éste no se domina.

La administración en general, se entiende por un conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de determinados factores para la consecución de un objetivo determinado. La administración escolar se refiere al control y manejo de los recursos materiales y humanos para alcanzar los fines de la educación; por lo tanto, para el buen funcionamiento de un centro educativo es fundamental que el director del establecimiento por lo menos debe conocer sus funciones, según la Ley de Educación Nacional, Decreto No. 12-91, Artículo No. 37, en la que se describe las funciones de los directores de los centros educativos destacando que el administrador debe 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.

Tomando en cuenta que la calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que confieren su aptitud para satisfacer necesidades del usuario. ISHIKAWA, define **"la calidad como un sistema eficaz para integrar esfuerzos en materia de incremento y mejoramiento de la calidad por los diversos grupos en una organización para producir bienes y servicios"**.¹

La administración educativa ha sido abordado en diversas oportunidades en el municipio de Totonicapán por estudiantes universitarios de Profesorado en Pedagogía y Licenciatura en Administración Educativa, siendo estas: Análisis de la Supervisión Escolar 1994.

¹ Alvear Sevilla: 99: 25

La Especialización de los Administradores Educativos del Nivel Medio del Departamento de Totonicapán 2000; La Funcionalidad del Recurso Humano Administrativo de los Establecimientos Educativos del Nivel Medio, Ciclo Diversificado, Sector Público y Privado del Departamento de Totonicapán 2001. El Nivel de Efectividad del Proceso de Reclutamiento, Selección y Nombramiento del Personal Técnico Administrativo de la Dirección Departamental de Educación 2001.

Dichas investigaciones han girado en torno a las actividades administrativas, específicamente sin enfoque a la calidad educativa. En el presente año, los estudiantes de la Profesionalización de la Universidad Panamericana de Guatemala, con cierre de Pénsum en Licenciatura, abordarán la temática de tesis: "Impacto de la Administración en el Funcionamiento Educativo", con el propósito de contribuir al mejoramiento de la administración y por ende mejorar el servicio y desarrollando una educación con calidad.

B. ADMINISTRACION GENERAL

1. DEFINICION:

- a. Es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas.
- b. Según Agustín Reyes Ponce, **"La Administración es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa"**.²
- c. Según Fayol, administrar cualquier trabajo es un proceso mental que obliga a seguir cinco etapas claramente diferenciadas: 1) Planificarlo: pensar cuáles son los objetivos a conseguir en términos de trabajos a hacer. 2) Organizarlo: crear y preparar los medios adecuados para su realización. 3) Dirigirlo: decir qué es lo que hay que hacer. 4) Coordinarlo: para que los distintos esfuerzos tiendan a un mismo fin 5) Controlarlo: para comprobar si la realización se ajusta a lo planificado.

² Reyes Ponce: 97-43

- d. Para nosotros, la administración, implica el uso óptimo y eficiente de los recursos humanos, materiales y otras con que cuenta un centro educativo.

2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN:

- a. Facilitar la racionalización de los recursos humanos y físicos permitiendo la disminución de costos unitarios, sin menoscabo de la iniciativa y creatividad profesionales y del óptimo rendimiento educativo.
- b. Promover la investigación y el planeamiento administrativo, para dar eficiencia y visión del futuro a la más grande empresa nacional: la educación.
- c. Favorecer la participación de las fuerzas vivas de la comunidad para que respondan a los requerimientos de una educación del pueblo y para el pueblo, permitiendo para ello una co-gestión de la Administración de la Educación.

3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Harold Kontz: "Una de las actividades humanas más importantes es la administración". Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente. La administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales; a medida que la sociedad ha confiado en el esfuerzo de grupo, muchas organizaciones se han vuelto grandes. Por lo que la administración ha cobrado cada vez más importancia por el impacto que brinda en el desarrollo del quehacer humano.

Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina, resulta necesario dividirlo en:

- a. **Planeación:** La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones.

- b. **Organización:** La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional en los papeles que deben desempeñar las personas de una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y al menos en teoría que se encargue a las personas lo que pueden realizar mejor. El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Por lo tanto constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles asignados en esta forma se tienen que diseñar a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

- c. **Personal:** La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral; al realizar un inventario de las personas disponibles y al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear las carreras, reenumerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los actuales titulares de los puestos con el fin de que cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

- d. **Dirección:** Consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo: se refiere predominantemente a las relaciones interpersonales de la administración.

- e. **Control:** Implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño

contra las metas y los planes. En resumen el control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control.

C. ADMINISTRACION CALIDAD TOTAL

La administración con calidad total es una manera de llevar a cabo actividades empresariales donde directivos y empleados trabajan, ayudándose entre sí para mejorar la calidad y producción, para ésto es necesario que existan los componentes de administración participativa, proceso de mejoramiento continuo y la utilización de grupos de trabajo.

La administración participativa es un proceso de confianza y retroalimentación que ocurre entre los directivos y empleados. El proceso de mejoramiento continuo se da cuando los grupos transdisciplinarios se reúnen frecuentemente para estudiar el área particular que requiere atención.

D. LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encausados a lo que la gerencia desea y necesita para conquistar las metas y dejar satisfechos a los partícipes. De esta tarea, el primer propósito de una estrategia semejante es simplificar y esclarecer los trámites administrativos en el seno de la empresa. Existen cuatro ingredientes básicos para tener el concepto de APO: Los objetivos mismos; la estrategia de la utilización de tiempo, la gerencia total; y las motivaciones individuales.

1. OBJETIVOS: Los objetivos son eventos o realizaciones, planeados que se espera llevar a cabo. Son los frutos que se desea recoger en los puestos de trabajo o en la organización. Los objetivos pueden ser: mejorar la ventas, reducir los costos, crear nuevos mercados o aminorar el ausentismo.

2. LA ESTRATEGIA DE LA UTILIZACION DEL TIEMPO: La estrategia aplicada al tiempo es el programa de fechas del calendario para conjuntar los trabajos y las operaciones de los gerentes individuales en la consecución de los resultados a lo largo y corto plazo, es la coordinación deliberada de recursos apegada al calendario, para indicar a los gerentes individuales, cuando han de proponer, actuar y realizar en períodos determinados de tiempo.

3. LA GERENCIA TOTAL: La administración total se refiere al esfuerzo formal para conjuntar y coordinar las operaciones de cada gerente individual hacia una meta común. Se recrea en el seno del organismo un sistema administrativo en la que se conjunta las aptitudes de personas y equipos para desempeñar las funciones del organismo para alcanzar sus finalidades o sub-funciones y sub-finalidades.

Todas las insituciones docentes requiere un sistema interno adminsitrativo para utilizar y coordinar las aportaciones del progreso, de los administradores de los laboratoristas del equipo de computadoras, de contadores, salas de estudio, salones de conferencia y empleados de oficina. La administración por objetivos crea un sistema para vincular el papel que desempeña cada gerente individual con sus aportaciones para lograr resultados en gran escala.

4. LAS MOTIVACIONES INDIVIDUALES: Las motivaciones personales se refieren a la dedicación y la participación persona en el proceso de determinación de los objetivos. Esta dedicación o empeño propone a engendrar el deseo y la buena disposición de realizar algo. La motivación por objetivos es una estrategia motivadora, ya que los compromisos y las realizaciones de las personas causan satisfacción en alto grado.

Estos cuatro ingredientes (los objetivos, la estrategia de distribución del tiempo, la administración total y las motiaciones individuales) plasman cuatro conceptos básicos que engendran cuatro principios para operar como fundamento de la administración por objetivo. Estos principales, expresados sencillamente son los siguientes:

- a. Es más probable lograr la uniformidad y coherencia de las operaciones administrativas si se persigue un objetivo común.
- b. Mientras más intenso sea el enfoque y la concentración en los resultados que se desea obtener dentro de un margen determinado de tiempo mayores probabilidades habrá de obtenerlos.
- c. Mientras mayor sea la participación al determinar operaciones importantes, con responsabilidad por los resultados, mayores serán las motivaciones para alcanzarlos.
- d. El progreso sólo puede medirse en función de aquello en lo que se trate de progresar.

5. FASES DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: Es una operación que se realiza en una sucesión de etapas tomadas en orden determinado.

a. BUSCAR EL OBJETIVO: El concepto de administración objetivos se inicia identificando de manera deliberada y sistemática los resultados que requiere alcanzar la empresa o el organismo para supervivencia, expansión, perfeccionamiento o para resolver sus problemas. Esta interpretación se inicia examinando la forma en que actualmente está constituido el organismo. Surge toda clase de preguntas analíticas relativas a la relación imperante. ¿En dónde nos encontramos? ¿Por qué hemos llegado a esto?, ¿En qué situación se encuentran nuestros asuntos?, ¿Por qué tenemos diferencias?, ¿Qué oportunidades tenemos?. Se examinan las tendencias, las proyecciones al futuro, y los indicadores para conocer la repercusiones en la situación del organismo. Se evalúa el grado en que puedan utilizarse, así como su rendimiento comparado con el de otros organismos.

b. DETERMINACION DEL OBJETIVO: Es el trámite oficial para vincular los recursos del organismo con el compromiso contraído por las personas de quienes se espera que obtengan los resultados. Se basa en el principio de que si se quieren rendimientos básicos de las personas, es preciso involucrarlas y hacerlas rendir cuentas de los resultados.

c. JUSTIFICACION DEL OBJETIVO: Es el que determina el grado de confianza que pueda tener el individuo, el departamento o la compañía, en que pueda lograrse un objetivo dentro del tiempo determinado. Las medidas justificadoras del procedimiento aseguran que se cuenten y se tengan disponibles recursos, instalaciones, materiales, métodos, personal y gerentes para conquistar una meta deseada.

d. IMPLANTACION DEL OBJETIVO: En la fase cuatro se hacen los planes de trabajos y de operaciones para iniciar y llevar a efecto las labores necesarias que den cumplimiento al compromiso, se formula estrategia de implantación para llegar a la meta.

e. CONTROL DE OBJETIVO E INFORMACION: En la fase se sitúan todos los trabajos en un programa de fechas para poder medir la situación en que se haya la operación en todo momento, así como los progresos realizados para alcanzar el objetivo.

6. ESTRATEGIAS DE LA ADMINSTRACION POR OBJETIVOS: Los términos "Táctica" y "Estrategia" han sido aplicados a menudo en las gerencias para describir maniobras y enfoques para que se resuelvan los problemas. Las estrategias han consistido en planes globales de la gerencia en su nivel más elevado para conquistar algún objetivo y las tácticas han sido planes individuales de los gerentes en un plano más bajo, que ayudan a conquistar el objetivo.

- a. **UN CONJUNTO EN SU TOTALIDAD:** Una misión recibida, una meta o una función se conciben conceptualmente cuando se recoge un objetivo global de largo alcance y con buenas perspectivas, tomando entre otros varios objetivos optativos de buena calidad.

- b. **MEDIOS IMPLANTADOS:** Se recogen los recursos individuales sobre bases a corto y a largo plazo y se vinculan con el plan global. Estos recursos pueden elegirse, ya sea dentro o fuera de la empresa.

- c. **PRODUCCION:** Son los recursos para los cuales se organiza la estrategia. Son un conjunto de condiciones o servicios que se obtienen del procedimiento a que se someten los medios empleados.

- d. **PROCESAMIENTO:** Es la transformación requerida para cambiar los medios en productos. Son los numerosos trabajos que hacen posible la conversación de los recursos. Son las numerosas opciones escogidas de tipo táctico para imprimir un sentido al empleo de los recursos en el proceso consecutivo.

- e. **ESTRUCTURACION:** Es la vinculación de todos los elementos del sistema para llevar a cabo la misión encomendada por las relaciones recíprocas, táctico, estratégicas, para darle a la estrategia una estructura integrada.

- f. **CONTROL:** Es el conjunto de medida lógica en el estándar gracias al cual se compara la producción prevista con la producción real. La cantidad y calidad de los resultados de la estrategia se sitúan sobre la base de información de lo realizado. Se vigila el progreso de adelanto y se hace las correcciones del caso necesario.

E. ADMINISTRACION EDUCATIVA

1. DEFINICION: La administración de la educación se refiere a los elementos encargados del control del sistema educativo a nivel nacional, incluyendo las autoridades escolares superiores, las jefaturas de niveles, divisiones y departamentos, directores y supervisores escolares, así como la maquinaria técnico-administrativa para el desarrollo de las actividades educativas.

La mecánica del trabajo escolar incluye una serie de aspectos entre los cuales están los elementos, los procedimientos, las técnicas y los medios. Cada uno de estos aspectos merece especial consideración, y aquí se abordará. Entre los elementos abarcan los aspectos cualitativos y cuantitativos de la educación; la administración, el desarrollo y el financiamiento de la misma.

Los aspectos cualitativos se refieren a la calidad y naturaleza de la educación, comprendiendo los planes de estudios, los programas, los métodos, procedimientos y materiales de enseñanza, la formación docente, las técnicas de evaluación y orientación escolar y profesional, la orientación didáctica, la asistencia educativa, las normas de edificación, administración y supervisión, etc.

Los aspectos cuantitativos se refieren a la cantidad de los elementos destinados a la educación, tales como los maestros, los alumnos, los útiles escolares, los edificios, los medios de transporte, equipos y materiales; todo esto considerado en relación con el número de alumnos, densidad de población, dispersión escolar y demás factores demográficos, geográficos, económicos, políticos y sociales.

Para la administración de la educación a nivel nacional, comunmente se establecen tres organismos: El Consejo Consultivo, que es un cuerpo de representantes de las distintas fuerzas vivas del país (industriales, organizados, trabajadores organizados,

ministros de la iglesia, banca, comercio, asociación nacional de maestros, de padres de familia,..).

El Consejo Técnico de Educación, es el órgano responsable de realizar estudios, emitir dictámenes en asuntos específicos de carácter técnico, sometidos a su consideración por los demás organismos; depende directamente del ministerio del ramo y proyectos o problemas educativos. El Consejo Ejecutivo, que está formado por el Ministerio del ramo y los jefes, directores y supervisores generales; su función es poner en práctica los planes elaborados o aprobados por los otros organismos de consulta y planeamiento.

2. FINES DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:

- a. Coadyuvar en la ejecución de la política del sector educativo nacional, propiciando una interacción de los participantes en el proceso educativo (educadores, educandos, padres de familia y la comunidad), con el propósito de elevar la calidad educativa y que ésta responda a los requerimientos, aspiraciones y necesidades nacionales.
- b. Hacer efectiva y real la democratización de la educación, propiciando la igualdad de oportunidades regionales y locales requeridas para una educación permanente del ser guatemalteco.
- c. Promover el cumplimiento de los objetivos vitales de la educación utilizando técnicas, procedimientos y medios propios del asesoramiento, seguimiento, coordinación y control requerido en los niveles central, regional e institucional, como en la rama, modalidad y especialidad que atiende, propiciando la interrelación y correlación del sistema educativo, mediante el estímulo y creatividad profesional.
- d. Fundamentarse en los criterios de sectorización administrativa con el propósito

de interactuar permanentemente y hacia el logro de los criterios de eficiencia y eficacia que deben normar la actuación de la administración pública nacional.

3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Al enseñar los principios de la administración educativa se puede decir que son flexibles a utilizar y son estables en sí. En cada uno de ellos forman condiciones cambiantes y son independientes de usar, con base en la experiencia del administrador.

Para estructurar los fines de la administración educativa hay que tomar en cuenta los fines de la administración en general los que son utilizados en todo tipo de empresa u organización, ya que la educación esta tomando un carácter de empresa por lo que prepara a los educandos para la vida en la que tendrán que ser competitivos para enfrentar los retos de la nueva era de la tecnología y del conocimiento.

- a. **El principio de la división del trabajo:** se debe aplicar en todos los tipos de trabajo tanto administrativos como técnicos y en este caso dentro del sector educativo, ya que se considera necesario para la eficiencia el uso de la mano de obra por su especialización. Este principio permite delimitar para cada puesto de trabajo su área de acción para que el trabajo sea realizado de manera eficiente ya que contará con mayor experiencia y destreza.

- b. **La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer:**
Existen dos tipos de autoridad.
 - 1) La que es dada por la jerarquía institucional equivalente a las funciones del personal técnico y administrativo.

 - 2) La que es expresada por la autoridad personal o sea que se traduce en las cualidades que posee cada persona tales como: inteligencia, dotes de mando y valores éticos morales.

- c. **La autoridad y responsabilidad van unidas una con la otra:** El derecho y el poder para dar ordenes va compensado con la responsabilidad de realizar las funciones necesarias.

- d. **El principio de la disciplina:** Se refiere a que los miembros de las instituciones educativas deben respetar los reglamentos establecidos por los funcionarios de alto nivel, por lo tanto la disciplina será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles administrativos, como la disposición del rendimiento superior con justicia. Al hablar de disciplina estamos descifrando obediencia, dedicación, energía, respeto dentro de las instituciones educativa.

- e. **El principio de la unidad de mando:** Se refiere en sí a la mano dura del administrador, para ello debe tener un carácter flexible ante los demás miembros del personal ya que ellos constituyen un papel importante y responsable dentro de la institución educativa.

- f. **El principio de unidad de dirección:** Nos dice que de ninguna forma o modo todas las decisiones establecidas para el funcionamiento del sistema educativo deben ser tomadas por una sola persona. De aquí la importancia de la descentralización de las funciones educativas, porque cada Dirección Departamental de Educación tiene un Director y un plan de trabajo que responda a las necesidades de su área de acción.

- g. **El principio de subordinación del interés individual al general dice:** Que casi siempre dos intereses diferentes se enfrentan, pero hay que tratar de conciliarlos. Nunca debe prevalecer el interés de ciertas élites contra los intereses y necesidades del sistema educativo nacional. La ignorancia sobre todo la ambición hace que se pierda de vista este principio, esta dificultad es una de las mayores que prevalece en las instituciones del Estado.

Existen algunos medios para evitar estas dificultades:

- 1) Firmeza y buen ejemplo de las autoridades educativas
 - 2) Lo más equitativo posible
 - 3) Vigilancia atenta de toda la comunidad educativa.
- h. El principio de remuneración adecuada y equitativa se refiere:** Al pago de acuerdo a los niveles de autoridad y responsabilidad de todos los que prestan sus servicios en el sector educativo. A este principio deben sujetarse todos los Administradores, Supervisores, Coordinadores Técnicos Administrativos y Maestros cuando piden aumento salarial.
- i. El principio de centralización se refiere:** Al grado en que la autoridad del Sistema Educativo esta concentrado o disperso dadas las circunstancias que determinarán el grado que dará mejores resultados al cumplimiento de funciones técnicas y administrativas. Se cree que los administradores deben conservar la responsabilidad final, pero también se debe delegar en los demás miembros del personal la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente sus oficios, el problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización.
- j. El principio de jerarquía:** Ésto se concibe como una cadena escalar de superiores desde los niveles más elevados a los más bajos del sistema educativo. Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el punto de vista administrativo hacia cada miembro de personal, más clara serán las responsabilidades para tomar decisiones y más eficaz la comunicación dentro de la alta administración.
- k. El principio de orden:** Establece que los materiales y las personas deben estar en el lugar y en el momento adecuado. Esto se adapta al sector educativo ya que el orden es un elemento esencial pues sin él, no sería posible trabajar por departamentos y obtener un mejor desarrollo dentro de las instituciones educativas en todos los niveles de desempeño.
- l. El principio de estabilidad del personal:** se refiere a la estabilidad de un empleado en su trabajo, garantiza la mayoría de las veces la eficiencia en su desempeño. Este principio se aplica tanto a los administradores como a sus subalternos.

Lamentablemente este principio no se cumple porque el sistema se ha politizado a tal grado de despedir a muchos empleados técnicos y administrativos sin haberse vencido los contratos de trabajo para emplear a personas por compadrazgo o simplemente porque son afiliados al partido oficial. Entonces no se ejerce una administración con calidad, lo que no beneficia en lo absoluto a las necesidades educativas a nivel nacional.

- m. El principio de iniciativa:** Se refiere a la capacidad de una persona de concebir, crear y poner en práctica cada una de sus habilidades en determinada actividad, siempre y cuando sea con respeto y disciplina ante la autoridad. El administrador educativo inteligente debe fomentar en los trabajadores la iniciativa y debe darles la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes de trabajo.
- n. El principio de espíritu de equipo nos dice:** Una gran fuerza es un organismo social, es la armonía y la unidad del personal. Un administrador con talento nunca aplicaría el principio “divide y reinarás”, ésto da lugar a una incapacidad administrativa. En comprensión de las cosas o de un egoísmo que sacrifica el interés personal al colectivo. Por el contrario un buen administrador pondrá todo su interés y su talento para coordinar los esfuerzos, utilizar las facultades y recompensar el mérito de cada uno de sus empleados sin despertar celos y sin alterar la armonía de sus relaciones.

4. POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:

La definición precisa del propósito de la especialización y de la coordinación, es una condición cada vez más necesaria en la administración moderna.

La fijación de las políticas educativas definen y enmarcan el tipo de administración educativa que se utilice en un país, o en un nivel educativo, tal como ha sucedido en los últimos años con las reformas educativas o con la formulación de políticas de desarrollo educativo. Es de suma importancia, en todos los niveles, la fijación de

políticas con el fin de saber exactamente, hacia dónde se dirigirán los fines, objetivos, metas y actividades de la empresa educativa.

5. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:

Los elementos básicos que conforman el proceso de administración educativa:

- a. **Factor Humano:** Lo constituye todo el grupo de individuos que participan del desarrollo de la acción educativa, en diferentes niveles de acción, tanto administrativos, docentes, investigadores, alumnos, operativos, padres de familia,...
- b. **Factor estructural:** Es el elemento definido en la estructura organizativa y administrativo que coordina, ordena, jerarquiza y permite el desarrollo de los elementos del sistema educativo tanto a la altura de niveles, ciclos, ramas, como a nivel del aparato burocrático.
- c. **Factor físico:** Comprende las instalaciones materiales y recursos con que cuenta para el desarrollo, la acción educativa.
- d. **Factor jurídico:** Lo integran todas las leyes, normas y disposiciones legales, que organizan, ordenan y regulan el funcionamiento de la educación en el tiempo y en el espacio.
- e. **Factor Cultural o Científico:** Comprende todo el acervo cultural, científico y tecnológico de la sociedad en cualquier formación económico-social en donde se trate de planes, programas, bibliografía,...
- f. **Factor filosófico Político:** comprende los fines y objetivos de la educación, así como la política vigente en determinado momento histórico y lugar.

Además de los elementos anteriores, nos interesa la administración educativa, y mediante el grado de coordinación, control, podremos apreciar si se han logrado los objetivos de la educación nacional delineados por la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Nacional, y ponderar si se está trabajando a favor de los maestros, alumnos, el proceso enseñanza aprendizaje y en resumen a favor de la comunidad nacional. Los buenos o malos resultados administrativos en el campo de la educación tienen que repercutir en la vida de la comunidad.

6. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

- a. La educación es fundamental**, para el bienestar de la sociedad y es única en el sentido de que, es más decisiva que cualquiera otra clase de actividades.
- b. La educación tiene trascendencia pública**, es notable desde cualquier punto de vista.
- c. La administración escolar es difícil a causa de la sensibilidad de su personal**, pues debido a la situación individual y profesional está hecho precisamente para sensibilizar y ser sensibilizado.
- d. La función educativa es compleja**, por el hecho de incluir una diversidad de elementos humanos. En ella se operan las siguientes relaciones: a) autoridades superiores con autoridades inferiores; b) autoridades de un nivel con otras del mismo nivel; c) autoridades con profesores; d) profesores con colegas; e) público con autoridades; f) público con profesores; i) alumnos y maestros con padres de familia. Todas estas relaciones se establecen día a día en una gran variedad de situaciones.
- e. La administración es difícil por la profesionalización del personal**, debido a que los algunos docentes poseen preparación académica a nivel superior.

- f. **Es difícil evaluar la acción educativa**, la evaluación de la efectividad interna y externa del sistema es difícil, no sólo por el número de niños que pasan por la escuela, sino por la calidad de la educación que están recibiendo.
- g. **La educación educativa es comprometida**, ejercen política tanto los administradores de alto y bajo nivel como los profesores, los alumnos mayores y los vecinos que tienen relación con la escuela.

F. APTITUDES ADMINISTRATIVAS

- a. Aptitudes para la abstracción, para identificar problemas, estudiarlos, jerarquizarlos, considerar alternativas, ofrecer ideas, pensar en soluciones, formar opiniones, convencer y persuadir.
- b. Aptitud técnica, para seleccionar medios, buscar recursos, preparar al personal, ejecutar la acción, evaluar situaciones, procedimientos y resultados.
- c. Aptitudes con las relaciones humanas, par obtener y mantener la armonía del persona, entusiasmo por la realización de las actividades, inspiración, responsabilidad, fidelidad y honestidad.

1. TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACION: Los administradores consideran la toma de decisiones como su trabajo central, por que deben escoger en forma constante lo que se debe hacer, quién, cuándo y cómo se debe hacer. La toma de decisiones se puede pensar como: a. La formulación de premisas. b. Identificación de opciones. c. Evaluación de opciones en términos del objetivo perseguido. d. La selección de una opción, es decir tomar una decisión.

La decisión que se tome debe llevar y contener lo siguiente:

- 1) Tratar de alcanzar una meta.
- 2) Tener clara comprensión de los caminos que lleven a la meta.

- 3) Tener la suficiente habilidad para analizar y evaluar opciones para alcanzar la meta.

2. CUALIDADES DE UN ADMINISTRADOR

Las cualidades y capacidades que se requieren de un administrador varían de acuerdo al nivel y cargo que se ocupa en la organización.

ROBERT L. KATZ. Identificó cuatro habilidades en los administradores:

- a. Capacidad técnica: es el conocimiento y habilidad necesarias para actividades que implican métodos, proceso y procedimientos.
- b. Capacidad humana: es la habilidad de trabajo con personas. Se refiere a un esfuerzo de cooperación, a un trabajo de equipo. Es la creación de un medio ambiente en que las personas se sientan seguras y libres para expresar sus opciones.
- c. Capacidad conceptual: se refiere a la habilidad de contemplar la imagen global, de identificar elementos importantes en una situación de comparar las relaciones que existen entre los elementos.
- d. Capacidad de idear: se refiere a la habilidad para resolver problemas en forma que se beneficie a la empresa. Para hacer efectivos los administradores deben estar en posibilidades de hacer algo más que simplemente observar un problema, deben tener además la capacidad como un buen ingeniero de diseño, de idear una solución práctica a los problemas, si en cambio se convierten en observadores de los problemas es seguro el fracaso.

3. LA PERSONALIDAD DEL DIRECTOR

a. Cualidades del director:

- 1) Competencia técnica.



- 2) Habilidad para tratar a las personas.
- 3) Previsión de las situaciones futuras.
- 4) Respeto por la opinión ajena.
- 5) Decisión, iniciativa, entusiasmo, originalidad.
- 6) Confianza en si mismo.
- 7) Sentido de humor.

b. Atributos personales:

- 1) Aptitud intelectual.
- 2) Salud física y mental.
- 3) Buen juicio.
- 4) Personalidad capaz de hacer valer su competencia profesional y lograr que los maestros acepten y busquen su asistencia y orientación.
- 5) Capacidad para ejercer liderazgo democrático.
- 6) Aptitud para comunicarse eficientemente.

4. RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR (varían al tamaño de la escuela)

- a. Orientación académica y mejoramiento del currículo
- b. Administración del personal.
- c. Trabajo de oficina.
- d. Control del edificio.
- e. Relaciones de la escuela con la comunidad.
- f. Trabajos de rutina.
- g. Mejoramiento profesional.
- h. Trabajo con el personal para la determinación y consecución de objetivos educacionales.
- i. Elaboración de un sistema de evaluación.
- j. Conocimientos básicos para la calificación, clasificación, promoción e informes de los alumnos.
- k. Matenerse actualizado sobre la innovaciones educacionales.

- l. Intercambiar informaciones e ideas con los profesores.**
- m. Velar por que se encuentren disponibles y en buen estado los recursos indispensables para el trabajo escolar.**

5. ADMINISTRACION DE ALTO NIVEL

Son los responsables de la administración global de la organización con su ambiente externo.

a. CATORCE PUNTOS PARA ADMINISTRADORES DE ALTO NIVEL.

- 1) El administrador educativo debe planear para el futuro o a largo plazo, no para el mes siguiente o el año próximo.
- 2) El administrador educativo jamás debe ser complaciente acerca de la calidad de la enseñanza y de los resultados que ésta provoque en los alumnos.
- 3) El administrador educativo debe establecer un control estadístico sobre sus procesos educativos y exigir que los encargados de impartirla lo hagan también.
- 4) El administrador educativo debe contar con el número necesario de maestros y demás personal, desde luego con los mejores.
- 5) El administrador educativo debe determinar si sus problemas se debe a partes específicas del proceso educativo o si emanan del propio proceso en su conjunto.
- 6) El administrador debe acrecentar la calidad de la persona a su cargo.
- 7) El administrador educativo debe capacitar a sus empleados para que realicen las labores que se les asignen.
- 8) El administrador educativo debe desechar el temor.
- 9) El administrador educativo debe animar a su personal a trabajar en forma conjunta y estrecha, en lugar de concentrarse en distinciones.
- 10) El administrador educativo no debe adoptar objetivos numéricos estrictos, incluyendo la tan popular fórmula de "cero defectos".
- 11) El administrador educativo debe exigir a sus empleados que hagan un trabajo de calidad, no sólo que estén en su lugar durante el período de trabajo.
- 12) El administrador educativo debe capacitar a sus empleados para que comprenda

los métodos estadísticos y su importancia en el proceso educativo.

13) Cuando presente la necesidad, el administrador educativo debe capacitar a su personal con nuevos conocimientos.

14) Los administradores educativos de alto nivel deben responsabilizarse de la implantación de estos principios.

G. CALIDAD:

1. Definiciones:

- a. Conjunto de propiedades o atributos que configuran la naturaleza de una persona o cosa.
- b. Es un estándar de perfección a través del cual juzgamos si llevamos a término lo que nos propusimos, cuando y como dijimos que lo haríamos y de manera que satisfaga las necesidades de nuestros clientes.
- c. Medida en que un producto o servicio cumple satisfactoriamente las necesidades o requerimientos de un cliente razonable, exigente para un uso específico que le quiera dar, por el precio que por él pagó y que puede ser producido o realizado a un costo.

2. Características de calidad: Las necesidades a satisfacer deben ser bien establecidas para que la calidad pueda ser definida, utilizando un conjunto de características de calidad que servirán como variables se mencionan: de insumo, de proceso, de impacto y de resultado.

3. Control de calidad: Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo, que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad que se han establecido. El Dr. Kaoru Ishikawa dice: «Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".³

4. Control total de calidad: Según el Dr. Feigenbaum lo define, como: "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente». Así podemos ver, que ya en la actualidad, hablamos de calidad de trabajo, calidad de proceso, calidad de personas, calidad de empresas, calidad de sistemas, calidad de objetivos, calidad de producción, etc.

H. CALIDAD EDUCATIVA

1. Definiciones:

- a. Es una relación directa con los actores de la educación, con el fin de lograr eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos técnicos, pedagógicos y administrativos, generando cambios de actitudes basándose en la formación de los valores personales y sociales.
- b. Según Cassassus calidad es "un criterio utilizado para cuantificar el nivel de calidad de la educación en la escuela". La calidad educativa tiene una visión global de la realidad educativa de la escuela o bien del sistema educativo.
- c. Calidad educativa es una necesidad, porque encamina a lograr la eficiencia, eficacia y efectividad del modelo educativo que se desarrolla en el país. La eficiencia, eficacia y efectividad de nuestro modelo debe llegar a nuestros beneficiarios o clientela que son los jóvenes.

2. La calidad educativa cumple con las siguientes premisas:

- a. **Socialmente efectiva:** Una escuela socialmente efectiva, es aquella que tiene capacidad de dar una respuesta a las necesidades reales de la comunidad.
- b. **Pedagógicamente eficaz y eficiente:** Es cuando la escuela responde a los objetivos educacionales y facilita lo que toda persona debe saber. Ejemplo: una

escuela con eficacia y eficiencia, será aquella donde los alumnos egresan con procesos intelectuales, habilidades y destrezas básicas que le permitan seguir aprendiendo y pueda aplicarlos en su vida cotidiana.

c. Culturalmente relevante y pertinente: Es una escuela que busca el desarrollo integral de la persona, busca la calidad de vida para todos.

d. Con uso eficiente de sus recursos: En este caso se utilizan todos los recursos en forma adecuada, incluyendo los que proporciona la comunidad para fortalecer el aprendizaje escolar.

3. Los indicadores de calidad: pueden guiarnos hacia el tipo de persona que se desea formar basándose en el perfil de egreso del alumno. La formación del estudiante debe tener como producto final una persona pensante, crítica, reflexiva, participativa y productiva.

Clasificación de los indicadores de calidad:

- a. De insumo.
- b. De proceso.
- c. De resultados y
- d. De impacto.

4. Indicadores de insumo: se relacionan con aquellas ideas u objetos que entran al sistema educativa y permitan obtener resultado:

a. Insumos materiales: libros, pupitres, aulas,...

b. Ideas o fundamentos: son indicadores que orientan el desarrollo de las actividades educativas tales como los fines de la educación nacional, política y estrategias de educación, planes de capacitación del personal en servicio.

- c. **Actores o personas:** que participan en el desarrollo de las actividades educativas como maestros y maestras, alumnos, padres y madres y autoridades educativas.
- d. **Infraestructura:** la ubicación de las aulas, el espacio físico, la condiciones en que se encuentran.
- e. **Práctica de valores personales y sociales:** en la educación se fomenta el desarrollo de los valores personas y sociales que caracterizan la cultura.

5. Indicadores de proceso: se relaciona con la forma en que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- a. Organizacionales relacionados con la administración y organización de la escuela.
- b. Curriculares: que tiene que ver con el currículo, las técnicas de enseñanza y las formas de evaluación entre otros.
- c. Psicológicos que se relacionan con estilos de aprendizaje, motivación e intereses de los estudiantes, docentes y otros actores educativos.
- d. Aprendizaje funcional: los contenidos y actividades del currículum responden a la realidad cultural y socio económica de las comunidades.

6. Indicadores de resultados: estos reflejan el producto del trabajo de los actores educativa al utilizar los insumos aplicados ciertos procesos. Un resultado es algo que los padres, madres, maestros y supervisores logran realizar para mejorar la educación. algunos ejemplos de resultados son:

- a. El número de estudiantes inscritos en la escuela, porcentaje de retención de población en la escuela.

- b. Cantidad de docentes capacitados, grados aumentados con tecnología y el crecimiento de la población estudiantil.

7. Indicadores de impacto: éstos se expresan en función de los beneficiarios directos de la acción educativa de los estudiantes.

- a. Los resultados en pruebas de rendimiento.
- b. Estudiantes capaces de resolver problemas de la vida cotidiana.
- c. Estudiantes con prácticas de equilibrio ecológico.
- d. Establece las relaciones interpersonales.
- e. Habilidades básicas de trabajo productivo.
- f. Mejorar la calidad de vida de la población.

I. FACTORES QUE INFLUYEN EN UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD.

Son muchos los factores que influyen para que la educación sea o no de calidad. Algunos escapan a las posibilidades y límites de la escuela y suponen un cambio estructural de la propia sociedad. Pero, como se mencionó anteriormente, no es posible esperar que se den estos cambios para empezar a trabajar por la superación de la actual situación educativa. Por otra parte, se está conciente de lo mucho que se puede hacer desde la escuela, sin cambios profundos ni erogaciones o gastos nuevos. **Simplemente proponiéndose hacer mejor lo que se hace todos los días y que se está obligado a hacer.**

“En los países pobres, para los sectores más desfavorecidos, la influencia de la calidad de la escuela sobre el rendimiento escolar tiene mayor peso que las condiciones familiares por importantes que sean sus déficits. Así pues, las diferencias en la disponibilidad de medios escolares para seguir las clases y permanecer en la escuela, resultan más determinantes del nivel de aprendizaje, que la clases social a la que pertenece el alumno”.

1. La claridad del proyecto educativo del centro: Hará que un plantel pueda ofrecer una educación de calidad, debe tener muy claros sus objetivos, las líneas de acción y una estructura organizativa, coherente que posibilite el logro de sus objetivos; es decir, debe tener muy claro su proyecto educativo.

Es verdaderamente asombroso el constatar cómo la inmensa mayoría de los centros educativos imparten la educación por inercia, a ciegas, sin haberse planteado en serio a dónde quieren ir, sin clarificar sus metas, sus énfasis, lo específico, lo propio. El proyecto educativo debe partir de un diagnóstico serio, objetivo, de la realidad del centro, del barrio, del país, y de una planificación a la luz de la filosofía y principios de la Educación y también de los idearios o principios institucionales, que responda lo más concretamente posible a los retos que plantea la realidad. El proyecto educativo tiene que ser una construcción colectiva que recoja las vivencias, percepciones, expectativas y disposiciones de los involucrados en el proceso educativo.

El Proyecto educativo no se hace de una vez por todas, sino se que se va reconstruyendo permanentemente, adecuándolo a los cambios, enfrentando los nuevos retos que propone la realidad cambiante. Es conveniente que ese proyecto educativo esté escrito y bien explicitado y que todo el mundo lo conozca bien, pero la publicación y entrega al personal no garantiza sin más la implantación y puesta en marcha del proyecto.

El proyecto educativo se va siendo realidad solamente llevándola en la práctica. De ahí que un verdadero proyecto exige una organización adecuada que garantice el seguimiento de los planes, el cumplimiento de las propuestas y la permanente evaluación y revisión. Una cosa es evidente: de nada o muy poco sirve elaborar un gran proyecto o plantearse determinados objetivos, si de inmediato, no se estructura un plan coherente que los vaya haciendo posibles.

Desde un comienzo se ha tratado de privilegiar una estructura orgánica que permita responder a las urgencias descubiertas. Por lo tanto es priorizar la organización voluntaria

de los docentes en cuatro comisiones fundamentales del proyecto:

2. La Comisión pedagógica: se encarga de la formación permanente de los docentes y la instrumentalización de propuestas que vayan superando las prácticas y la pedagogía tradicional, centrada en la repetición y la copia, por pedagogías alternas centradas en el alumno que desarrollan su creatividad y apoyan el proceso de personalización.

3. La comisión Escuela-Barrio, o Familia-Escuela y Comunidad: cuyo fin es estrechar los contactos entre la escuela, los padres representantes y las fuerzas organizadas del barrio para enfrentar y dar respuesta a los problemas y carencias más urgentes.

4. La comisión de educación-trabajo: que trata de unificar la educación académica con la laboral y busca que en los talleres se vayan implementando programas de formación en el trabajo cada vez más pertinentes y productivos.

5. El papel del Director y del Equipo directivo: El Director, o mejor, el Equipo Directivo, son pieza clave en la marcha de una escuela preocupada por lograr una educación de calidad. Los miembros del Equipo directivo deben ser los primeros docentes, líderes no sólo por su cargo sino por sus cualidades personales,

pedagógicas, comunicativas, gerenciales. Es necesario, pero no suficiente, que sean buenos administradores, deben ser ante todo, educadores. El título es una necesidad, pero en ninguna forma el título garantiza que uno sea educador.

La calidad del liderazgo influye muchísimo en la calidad de todo el proceso educativo. La calidad será mayor en aquel centro cuyo equipo directivo logre establecer una interacción personal y profesional con los docentes en vista a la toma de decisiones pedagógicas y administrativas, en función del proyecto educativo que debe estar claro y explícito para todos los participantes. Ellos son los garantes de crear los mecanismos para que se dé esta clarificación, asimilación y permanente revisión del proyecto.

Si bien todo el tiempo estamos hablando de Equipo Directivo, ésto supone un Director que lo hace posible. Si el Director es una persona que genera la participación, la impulsa, escucha, cree en sus educadores y resuelve mediante el diálogo los conflictos, genera un clima educativo propicio a la calidad.

El diálogo debe ser la relación habitual en todos los momentos y las instancias del proceso educativo; en el aula, entre los docentes, con la comunidad. Con diálogo se liberan las capacidades bloqueadas, disminuyen las tensiones, se flexibilizan las normas y las leyes, surge la comunicación y la comprensión, florece la interioridad. **–La vivencia permanente de las PEVAS (Pautas Educativas de Valores Aplicados) se hace indispensable en los Directivos de nuestras escuelas–.**

La personalidad del director (que si es buen Director generará un Equipo Directivo) puede marcar la diferencia entre una escuela estancada, atrapada en sus propios problemas y una escuela dinámica, en movimiento, en proceso permanente de búsqueda y reelaboración de su proyecto.

6. La Calidad del educador y la asimilación del proyecto educativo del Centro: El docente **–educador–** es pieza clave para una educación de calidad. Los mismos alumnos, con las mismas condiciones socio-económicas y las mismas carencias y problemas, responden de un modo muy distinto según el maestro que tengan. En este sentido, es fundamental el influjo del maestro en los primeros grados y, en especial de Preparatoria y en primer grado que, en muchas ocasiones, va a suponer el fracaso o el éxito en el proceso educativo posterior.

Diversas investigaciones han señalado la importancia del Pre-escolar y en caso de las mayorías pobres que raramente tienen acceso a este subsistema, el docente de primer grado tendrá que suplirlo y garantizar que sus alumnos adquieran el suficiente aprestamiento y preparación para poder responder adecuadamente a las exigencias del sistema escolar: **"Los resultados de las investigaciones –escribe Shiefelbein– sugieren**

que cuatro estrategias experimentadas en el pasado, han reducido la repetición en el primer grado y que sus efectos podrían mejorar al sistema en su conjunto, si se aplicaran en forma masiva: estimulación, psico-motora durante la primera infancia, dar tiempo, durante el primer grado, para que los alumnos se preparen para la educación formal, el aprendizaje de destrezas básicas y preparación para convivir en un grupo distinto al de la familia y para seguir instrucciones del profesor. Además, el éxito en el primer grado también tiene efectos positivos en los siguientes grados, al reducir los resultados negativos demasiado prematuros"

Son múltiples los factores que influyen en la mayor o menor calidad del educador:

- a. Su identificación con el centro y su proyecto (para ello el educador debe sentir que se le toma en cuenta, que participa realmente en la gestión, implantación y revisión de dicho proyecto).
- b. El dominio de las técnicas pedagógicas y didácticas, de los propios contenidos.
- c. Su actitud ante el proceso de aprendizaje: (No trata de reducir todos los problemas educativos a problemas de aprendizaje: -el culpable siempre es el alumno o el medio social, -sino que acepta que muchos de los problemas son problemas de enseñanza, es decir, suyos)
- d. La percepción de su papel de educador (alguien que está puesto allí para ayudar, para aprender con los demás, o alguien que tiene que dar una materia o unos contenidos)
- e. El aprecio de su profesión y su realización personal.
- f. La mayor o menor permanencia en su lugar de trabajo que implica oportunidades mayores de establecer relaciones profundas con sus colegas, de conocer mejor

a sus alumnos y familias y de vincularse más al proyecto.(es prácticamente imposible un proyecto educativo con docentes por horas, que tienen que correr de un lugar a otro).

- g. Cada centro educativo deberá garantizar en lo posible el tiempo completo de aquellos docentes más comprometidos.
- h. La capacidad de asombro, de entusiasmo, de comunicar vida y alegría, de motivar.
- i. La capacidad de aprender permanentemente (el docente que ha dejado de aprender se convierte en un serio obstáculo para los aprendizajes de sus alumnos)

7. El proceso de formación permanente de los docentes:

El aula y el centro educativo son los lugares privilegiados para una adecuada formación de los docentes. Una continua reflexión sobre la práctica, tanto individual como colectiva, la presentación y confrontación con los compañeros de los logros y las dificultades pedagógicas, los espacios formativos en los consejos de docentes, la práctica de ir revisando y reconstruyendo el proyecto educativo, favorecen en gran medida la auténtica formación y, por consiguiente, la calidad. Si en el centro educativo funciona realmente una comisión pedagógica, que a la luz del proyecto educativo, está preocupada por garantizar coherencia pedagógica y aporta los elementos formativos necesarios para ir resolviendo los problemas y carencias, si propicia instancias y momentos que favorezcan el intercambio de experiencias y la construcción colectiva de propuestas pedagógicas basadas en los propios descubrimientos de los docentes, estará garantizando un adecuado proceso de formación permanente.

8. La vinculación de la escuela con la comunidad : Si la escuela logra incluir en su proyecto educativo a la familia y a la comunidad, estará poniendo bases firmes para

una educación de calidad como la venimos entendiendo. Si la familia valora la escuela y vive incorporada al proceso pedagógico y educativo de los alumnos, podrá participar en múltiples acciones que repercutirán en una mayor calidad, desde la animación y asistencia para que el niño haga las tareas, hasta la incorporación a soluciones colectivas de problemas mayores. Por otro lado, si la escuela asume la realidad del barrio y la incluye en su proyecto educativo, si está abierta a acompañar al pueblo en sus sufrimientos y en sus celebraciones, son muchas las actividades que pueden emprender juntos para resolver problemas comunes.

III. MARCO METODOLOGICO

A. Descripción del problema

La importancia de la administración es un elemento fundamental en toda organización. La aplicación eficiente de los principios de la administración escolar causa impacto (positivo o negativo) en el desarrollo del proceso educativo.

En la actualidad, se le ha dado poca importancia, debido a que el sistema educativo, no se le concibe como una empresa. Porque las acciones que realizan muchas veces llegan a tener un alto costo, debido a que lo realizan de manera empírica. Otras veces, experimentan la aplicación de normas y procedimientos, y los resultados son bajos.

Sin embargo, y de acuerdo a una investigación: ocular, verbal y experiencial, se ha logrado detectar que el administrador (Director) impacta en el proceso educativo, ya que si él, efectúa un trabajo eficiente, los resultados, se verán reflejados en el desempeño del recurso humano a su cargo.

Por lo que dicha problemática, es notable en la mayoría de Centros Educativos del nivel medio del municipio de Totonicapán, (Ciclo básico y diversificado) de Establecimientos: públicos, privados y por cooperativas, puesto que en ellos, es evidente que en la administración muestran muchas debilidades.

B. Preguntas de investigación

¿Impacta la descentralización administrativa interna en el funcionamiento eficaz de los establecimientos?

¿Será la administración escolar la base para el buen funcionamiento del proceso educativo?

¿Qué instrumentos utilizan los directores para la toma de decisiones administrativas?

¿Se realizan evaluaciones de desempeño laboral en los centros educativos para mejorar el funcionamiento del proceso educativo de los establecimientos?

¿Se considera a la administración escolar como eje esencial para el funcionamiento

de un centro educativo?

¿Es importante que los establecimientos educativos cuenten con un manual de funciones?

¿Es indispensable la especialización del recurso humano, administrativo?

C. Planteamiento del problema

¿Qué impacto tiene la administración escolar en el funcionamiento educativo?.

D. Delimitación del problema

1. Alcances: Esta investigación se realizará en los centros educativos del nivel medio, de los sectores: públicos, privados y por cooperativas, de las áreas: urbana y rural del municipio de Totonicapán, dirigido a directores, docentes y estudiantes.

2. Límites: La investigación abarcará únicamente al 30% de la población a estudiar debido a las siguientes dificultades: Falta de recursos económicos, tiempo, distancia, nivel de conocimientos de los estudiantes.

E. Hipótesis:

La administración escolar de los centros educativos del nivel medio impacta en el proceso educativo del municipio de Totonicapán.

F. Objetivos

1. General

a. Determinar que impacto tiene la administración escolar en el funcionamiento educativo.

2. Específicos

a) Establecer los procedimientos administrativos que se utilizan en los centros educativos.

b) Detectar indicadores de impacto de la administración escolar en el funcionamiento educativo.

G. Variables.

1. Independiente: Impacto de la administración escolar.

2. Dependiente: Funcionamiento educativo.

H. DEFINICION TEORICA DE VARIABLES: Se comprende por administración escolar todas las técnicas y herramientas que utiliza un director dentro del centro educativo que dirige. Y por funcionamiento educativo la acción del hecho educativo donde se involucra a todos los entes de la comunidad educativa.

1. Administración Escolar

a. Es la optimización eficiente de los recursos humanos, materiales y otros insumos con que cuenta un centro educativo.

b. Proceso en el cual tiene en sus funciones orientar, dirigir, coordinar la acción educativa enmarcado en las leyes de educación.

2. Funcionamiento educativo.

a. **Función:** Ejercicio o actividad propia de un cargo.

b. **Educación:** Proceso por el cual una persona desarrolla sus capacidades, para enfrentarse a un medio social determinado e integrarse a él.

3. Indicadores:

a. Impacto de la administración escolar.

b. Funcionalidad del centro educativo.

c. Descentralización interna de la administración escolar.

d. Características del administrador.

e. La eficiencia administrativa.

f. Funcionamiento educativo con calidad.

g. La administración, relación calidad.

I. CUADRO PARA ANÁLISIS DE VIABILIDAD

Criterios para priorización de opciones	Opción única SI - NO	
¿Se enmarca dentro de las políticas del MINEDUC?		
¿Puede obtener el visto bueno del Director Departamental de Educación?		
¿Se mantendrá la ejecución del proyecto, si hay cambio de autoridades?		
¿Cuénta con experiencia para administrar los recursos humanos, físicas y financieros del proyecto?		
¿Cuénta con recursos humanos físicos y financieros propios para la ejecución del proyecto?		
¿Las y los beneficiarios aceptan el proyecto?		
¿Favorece la propuesta de tesis al desarrollo educativo del Departamento?		
¿Afecta positivamente los patrones culturales del departamento?		
¿Beneficia a la mayoría de personas de la comunidad educativa?		
¿Ofrece facilidades en su ejecución?		
TOTAL	8	2

J. VIABILIDAD

Previo análisis del cuadro de viabilidad se llegó a la conclusión que el estudio a realizar por los estudiantes de Licenciatura en cuyo tema: es "Impacto de la administración escolar en el proceso educativo", es viable, ya que se enmarca dentro de las políticas del Ministerio del Ministerio de Educación, y se podrá contar con el apoyo de la Dirección Departamental de Educación, de las instituciones educativas y otros; puesto que el mismo beneficiará a la comunidad educativa y favorece cambios en los patrones de conducta.

K. FACTIBILIDAD

El estudio es factible, ya que se cuenta con los recursos financieros, humanos y técnicos para su realización.

LL. PASOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

- 1. Area a investigar:** Administración Escolar de los establecimientos públicos, privados y por cooperativa de nivel medio, en las áreas urbana y rural del municipio de Tonicapán.
- 2. Los sujetos de la investigación** serán los directores, docentes, además, estudiantes de tercero básico, quinto y sexto grados de las diferentes carreras que se atienden en los establecimientos educativos.
- 3. Trabajo de campo:** se realizó durante quince días, a través de encuestas, con visitas a los establecimientos, ubicadas en las distintas áreas geográficas del municipio. Como complemento del trabajo de campo, se realizó un diagnóstico general de las instituciones, utilizando la técnica de los ocho sectores para detectar las diferentes carencias y problemas del campo de estudio. Entrevistando a los directores y las visitas personales a las instituciones.

44

4. Elaboración de instrumentos para la recabación de datos: para recabar la información pertinente al estudio, se diseñaron únicamente instrumentos tipo cuestionario con preguntas cerradas y una abierta dirigidas a directores, docentes y estudiantes.

5. Recolección de datos: se tomaron en cuenta el 30% de docentes y estudiantes, y el 100% de directores.

6. Diagnóstico: Para recabar toda la información relacionada al tema se realizó un diagnóstico de la comunidad a investigar utilizando la técnica de los ocho sectores de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

7. Diseño de la investigación: el enfoque de la investigación es de tipo descriptivo, ya que se basa en la observación de hechos sin que el investigador tenga que manipular ningún elemento que genera la ocurrencia del fenómeno que se investiga.

8. Propuesta de cambio: para un buen funcionamiento de la administración escolar consideramos fundamental la actualización constante de los directores sobre técnicas y herramientas de Administración Moderna para que puedan desarrollar su labor eficientemente.

9. Procesos a implementar: capacitaciones sobre objetivos, estrategias y funciones de la administración escolar de acuerdo a los requerimientos de la Reforma Educativa que busca la calidad y excelencia educativa.

10. Recursos:

a. Humanos: Directores, docentes, estudiantes e investigadores de la UPANA.

b. Materiales: Libros, hojas de papel bond, bolígrafos, computadora.

c. Financieros: Los gastos de dicha investigación es sufragado por los estudiantes de la UPANA.

LL. POBLACION Y MUESTRA

Población	Muestra (%)
Directores	100%
Docentes	30%
Estudiantes	30%

- 1. Sujetos:** Serán Directores, Profesores y estudiantes de tercero básico y sexto grado de las carreras: Magisterio, Bachillerato, Peritos Contadores y Secretarias.
- 2. Temporalidad:** Esta investigación se desarrolla del 18 de enero al 25 de octubre del 2003.
- 3. Espacial:** Este trabajo se realizó en el área urbana y rural del municipio de Tonicapán, en centros educativos de diferentes jornadas.

M. METODOS Y TECNICAS: el método que se utilizó en la investigación fue el método mixto. Ya que constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación.

N. TECNICAS:

1. Investigación bibliográfica, en la presente investigación se utiliza para la recolección de la investigación y consiste en proveerse de toda la documentación posible que se considere de importancia para la argumentación de la investigación.

2. Técnica de la encuestas o cuestionarios: consiste en testimonios orales y escritos de personas, las cuales pueden ser de opinión o de datos.

3.. Técnica de la entrevista: por medio de la cual se recopila información a través del diálogo con varias personas individualmente, interrogándoles sobre aspectos de importancia para la investigación.

4. Técnica del muestreo: se utiliza el muestreo probabilístico, simple aleatorio, y consiste en tener una muestra del universo que se tiene para la investigación

Ñ. FUENTES DE DATOS

Para cada uno de los capítulos se tomaron fuentes de información de la manera siguiente:

1. Investigación bibliográfica.
2. Investigación de campo dirigido a los establecimientos del nivel medio, de los sectores: público, privado y por cooperativa.

O. METODO DE RECOPIACION DE DATOS

Se utilizó la encuesta para recabar la información, utilizando el proceso siguiente:

1. Elaboración de instrumentos
2. Revisión
3. Prueba de confiabilidad.
4. Aplicación de campo.
5. Análisis estadístico
6. Graficación
7. Interpretación de resultados.

P. DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS

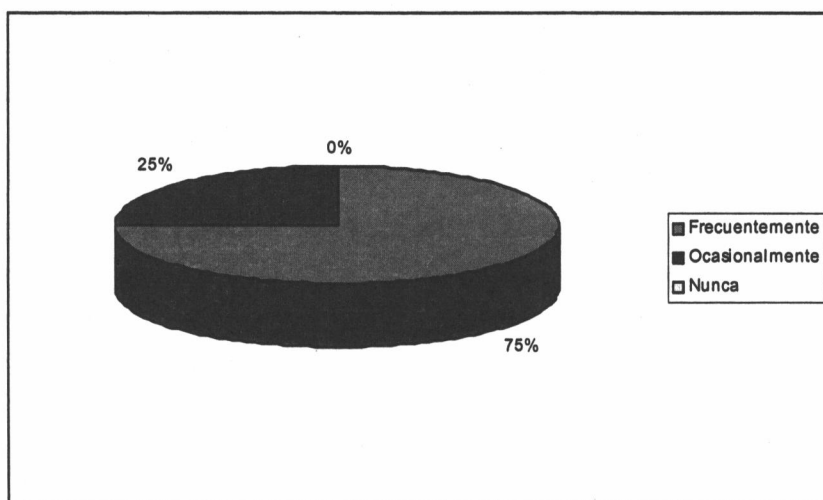
Se elaboraron instrumentos para directores, docentes y estudiantes, con interrogantes de selección (frecuentemente, ocasionalmente, nunca) bajo los siguientes códigos:

- 001 Encuesta dirigida a Directores
- 002 Encuesta dirigida a Docentes
- 003 Encuesta dirigida a Estudiantes

Q. RESULTADOS

Análisis e interpretación estadística de instrumentos dirigidos a **Directores** de establecimientos de Educación Media públicos, privados y por cooperativas del área urbana y rural del municipio de Tonicapán.

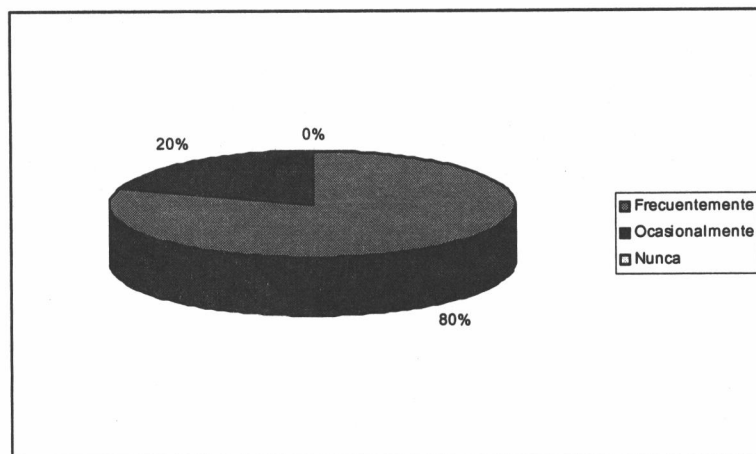
1. ¿En la resolución de problemas del establecimiento que usted dirige, aplica la legislación educativa?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Directores. Septiembre 2003.

Del trabajo realizado el 75% de Directores respondieron afirman que aplican la Legislación Educativa en la resolución de problemas en su establecimiento. Ya que la Legislación Educativa es una herramienta esencial para todo servidor público.

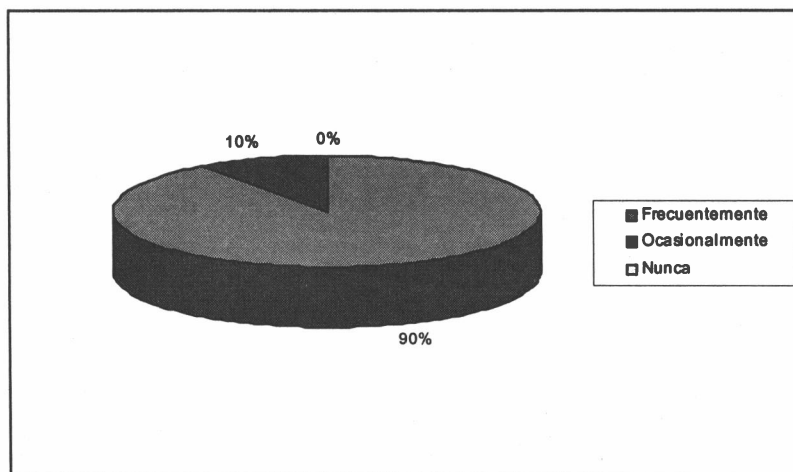
2. ¿Para elaborar la planificación general de su establecimiento, toma en cuenta a la comunidad educativa?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Directores. Septiembre 2003.

El 80% frecuentemente toma en cuenta a la comunidad educativa para elaborar su planificación.

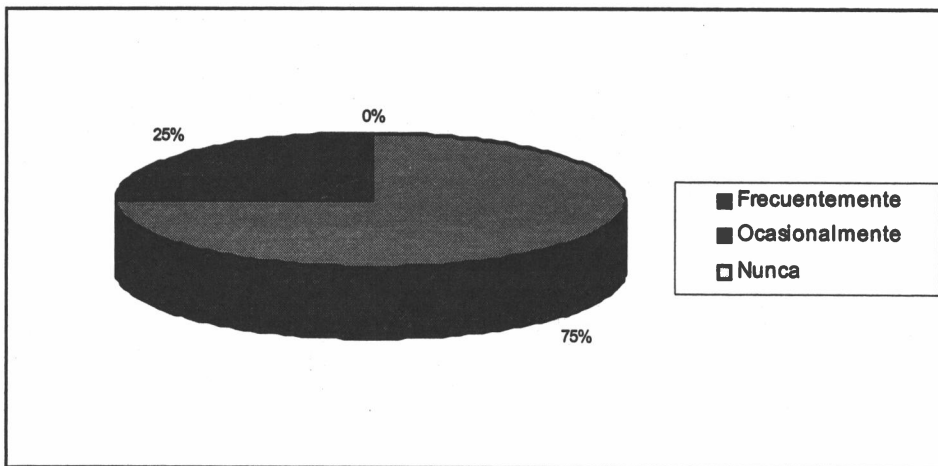
3. ¿Las relaciones humanas entre administración y comunidad educativa, es importante en la consecución de la calidad educativa?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Directores. Septiembre 2003.

El 90% de los encuestados respondieron que las relaciones humanas es importante para lograr la calidad educativa.

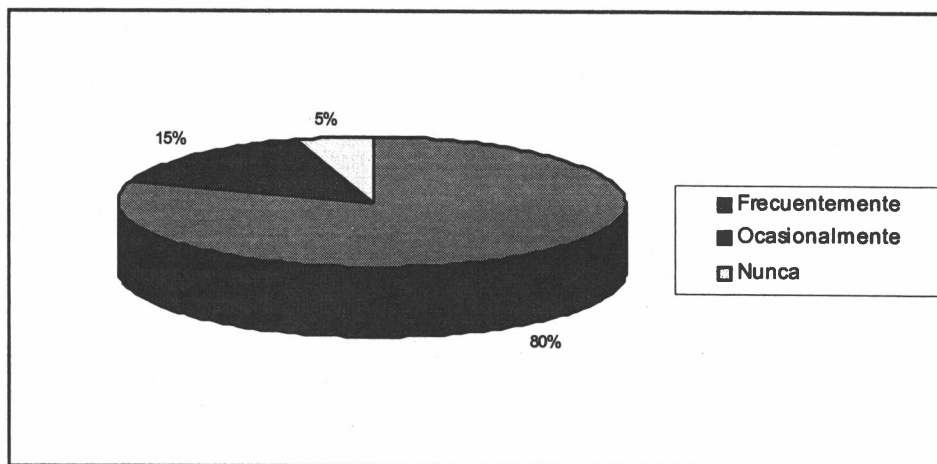
4. ¿Considera que los padres de familia están satisfechos de la educación que reciben sus hijos?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Directores. Septiembre 2003.

El 75% de Directores consideran que frecuentemente los padres de familia están satisfechos con la educación que reciben sus hijos.

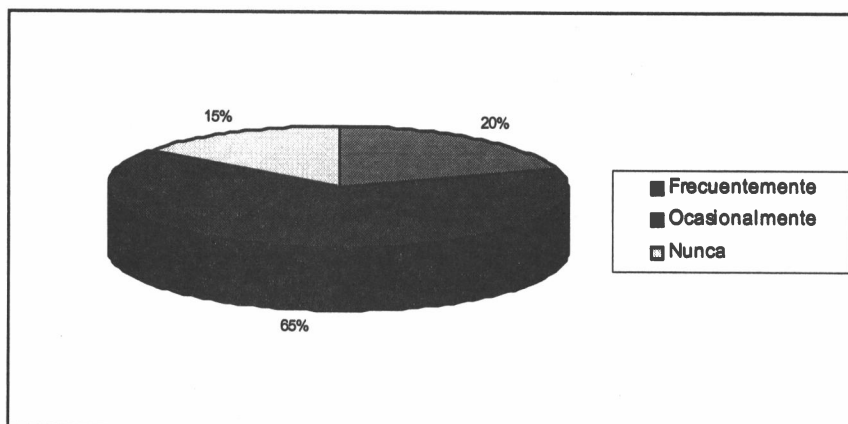
5. ¿La institución que usted dirige cumple con las normas de calidad educativa?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Directores. Septiembre 2003.

El 80% respondió que frecuentemente la institución cumple con las normas de calidad educativa.

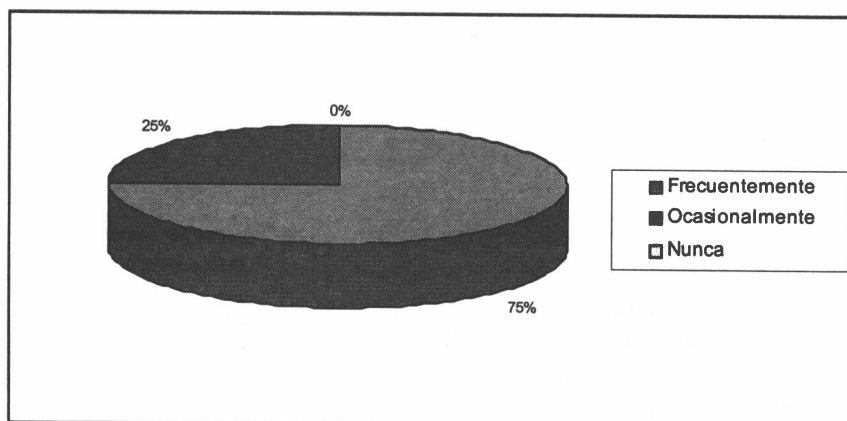
6. ¿El establecimiento cuenta con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales para su buen funcionamiento?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Directores. Septiembre 2003.

El 65% afirma que ocasionalmente el establecimiento cuenta con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales.

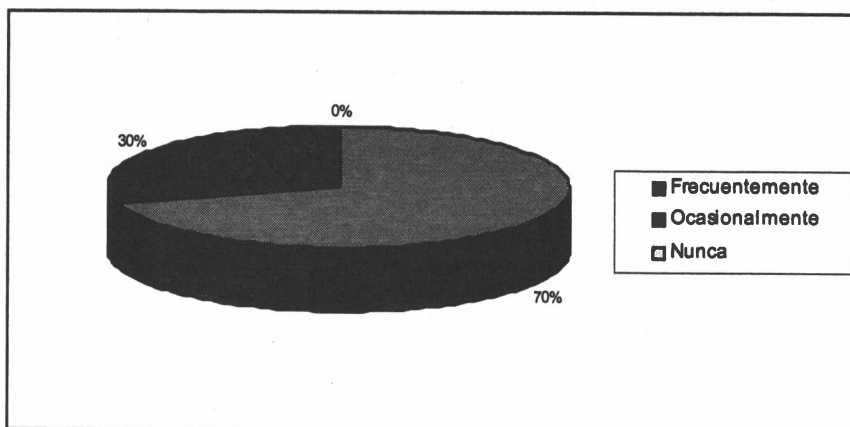
7. ¿Realiza gestión educativa en beneficio de establecimiento?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Directores. Septiembre 2003.

El 75% afirma que frecuentemente el Director realiza gestión educativa en beneficio de su establecimiento.

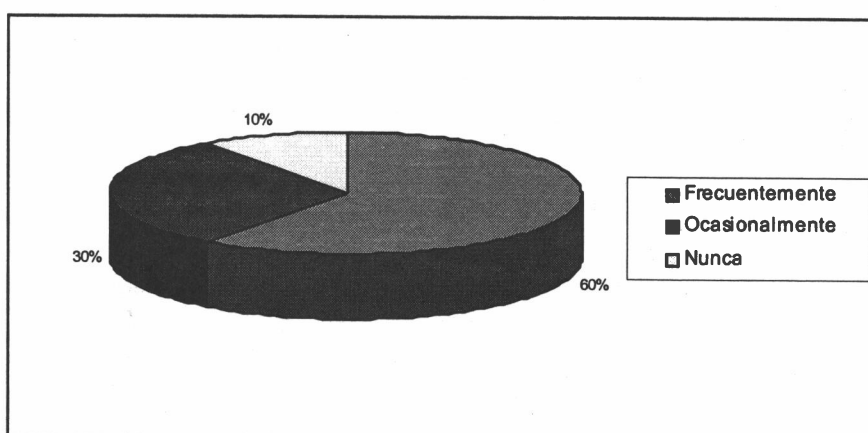
8. ¿Influye la especialización, para la eficiencia de la administración escolar?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Directores. Septiembre 2003.

El 70% de Directores consideran que la especialización influye para la eficiencia de la administración escolar.

9. ¿Los incentivos económicos y afectivo, influyen en el desempeño eficiente de la administración y docente?

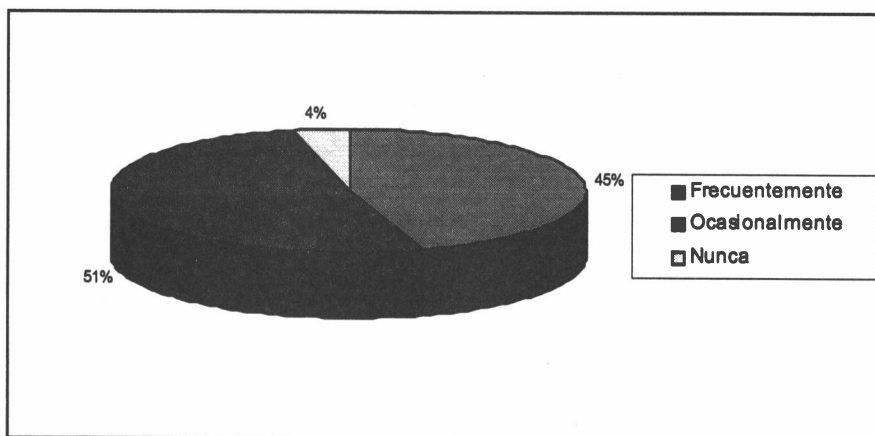


Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Directores. Septiembre 2003.

El 60% de Directores consideran que frecuentemente los incentivos económicos y afectivo, influyen en el desempeño eficiente de la administración y docencia.

Análisis e interpretación estadística de instrumentos dirigidos a Docentes de establecimientos de Educación Media públicos, privados y por cooperativas del área urbana y rural del municipio de Tonicapán.

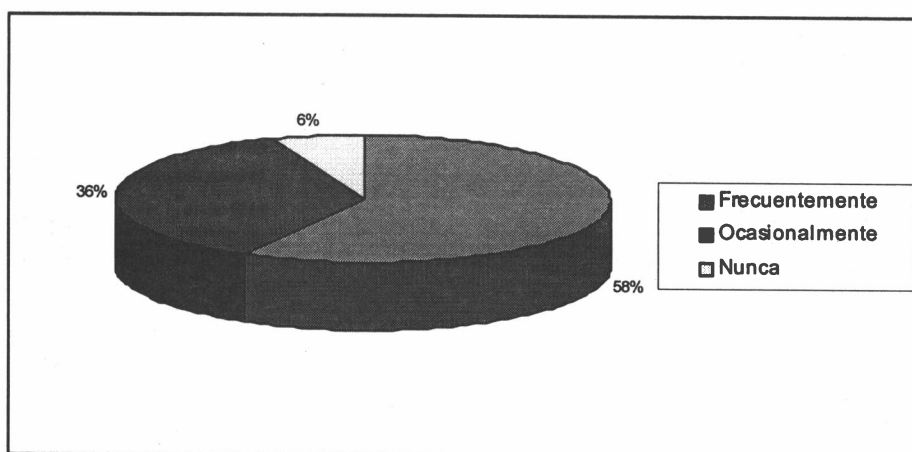
1. ¿Tiene conocimiento del trabajo administrativo que se realiza en su establecimiento?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Docentes. Septiembre 2003.

El 51% de los profesores encuestados, respondieron que ocasionalmente conocen el trabajo que realiza la administración.

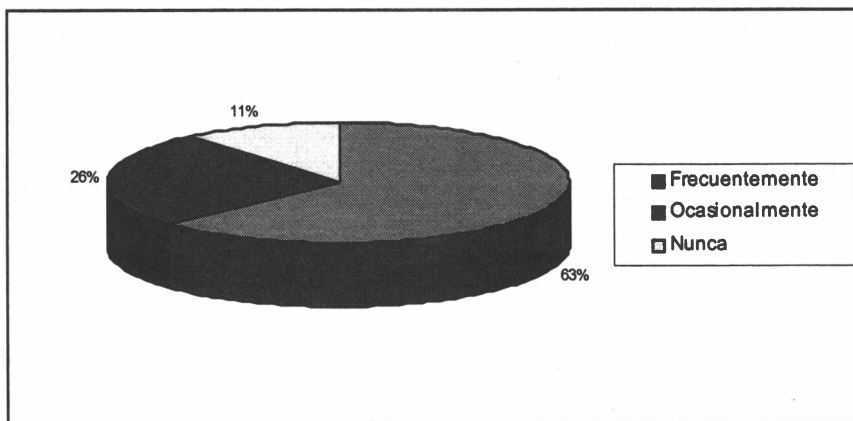
2. ¿En la administración de su establecimiento, considera que se aplica la Legislación Educativa?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Docentes. Septiembre 2003.

El 58% de encuestados afirman que frecuentemente consideran que aplica la Legislación Educativa.

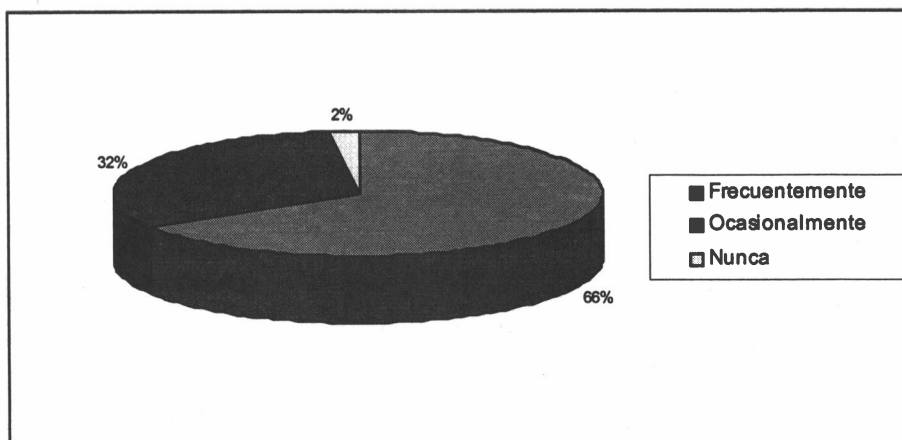
3. ¿El Director de su establecimiento toma en cuenta a la comunidad educativa para elaborar la planificación de las diversas actividades que se desarrolla dura el ciclo escolar?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Docentes. Septiembre 2003.

El 63% de Profesores afirman que toman en cuenta a la comunidad educativa para elaborar la planificación de las actividades que se realizan durante un ciclo escolar.

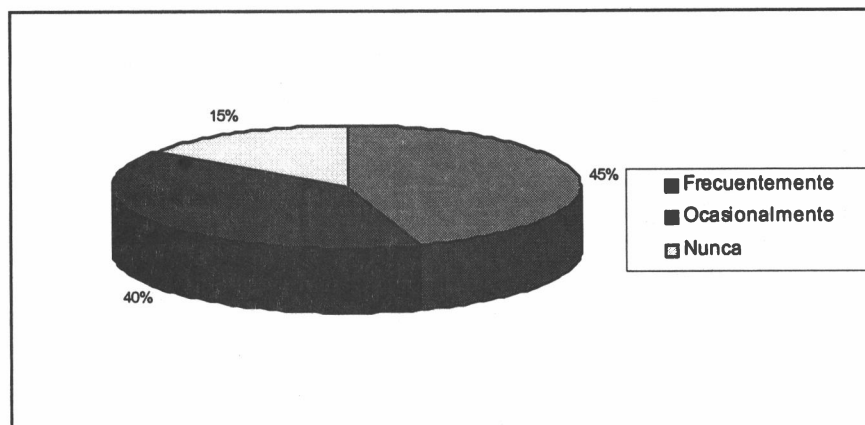
4. ¿La comunicación entre la dirección, docentes, estudiantes y padres de familia, incide en la calidad educativa?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Docentes. Septiembre 2003.

El 66% de encuestados afirman que frecuentemente incide la comunicación entre la dirección, docentes, estudiantes y padres de familia en la calidad educativa.

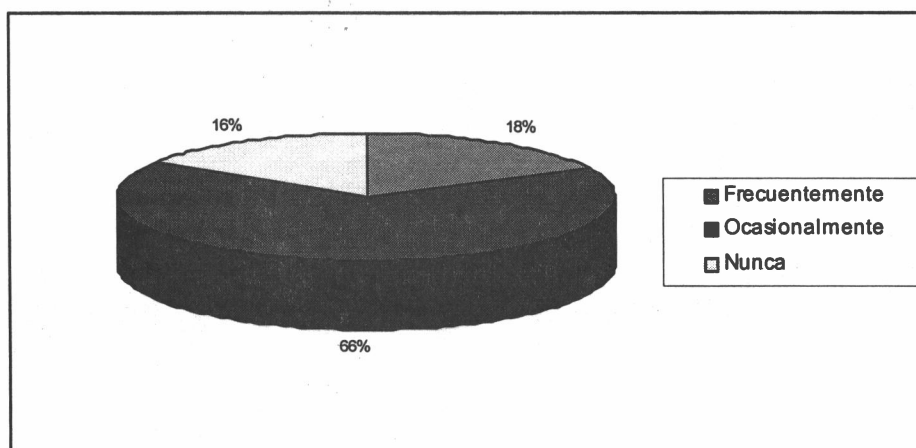
5. ¿El Director utiliza un reglamento interno para resolver problemas de su establecimiento?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Docentes. Septiembre 2003.

El 45% de profesores respondieron que frecuentemente utilizan un reglamento para resolver problemas en su establecimiento.

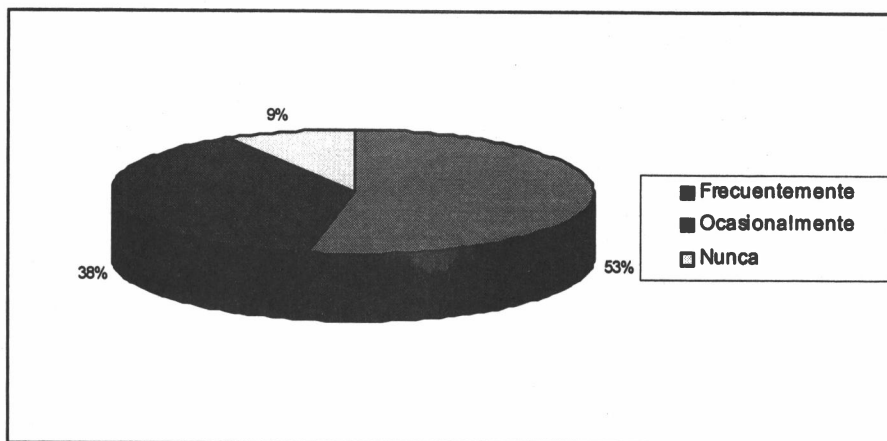
6. ¿El establecimiento cuenta con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales para su buen funcionamiento?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Docentes. Septiembre 2003.

El 63% afirma que frecuentemente cuenta con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales para su funcionamiento.

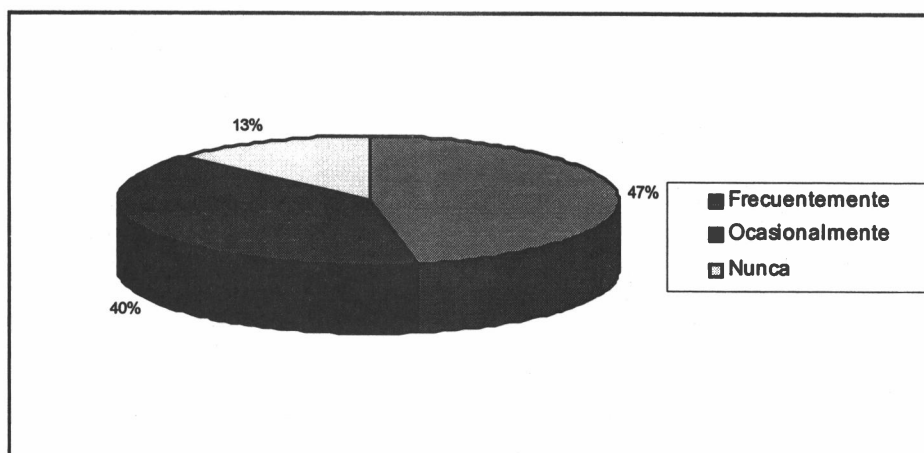
7. ¿El Director, realiza gestión educativa para mejorar la calidad educativa de su establecimiento?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Docentes. Septiembre 2003.

El 53% respondieron que frecuentemente realiza gestión educativa para mejorar la calidad educativa de su establecimiento.

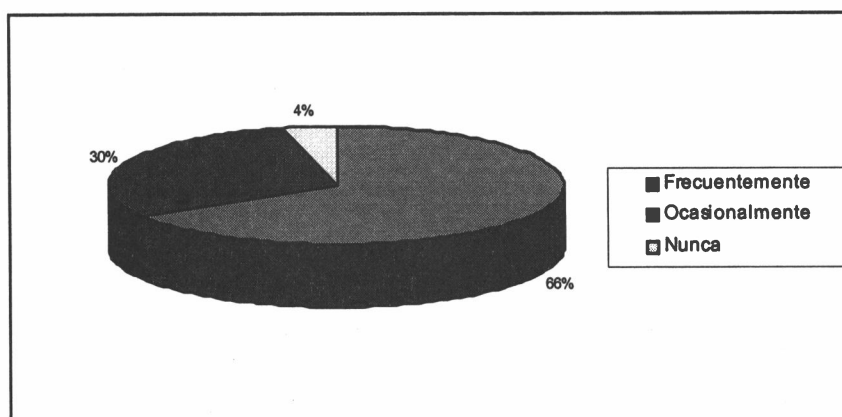
8. ¿En su establecimiento se realizan estudios sobre las necesidades e intereses del educando para fortalecer la calidad educativa?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Docentes. Septiembre 2003.

El 47% de encuestados afirman que frecuentemente realizan estudios sobre las necesidades para fortalecer la calidad educativa.

9. ¿El incentivo económico y afectivo, influye en la calidad educativa?

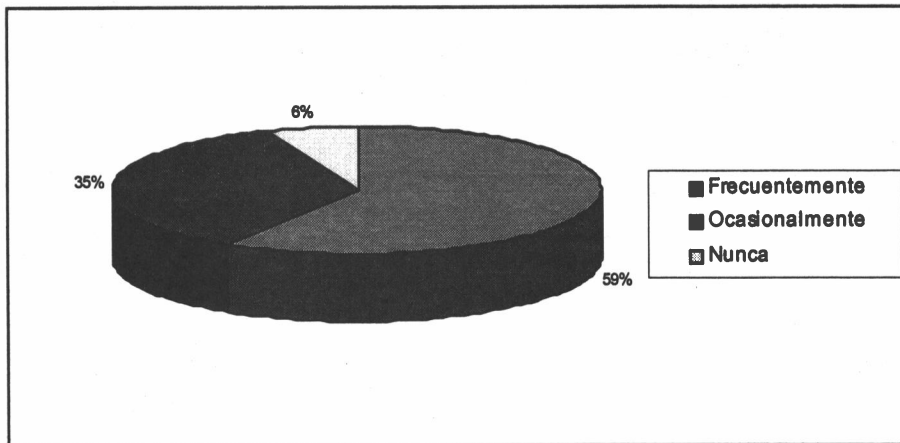


Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Docentes. Septiembre 2003.

El 66% respondieron que frecuentemente el incentivo económico y afectivo influye en la calidad educativa.

Análisis e interpretación estadística de instrumentos dirigidos a Estudiantes de establecimientos de Educación Media públicos, privados y por cooperativas del área urbana y rural del municipio de Totonicapán.

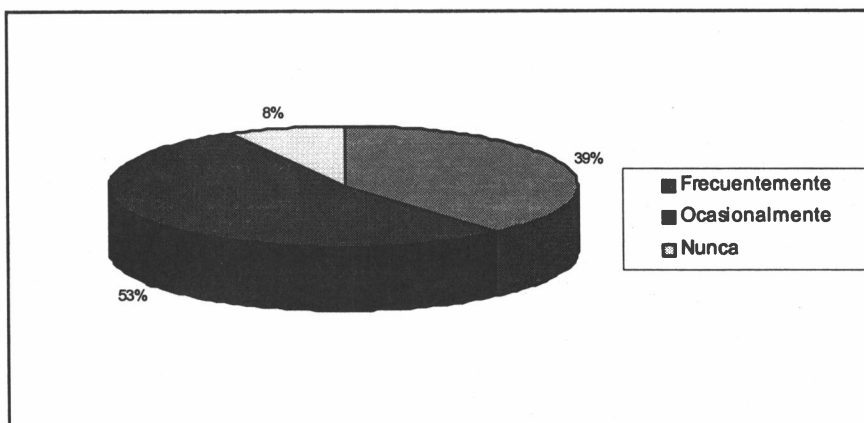
1. ¿Considera usted que el Director realiza un buen trabajo?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Estudiantes. Septiembre 2003.

El 59% respondieron que el Director si realiza un buen trabajo.

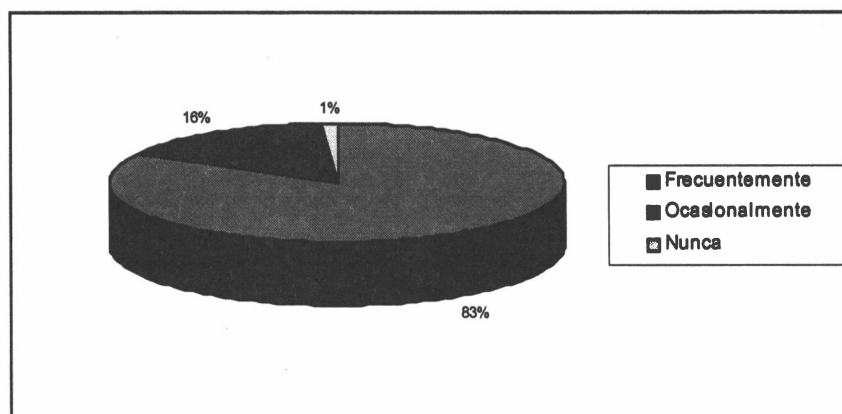
2. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre director y estudiantes?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Estudiantes. Septiembre 2003.

El 53% respondieron que ocasionalmente que existe una buena comunicación entre el director y estudiantes.

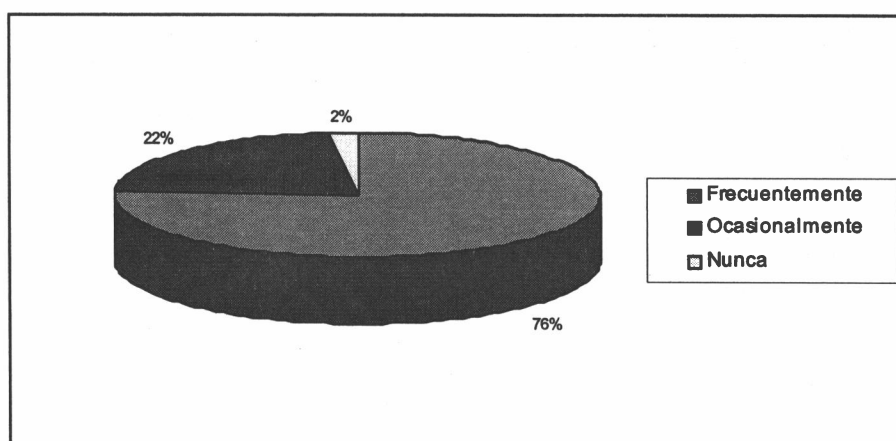
3. ¿Cree usted que la educación que recibe en su establecimiento le será útil para la vida?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Estudiantes. Septiembre 2003.

El 83% cree que frecuentemente la educación recibe en su establecimiento le será útil en la vida.

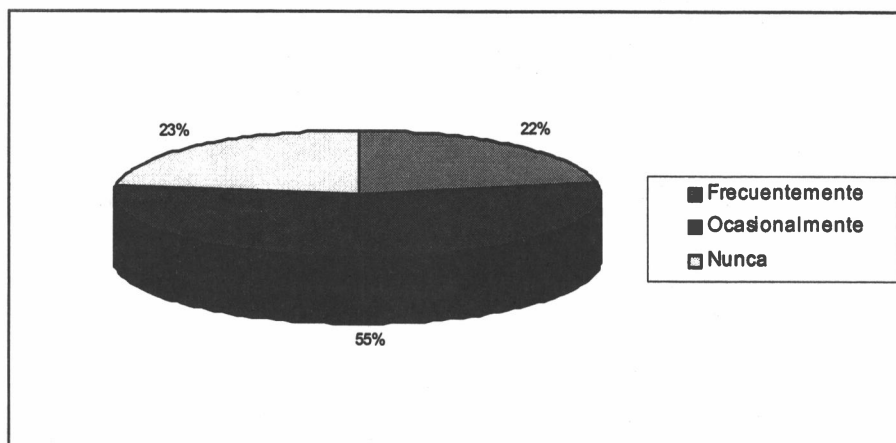
4. ¿Considera que es importante contar con un reglamento interno para la buena marcha de las actividades escolares?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Estudiantes. Septiembre 2003.

El 76% considera que es importante contar con un reglamento interno para la buena marcha de las actividades escolares.

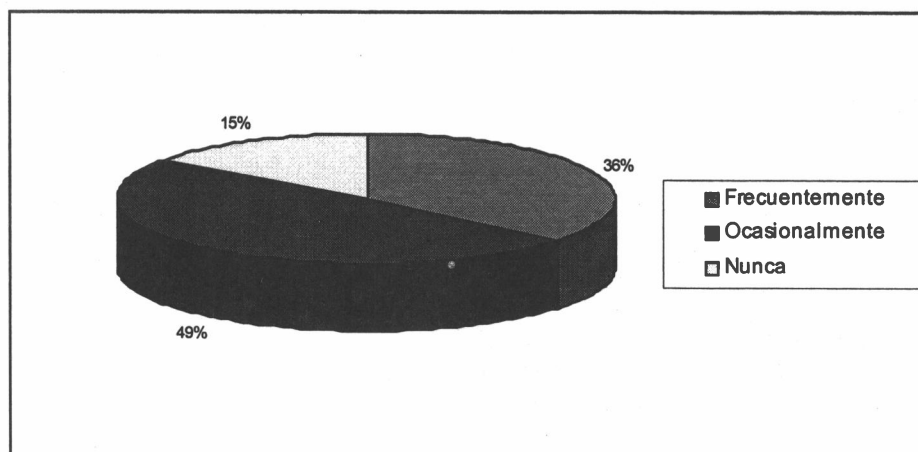
5. ¿El establecimiento cuenta con los recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales para su buen funcionamiento?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Estudiantes. Septiembre 2003.

El 55% respondieron que ocasionalmente cuentan con los recursos económicos humanos, tecnológicos y materiales para su buen funcionamiento.

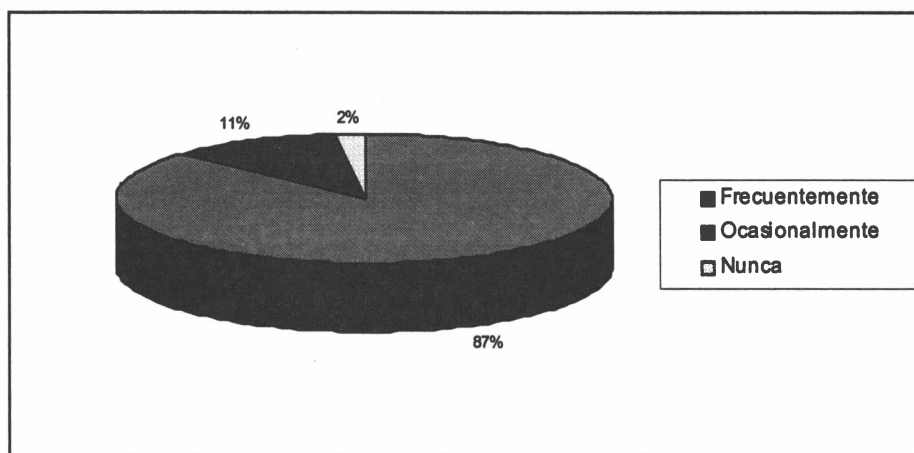
6. ¿El Director realiza trámites en beneficio de su establecimiento?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Estudiantes. Septiembre 2003.

El 49% afirman que ocasionalmente el Director realiza trámite en beneficio de su establecimiento.

7. ¿Es importante que el Director tenga estudios universitarios relacionados al trabajo que realiza en la dirección?



Fuente: Investigación de campo, boleta aplicada a Estudiantes. Septiembre 2003.

El 87% respondieron que frecuentemente, que es importante que el Director tenga estudios universitarios relacionados al trabajo que realiza en la dirección.

R. INTERPRETACION DE RESULTADOS

Las exigencias de la época post- moderna, demanda que la preparación del recurso humano sea eficiente, para que pueda satisfacer las diferentes necesidades. La educación no escapa de esta exigencia. Para que se facilite una buena educación, es fundamental que la administración escolar sea eficaz. y el elemento humano desempeñe su labor con eficiencia y se puedan alcanzar los indicadores de calidad.

Los estudiantes de la franja de profesionalización de la Universidad Panamericana de Guatemala realizaron la investigación con el tema "Impacto de la Administración Escolar en el Funcionamiento Educativo." Por lo que a continuación se presentan los resultados de los instrumentos que fueron dirigidas a Directores, Docentes, y Estudiantes de los establecimientos educativos del municipio de Totonicapán.

En la actualidad los establecimientos educativos son administrados de una manera técnica. Éstos no cuentan con un director especializado. Sin embargo, los resultados del trabajo de campo, afirma que los actuales directores están realizando un trabajo satisfactorio. La mayoría de ellos aplican la Legislación Educativa para resolver problemas que se presentan.

Pero, consideran que existen otros factores que afectan el buen funcionamiento del establecimiento y de alguna manera conseguir la calidad en la educación. Por lo que esta investigación demuestra que los establecimientos están prestando servicios satisfactorios basados en la experiencia y fundamentados en teorías existentes de administración y por ende los principios de calidad. No todos los establecimientos están trabajando con eficiencia. Los mismos sujetos de investigación han considerado que existen otros indicadores que están afectando la buena administración. Entre éstos están: las relaciones humanas, infraestructura, gestión educativa, planeamiento educativo, etc.

Si no se realiza una planificación en equipo prácticamente no se conocerán los objetivos que el centro educativo persigue. Es importante entonces tomar en cuenta la comunidad educativa para elaborar una planificación acorde a las necesidades y demandas de la población. De esta manera se efectúan estudios de las necesidades, intereses y problemas inmersos en el proceso educativo.

Los resultados de la investigación afirman que no se realizan diagnósticos y pronósticos debido al desconocimiento de la aplicación de instrumentos que coadyuvan a detectar los intereses educativos.

Otro elemento que incide en la administración escolar son las relaciones humanas. El resultado del estudio de la mayoría de los sujetos, consideran que no es importante las relaciones humanas. Sin embargo, los indicadores de insumos de la calidad educativa indican que la práctica de valores personales y sociales, son pilares que fomentan el desarrollo de la cultura humana y por ende el buen funcionamiento del proceso educativo. La infraestructura juega un papel importante en la acción educativa, el ambiente físico propicia el desarrollo pedagógico eficiente y por consiguiente ambiente escolar agradable. En el contexto de investigación, la mayoría de establecimientos privados y por cooperativa no cuentan con edificio propio y los oficiales algunos no poseen las instalaciones físicas necesarias.

Pero este aspecto se puede lograr y mejorar si existiese una gestión continua de parte de los directores, factor que es descuidado por la administración según resultados de la investigación.

Siendo así, la administración, sí impacta en el buen funcionamiento educativo. Si el Director es un agente positivo, éste, inyecta sinergia con todos los componentes y se van realizando cambios, pero si es lo contrario, también repercute en todos los sujetos, y quizá sea un indicador de deficiencia en el funcionamiento educativo.

CONCLUSIONES

1. La administración escolar incide en el funcionamiento educativo.
2. La eficiencia de la Administración Escolar se alcanza si se cuenta con el recurso humano calificado y materiales acorde las demandas actuales.
3. Otro indicador para la consecución de una administración con calidad es contar con la infraestructura que llene las expectativas de las exigencias pedagógicas modernas.
4. La motivación debe ser un pilar en la administración escolar para que el personal pueda desempeñar su labor con eficacia y eficiencia.
5. El incentivo económico juega un papel importante en la calidad educativa, ya que la mayoría de los docentes trabajan en dos o tres jornadas, por lo tanto su rendimiento no cumple los parámetros de calidad.
6. La especialización de los administradores afectan la eficiencia de la Administración Escolar y por consiguiente en el funcionamiento educativo.
7. La mayoría de directores no cuenta con manual de funciones.

RECOMENDACIONES

1. Para que una administración escolar tenga un impacto positivo es importante que el administrador sea especializado o que tenga una basta experiencia en administración para que el funcionamiento educativo sea eficiente.
2. Que el Ministerio de educación actualize constantemente al recurso humano administrativo.
3. Elaborar un perfil técnico para la selección y nombramiento de los administradores o gerentes educativos.
4. Que al inicio de cada ciclo escolar, se realice un diagnósticos para detectar necesidades, intereses y problemas.
5. Hacer estudios específicos sobre indicadores de calidad e implementarlas a la realidad del establecimiento educativo.

BIBLIOGRAFIA

1. Alvear Sevilla, Cellina: CALIDAD TOTAL, CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PRACTICAS, limusa, Noriega Mexico.
2. Barrera de Martínez, Susana. Huanca Santos, Carmen Rosa: LA CALIDAD DE
 - a. LA EDUCACION EN CONTEXTOS INDIGENAS
 - b. MULTILINGÜES.
3. Cassassus J, Arancibia U.: CLAVES PARA UNA EDUCACION DE CALIDAD, 1997 Buenos Aires, Argentina. Editorial Kapelusz.
4. Deming, Edwar: CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.
 1. Madrid. Díaz de Santos
5. Fe y Alegría: CALIDAD DE LA EDUCACION, 1997 Venezuela, Editorial M.
6. Guajardo Garza, Edmundo: ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL. 1997 México. Pax,
7. Harold Koontz, Heinz Wehrich: ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 11ª. Edición. Editorial McGraw-Hill.
8. Harold Koontz, Heinz Wehrich: ADMINISTRACION, DIRECCION Y
 - a. SUPERVISION DE ESCUELAS, Editorial McGraw-Hill. 5ª. Edición
9. Ishikawa, Kaouru: ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?
 - i. Columbia, Editorial Norma.
10. Hernández Zampieri. MANUAL DE LA INVESTIGACION,
 - i. Mexico, Editorial Editorial McGraw-Hill. 3a.
11. Lemus Luis Arturo: ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE
 - i. ESCUELAS, Argentina, Editorial Capeluz
12. Reyes Ponce, Agustín: ADMINISTRACION DE EMPRESAS,
 - a. México, Editorial Limusa, S.A

APPENDICE

ANEXOS

ENCUESTA A DIRECTORES

Código 001

Año 2003

Apreciable Director(a) por este medio le solicitamos su valiosa colaboración, en responder las siguientes interrogantes, con una "X" la respuesta que considere pertinente, sobre el tema "Impacto de la Administración Escolar en el Funcionamiento Educativo". Su información será utilizado confidencialmente, ya que los mismos tendrán un carácter educativo.

1. En la resolución de problemas del establecimiento que Ud, dirige, aplica la Legislación Educativa?
Frecuentemente____ Ocasionalemente____ Nunca____
2. Para elaborar la planificación general de su establecimiento, toma en cuenta a la comunidad educativa?
Frecuentemente____ Ocasionalemente____ Nunca____
3. Las relaciones humanas entre administración y comunidad educativa, es importante en la consecución de la calidad educativa?
Frecuentemente____ Ocasionalemente____ Nunca____
4. Considera que los padres de familia están satisfechos de la educación que reciben sus hijos?
Frecuentemente____ Ocasionalemente____ Nunca____
5. La institución que usted dirige cumple con las normas de calidad educativa?
Frecuentemente____ Ocasionalemente____ Nunca____
6. El establecimiento cuenta con los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales para su buen funcionamiento?
Frecuentemente____ Ocasionalemente____ Nunca____
7. Realiza gestión educativa en beneficio de su establecimiento?
Frecuentemente____ Ocasionalemente____ Nunca____
8. Influye la especialización, para la eficiencia de la Administración escolar?
Frecuentemente____ Ocasionalemente____ Nunca____
9. El incentivo económico y afectivo, influye en el desempeño eficiente de la administración y docente?
Frecuentemente____ Ocasionalemente____ Nunca____
10. Escriba algunos indicadores de calidad educativa: _____

ENCUESTA A PROFESORES

Código 002

Año 2003

Apreciable Profesor(a) por este medio le solicitamos su valiosa colaboración, en responder las siguientes interrogantes, con una "X" la respuesta que considere pertinente, sobre el tema "Impacto de la Administración Escolar en el Funcionamiento Educativo". Su información será utilizado confidencialmente, ya que los mismos tendrán un carácter educativo.

1. Tiene usted conocimiento del trabajo administrativo que se realiza en su establecimiento?
Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
2. En la administración de su establecimiento, considera que aplica la Legislación Educativa ?
Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
3. El Director de su establecimiento toma en cuenta a la comunidad educativa para elaborar la planificación de las diversas actividades que se desarrolla durante el ciclo escolar?
Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
4. La comunicación entre la dirección, docentes, estudiantes y padres de familia incide en la calidad educativa?
Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
5. El Director utiliza un reglamento interno para resolver problemas de su establecimiento?
Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
6. El establecimiento cuenta con las recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales para su buen funcionamiento?
Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
7. El Director realiza gestión educativa para mejorar la calidad educativa de su establecimiento?
Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
8. En su establecimiento se realizan estudios sobre las necesidades e intereses del educando para fortalecer la calidad educativa?
Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
9. El incentivo económico y afectivo, influye en la calidad educativa?
Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
10. Escriba algunos indicadores de calidad educativa: _____

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Código 003

Año 2003

Apreciable Estudiante por este medio le solicitamos su valiosa colaboración, en responder las siguientes interrogantes, con una "X" la respuesta que considere pertinente, sobre el tema "Impacto de la Administración Escolar en el Funcionamiento Educativo". Su información será utilizado confidencialmente, ya que los mismos tendrán un carácter educativo.

1. Considera usted que el director realiza un buen trabajo?
Frecuentemente____ Ocasionalmente____ Nunca____
2. Considera usted que existe una buena comunicación entre director y estudiantes?
Frecuentemente____ Ocasionalmente____ Nunca____
3. Cree usted que la educación que recibe en su establecimiento le será útil para la vida?
Frecuentemente____ Ocasionalmente____ Nunca____
4. Considera que es importante contar con un reglamento interno para la buena marcha de las actividades escolares?
Frecuentemente____ Ocasionalmente____ Nunca____
5. El establecimiento cuenta con los recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales para su buen funcionamiento?
Frecuentemente____ Ocasionalmente____ Nunca____
6. El director realiza trámites en beneficio de su establecimiento?
Frecuentemente____ Ocasionalmente____ Nunca____
7. Es importante que el director tenga estudios universitarios relacionados al trabajo que realiza en la dirección?
Frecuentemente____ Ocasionalmente____ Nunca____
8. Qué aspectos cree importante que debe tener su establecimiento? (Subraye 3)

Preparación de los docentes.

- > Aulas en buen estado.
- > Biblioteca
- > Buena disciplina
- > Estudiantes productivos

PROPUESTA

INTRODUCCION

El impacto de la administración escolar en el funcionamiento educativo se considera como un proceso permanente de formación la cual debe ser orientada hacia la aplicación de acciones que viabilicen la eficiencia y del desempeño del recurso humano, es fundamental este punto de direccionalidad si se quiere elevar el nivel de calidad desde el punto de vista de nuestro contexto. Es por ello que la propuesta del grupo de estudiantes de la franja de Cierre de Pénsum de Licenciatura de la Universidad Panamericana de Guatemala, con sede en la ciudad de Quetzaltenango consiste en **Capacitaciones encaminadas a la actualización de los Directores de centros educativos del nivel medio del sector público, privado y por cooperativo del municipio de Totonicapán, tomando en cuenta elementos integrales, tales como: objetivos, estrategias, situación contextual, diseño características principales de la Administración Escolar con Calidad de acuerdo a los requerimientos de la Reforma Educativa.**

A. OBJETIVOS

1. General

- a. Elevar el nivel académico y de desempeño del recurso humano administrativo de los centros educativos públicos, privados y por cooperativos del nivel medio del municipio de Totonicapán.

2. Específicos

- a. Mejorar la calidad de la administración escolar a desarrollarse durante el ciclo 2004.
- b. Incentivar la participación de los Directores en la mejora de su labor administrativa a través de las capacitaciones.
- c. Promover un mejor desempeño de calidad dirigidos a los administradores del nivel medio del municipio de Totonicapán.

B. Definición de área a desarrollar:

1. Administración escolar y funcionamiento educativo: Comprende el conocimiento y la aplicación de los componentes teóricos, prácticos de administración educativa, el empleo de técnicas y procedimientos que permiten que el profesional de la educación pueda ejercer un liderazgo efectivo en la búsqueda de resultados exitosos en la gestión educativa con calidad.

C. Descripción del problema: La administración escolar en el funcionamiento educativo tiene como sujeto fundamental el Director, por lo que debe ser un elemento con liderazgo para la buena marcha de una escuela preocupada por lograr una educación con calidad. El administrador debe ser el primer docente líder, no solo por su cargo, sino por sus cualidades personales, pedagógicas, comunicativas y gerenciales. La calidad de liderazgo incide en la calidad y funcionamiento de todo el proceso educativo. La calidad será mayor en aquel centro cuyo administrador logre establecer una interacción personal y profesional con los docentes en vista de la toma de decisiones pedagógicas y administrativas. En función del proyecto educativo que debe estar clara y explícito para todos los participantes.

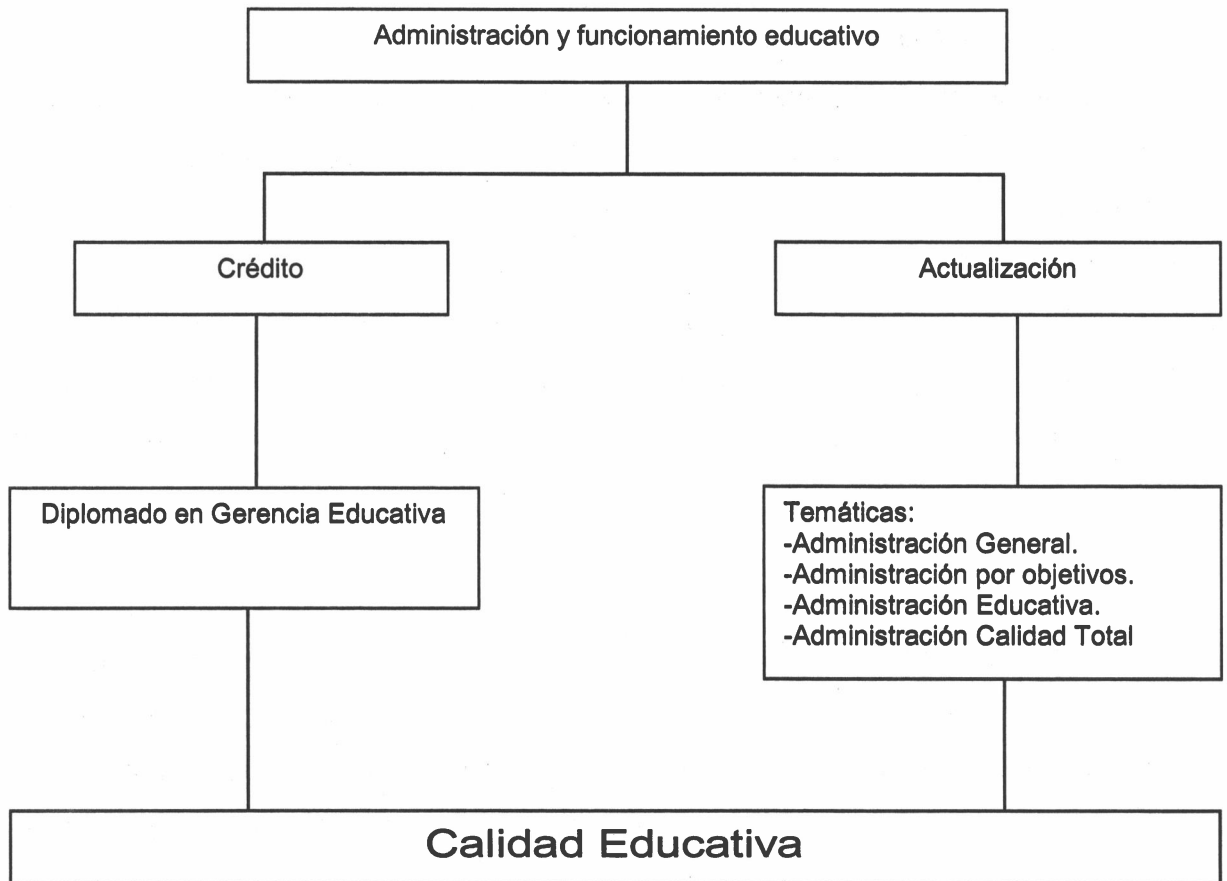
D. Análisis Situacional

Los institutos educativos investigados se localizan en el área urbana y rural del municipio de de Tonicapán, nivel medio del sector público, privado y por cooperativa con una población usuaria aproximada de 4,115 estudiantes, 20 directores y 180 docentes, en un 97% de procedencia indígena. La mayoría de directores y docentes, son maestros de educación primaria y no cuentan con la especialización respectiva para realizar un trabajo eficiente. Por otro lado los establecimientos del sector privado y por cooperativa en la mayoría de casos no cuentan con edificio propio, por carecer de terreno y recursos financieros.

E. Componentes de la Administración escolar en el funcionamiento educativo.

1. Actualización: Se comprende, como el proceso permanente de formación, de enriquecimiento y superación personal que fortalece conocimientos y experiencias administrativas para el mejoramiento del proceso educativo, facilitando y haciendo posible según el contexto local. También la actualización, es el componente estructural de la formación del recurso humano el cual garantiza una educación con calidad.

F. Diseño de la Administración Escolar y Funcionamiento educativo: va dirigido al personal administrativo en servicio del sector público, privado y por cooperativa del municipio de Tonicapán. Tiene como componente básico la actualización, que es un proceso mediante el cual se propician las oportunidades para que el personal participante brinde un servicio eficiente y con calidad a la comunidad educativa. Tomando como punto de partida los requerimientos de la Reforma Educativa.



G. Características principales:

1. Eleva el nivel académico.
2. Aumento de conocimientos y experiencias.
3. Se fortalece constantemente el nivel de desempeño

H. Propuesta de Actualización

Bases legales:

Política de Gobierno 2000-2004.

Reforma Educativa

Política del sector educación: Calidad y excelencia educativa

Crédito académico: Diplomado en Gerencia Educativa

I. Estrategias:

1. Actualizar al personal administrativo en servicio del sector oficial, privado y cooperativa del nivel medio del municipio de Totonicapán:
2. Elaborar planificación para la actualización del recurso humano administrativo
3. Convocar a Directores de establecimientos educativo del sector público, privado y por cooperativa a través del C.T.A. responsable del nivel medio.
4. Preparar los insumos a utilizarse en el desarrollo de las capacitaciones.
5. Solicitar local para el realización de dicha actividad.
6. Solicitar acreditamiento a la Universidad Panamericana de Guatemala, para los participantes y el auspicio de PROASE.

TEMAS	CRONOGRAMA		RECURSOS	RESPONSABLES
	Fecha	Hora		
1. Administración General	Febrero/2004	08:00 a 12:30	Materiales: papel bond, marcadores, pizarrones, retroproyector, fotocopias, computadora y otros.	- Andrés Ramón García Vásquez.
2. Administración por objetivos	Abril/2004	08:00 a 12:30		- Carlos Enrique García Batz
3. Administración Educativa	Junio/2004	08:00 a 12:30		- Rafael Otzin Chex
4. Administración Calidad Total	Agosto/2004	08:00 a 12:30		- Santiago Enrique Gutiérrez Sapón. - Discertante

K. PRESUPUESTO

DESCRIPCION	COSTO UNITARIO	TOTAL
4 resmas de papel bond tamaño carta	Q40.00	Q160.00
4 docenas de marcadores permanentes	Q60.00	Q240.00
1 docena de marcadores de pizarra	Q150.00	Q150.00
Aquiler de retroproyector	Q50.00	Q200.00
100 acetatos	Q2.00	Q200.00
100 pliegos de papel periódico	Q100.00	Q100.00
4 rollos de Masking- tape	Q10.00	Q40.00
Váticos del discertante	Q300.00	Q1200.00
Refacciones	Q150.00	Q600.00
Imprevistos	Q100.00	Q400.00
Total		Q3290.00

L. EVALUACION:

- 1 Se realizará a través de un instrumento para los participantes en relación a los temas a desarrollarse.
- 2 Monitoreo por parte de las autoridades correspondientes (C.T.A.)
- 3 Instrumento de Evaluación de desempeño individual y grupal