

DEDICATORIA

A:

- **DIOS** Infinitas gracias por haber iluminado nuestras vidas, Nuestra profesión, nuestra familia, para alcanzar el objetivo trazado, logrando con éxito esta tesis; **LA HONRA SEA A TI.**
- **LA UPANA** Templo del saber en donde nuestros anhelos y sacrificios se han transformado en realidad. **“Sabiduría ante todo, adquiera sabiduría.”**
- **LOS ASESORES** de la Universidad Panamericana de Guatemala por la orientación académica y pedagógica.
- **NUESTRA FAMILIA** por brindarnos el apoyo incondicional en todas las circunstancias de formación humana.
- **LAS AUTORIDADES** quienes nos brindaron su apoyo al proveernos los elementos fundamentales para la fundamentación de esta tesis.
- **USTED** por valorar la información que en esta tesis se ha recabado.

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

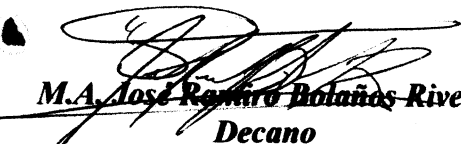
ASUNTO: *Guadalupe Ajquejay Coj, Tomas Morales Ramirez, Santos Daniel Estacuy López, José Roberto Xitamul Tay estudiantes de la carrera de Licenciatura en Educación de esta Facultad solicitan autorización para realizar Tesis para completar requisitos de graduación.*

Guatemala 28 de abril del 2,007.
Ref.03

*Se ha analizado la solicitud de los estudiantes: **Guadalupe Ajquejay Coj, Tomas Morales Ramirez, Santos Daniel Estacuy López, José Roberto Xitamul Tay** para realizar Tesis enmarcada en la temática: "MECANISMOS Y MODALIDADES DE EVALUACIÓN DE LA LABOR QUE REALIZA EL DIRECTOR DEL CICLO DIVERSIFICADO DE EDUCACIÓN DEL MUNICIPIO DE SOLOLÁ".*

En virtud de lo anterior esta *Decanatura dictamina:*

- 1. Habiendo cumplido con lo descrito en el Reglamento Académico de la Universidad Panamericana en Opciones de Egreso, artículo No.6 incisos del a) al n).*
- 2. Por lo antes expuesto los estudiantes: **Guadalupe Ajquejay Coj, Tomas Morales Ramirez, Santos Daniel Estacuy López, José Roberto Xitamul Tay** reciben la aprobación para realizar Tesis solicitada como Opción de Egreso.*
- 3. Se aprueba desarrollar la Tesis en la temática solicitada.*
- 4. Se autoriza el nombramiento de la Licda. **María Eugenia Ramirez Motta** como Asesora-Tutora de conformidad con lo establecido en la normativa para desarrollo de trabajo de graduación.*

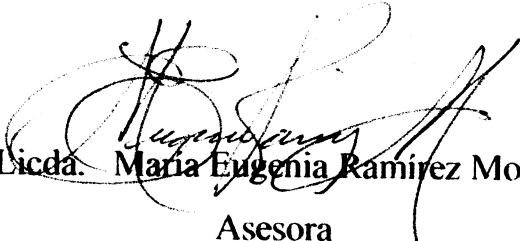

M.A. José Roberto Bolaños Rivera
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, once de diciembre de dos mil siete.....

En virtud de que la tesis “Mecanismos y modalidades de evaluación de la labor que realiza el Director del Ciclo Diversificado de Educación del Municipio de Sololá”, presentada por los estudiantes Guadalupe Ajquejay Coj, Tomás Morales Ramírez, Santos Daniel Estacuy López, José Roberto Xitamul Tay, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Ciencias de la Educación, cumple con los requisitos mínimos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable.....


Licda. Maria Eugenia Ramirez Motta
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACION, Guatemala, dieciocho de diciembre de dos mil siete.-----

En virtud de que la Tesis con el tema "MECANISMOS Y MODALIDADES DE
EVALUACION DE LA LABOR QUE REALIZA EL DIRECTOR DEL CICLO
DIVERSIFICADO DE EDUCACION DEL MUNICIPIO DE SOLOLA", Presentada por los
estudiantes: Guadalupe Ajucejay Coj, Santos Daniel Estacuy López, Tomás Morales
Ramírez y José Roberto Xitamul Tay, previo a optar al grado Académico de Licenciatura,
cumplen con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se
extiende el presente dictamen favorable para que continúen con el proceso
correspondiente.-----




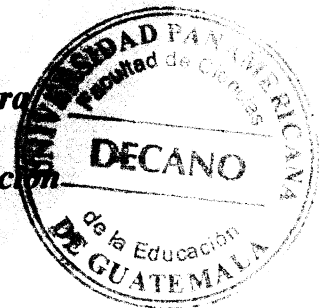
M. A. María Antonieta Reyes Reyes de Marín
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, Guatemala a los veinte días del mes de diciembre del dos mil siete.--

En virtud de que la Tesis presentada por los estudiantes: Guadalupe Ajquejay Coj, Tomas Morales Ramirez, Santos Daniel Estacuy López, José Roberto Xitamul Tay previo a optar al grado Académico de Licenciatura, cumplen 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.


M.A. José Ramiro Bolaños Rivera
Decano
Facultad De Ciencias de la Educación



PRESENTACIÓN

La presente investigación documental realizada en el ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá, tiene como propósito verificar los “Mecanismos y Modalidades de Evaluación”, que son aplicados a los directores en el nivel donde ejercen sus funciones, se pretende también presentar una propuesta que aporte una forma de evaluación al director, ya que la evaluación tiene como eje contribuir a promover una mejor capacidad de los profesionales principalmente por aquellos quienes dirigen los destinos de una entidad educativa.

Hallar una modalidad para evaluar la labor del director del ciclo diversificado de educación, significa estar conscientes de la importancia de un instrumento de evaluación, por lo que las supervisiones que realizan los técnicos regionales a los directores, deben ser continuas y sistemáticas en base a las debilidades encontradas en un instrumento de evaluación.

De acuerdo a la investigación realizada se constató de la inexistencia de una modalidad de evaluación pertinente, no se evalúa periódicamente la labor del director, no existen mecanismos de evaluación establecidas para evaluar al director; sólo se evalúa con una hoja de servicio a cada fin de año para el ascenso docente. Considerando que la formación de un director es urgente desde el punto de vista técnico pedagógico, de relaciones humanas, así como su desempeño y su relación con diferentes caracteres sociales y culturales, es preciso evaluar al mismo en los aspectos cualitativos, técnico pedagógico, así como en lo administrativo, por lo tanto precisa formular un programa de formación permanente y continuo para el cuerpo administrativo, lo que permitirá la apertura de su formación, actualización de un director y la búsqueda del prestigio institucional por ende la formación humana.

AGRADECIMIENTO

A:

- Licda. María Eugenia Ramírez Motta, por la asesoría de este trabajo de investigación documental.
- Licda. María Antonieta Reyes de Marín, por su apoyo incondicional en coordinar la revisión y asesoría de este trabajo de tesis.
- La Universidad Panamericana de Guatemala, extensión de Sololá.
- Al municipio y departamento de Sololá por contribuir al desarrollo educativo e integral de todos sus habitantes al contribuir en esta investigación.
- A nuestros padres por su ejemplo de responsabilidad, trabajo y honestidad en la búsqueda de la superación personal y el bien social.

RESUMEN

Para lograr el desarrollo de nuestro país es fundamental contar con un sistema educativo que llene las expectativas para satisfacer las necesidades personales y sociales del medio guatemalteco. Así mismo es necesario contar con un personal idóneo en la administración educativa, área que motivo la realización del presente estudio para proponer la modalidad y mecanismo de evaluación del desempeño de los directores educativos del ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá. El presente constituye como aporte al Sistema Educativo Nacional ya que en la investigación se orienta hacia el área de la evaluación educativa.

El desempeño directivo de la actividad educativa, es determinante para alcanzar la expresión y sentido de conducción de la comunidad educativa, el éxito o fracaso en la labor directiva sin lugar a dudas depende del alto grado de la preparación pedagógica, de la capacidad para abordar problemas educativos, de la dinámica en la acción administrativa de la escuela con forme a las de las características fundamentales indicadas por G. Nérici (1984: 111), deben ser: "preparación pedagógica adecuada, conciencia de los problemas de la educación, confianza en la acción de la escuela y la capacidad de conducción".

Para desarrollar la capacidad de conducción señalada por Nérici, es necesario el fortalecimiento de la labor directiva a través de una evaluación continua cuya actividad sistemática contribuya al logro de objetivos propuestos con antelación. Entiéndase a la educación como un proceso sistemático destinado a lograr cambios duraderos y propositivos en la conducta de los sujetos integrados a la misma.

INDICE GENERAL

	Pág.
PRESENTACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÒN	01
 CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL	
A. ORIGEN DEL NOMBRE DEL MUNICIPIO DE SOLOLÁ	03
1. Aspectos generales del municipio de Sololá.....	04
A. SERVICIOS BÀSICOS EDUCATIVOS EXISTENTES	04
B. EDUCACIÒN	05
1. Ciclo básico.....	05
2. Ciclo diversificado	06
 CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL	
A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	09
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÒN	10
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
 CAPITULO III MARCO TEÒRICO	
A. HISTORIA DE LA EVALUACIÒN	13
1. Època antigua	13
2. Los exámenes oficiales en la administración pública china.....	14

B. EL DIRECTOR EDUCATIVO Y LA EVALUACIÓN.....	15
1. El director.....	15
a. Definición.....	15
b. funciones del director.....	16
c. supervisión al director.....	18
d. condiciones para ser director.....	19
e. obligaciones de lo directores.....	21
f. derechos de los directores.....	23
g. Evaluación al director.....	24
1) Definición de Evaluación.....	24
2) Formas de evaluar al director.....	25
3) Propósitos de la evaluación del director educativo.....	25
a) La motivación.....	25
b) La orientación a los directores.....	26
c) La diagnosis administrativa.....	26
d) El otorgamiento de apropiados incentivos	27
e) La supervisión del director.....	27
C. CALIDAD EDUCATIVA.....	28
1. Definición.....	28
2. Desarrollo Profesional del Recurso Humano.....	30
D. PROCESO EDUCATIVO LOCAL	
1. Niveles.....	31

CAPITULO IV MARCO METODOLÓGICO

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	35
B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	36
C. VARIABLES DE ESTUDIO.....	36
D. DEFINICION CONCEPTUAL.....	37
1. El proceso educativo local.....	37
2. Mecanismo y modalidad.....	37

3. Base jurídica para el nombramiento y la remoción de director.....	38
E. DEFINICIÓN OPERACIONAL.....	38
1. Mecanismos y modalidades de evaluación.....	38
2. Ciclo diversificado.....	39
3. Centros educativos.....	39
4. Área Técnica Administrativa.....	39
5. Puesto del director o directora.....	39
6. Evaluación de la labor que realiza el director.....	40
7. Definición operacional de las variables.....	41
F. METODOLOGIA APLICADA.....	41
1. Técnica de la observación.....	42
2. La encuesta.....	42
3. La entrevista.....	42
G. UNIVERSO Y MUESTRA.....	42
H. ALCANCES Y LÍMITES.....	43
1. Teóricos.....	43
2. Espaciales.....	43
3. Temporales.....	43
I. DISEÑO DE LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	44
J. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	44

CAPITULO V MARCO OPERATIVO

A. PRUEBA PILOTO.....	45
B. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	45
C. TRABAJO DE CAMPO.....	46
D. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	46
E. PERFILES DE ANÁLISIS.....	46
1. Análisis Cuantitativo.....	46
2. Análisis Cualitativo.....	47
F. CRONOGRAMA DE ACCIONES.....	48

G. RECURSOS.....	48
1. Humanos.....	48
2. Materiales.....	49
3. Financieros.....	49

CAPITULO VI PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A. RESULTADOS SEGÚN DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES...51	51
B. PROBLEMÁTICA ENCONTRADA.....	60
C. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	61
1. Según definición operacional de las variables.....	61
2. Según distintos autores.....	61
D. HALLAZGOS.....	65
CONCLUSIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
PROPUESTA.....	75
ANEXO.....	99

INDICE DE CUADROS

No. DE CUADROS	TITULO DE CUADROS	PAG.
Cuadro No. 01	No. De alumnos, docentes, directores y establecimientos del ciclo básico 2006.....	06
Cuadro No. 02	No. de alumnos, docentes y directores de establecimientos en el ciclo diversificado por sector, 2006.....	07
Cuadro No. 03	Centros Educativos Por Sector, niveles y modalidades.....	33
Cuadro No. 04	Definición operacional de las variables.....	41
Cuadro No. 05	Cronograma de actividades.....	48
Cuadro No 06	Evaluación de la labor del director.....	52
Cuadro No. 07	Participación en la labor del director.....	53
Cuadro No. 08	Mecanismos de evaluación del director.....	54
Cuadro No 09	Interés en evaluar la labor del director.....	55
Cuadro No, 10	Sujetos que evalúan la labor del director.....	56
Cuadro No. 11	Momentos de la evaluación del director.....	57
Cuadro No. 12	Formas de evaluación del desempeño del director.....	58
Cuadro No. 13	Contenido de la evaluación del director.....	59

Cuadro No. 14	Reconocimiento de la labor del director.....	60
Cuadro No. 15	Cronograma de actividades.....	89
Cuadro No. 16	Cuadro Comparativo.....	90
Cuadro No. 17	Fichas de Evaluación de desempeño.....	93
Cuadro No. 18	Cronograma de indicadores Técnico Administrativo.....	96
Cuadro No. 19	Fichas de Actividades Técnicas.....	97

ABREVIATURAS

Acdo.	Acuerdo
Art.	Artículo
COCODES	Consejo de desarrollo comunitario
CTA.	Coordinador Técnico Administrativo
CTP.	Coordinador Técnico Pedagógico
DDESOL.	Dirección Departamental de Sololá
Gub.	Gubernativo
IGER	Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica
INE.	Instituto Nacional de Estadística
MINEDUC.	Ministerio de Educación
POA.	Plan Operativo Anual
S. A.	Sociedad Anónima
UDE.	Unidad de Desarrollo Educativo
UPANA.	Universidad Panamericana de Guatemala.

INTRODUCCIÓN

Como parte de las acciones de la Universidad Panamericana, orientada a cooperar en la dinámica de la gestión administrativa del Ministerio de Educación, presentamos este documento de tesis para reforzar las acciones que debe realizar un director o directora en los centros educativos del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá, para uso y consulta de quienes intervienen en el desarrollo del que hacer educativo.

Dentro del Marco contextual se presentan los temas: origen del nombre del lugar de investigación, su extensión territorial, división política y administrativa, informe del área educativa del nivel medio, aspectos socioeconómicos y servicios educativos existentes. El marco conceptual hace referencia al tema, antecedentes del problema, importancia de la investigación y el planteamiento de problema. El marco teórico hace referencia histórica de la evaluación, el director educativo y la evaluación, la calidad educativa y el proceso educativo local.

En el marco metodológico, se presenta el problema fundamental de la investigación, "Mecanismos y modalidades de la evaluación de la labor que realiza el director del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá", objetivos del estudio, las variables, la definición conceptual, definición operacional, metodología aplicada, universo y muestra, alcances y límites, diseño de la recopilación de información, el procesamiento de información.

En el marco operativo se presenta la especificación de la prueba piloto, la recopilación de datos, el trabajo de campo, el procesamiento de información, el perfil de análisis, el cronograma de actividades, los recursos utilizados en el proceso de investigación .

En el capítulo VI se hace la representación de resultados según la definición operacional de las variables de estudio, problemática encontrada, el análisis y discusión de resultados, hallazgos encontrados, se presentan las conclusiones, la bibliografía de documentos consultados. Propuestas sobre mecanismos y modalidades ; La propuesta por ser el elemento fundamental para remediar en parte el problema de investigación se plantean ordenadamente de la manera siguiente: La justificación, Las guías de componentes, los instrumentos de evaluación al director y el anexo respectivo del estudio que se adjuntan en la misma, las encuestas aplicadas a los elementos quienes intervinieron en la labor educativa, así como las entidades educativas que formaron parte del estudio de la investigación y el mapa del lugar de investigación.

Para la obtención de datos se contó con la colaboración de entidades educativas; director departamental de educación, coordinadores técnicos administrativos, directores de centros educativos, padres de familia y estudiantes, con el fin de fundamentar el tema de estudio en el municipio y departamento de Sololá.

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual, es uno de los componentes importantes del tema “Mecanismos y modalidades de evaluación de la labor del director o directora del ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá”. El marco contextual, incluye un panorama general de los elementos donde suceden las acciones del tema principal, cómo es y cómo debe ser la labor que desempeña el director o directora del ciclo diversificado del municipio de Sololá, y los avances que se han logrado por medio de la preparación profesional de los mismos directores o directoras.

A. ORIGEN DEL NOMBRE DEL MUNICIPIO DE SOLOLÁ

1. Aspectos generales del municipio de Sololá.

Se deriva del vocablo *Tz'oljya'*, que en los idiomas *K'iche'*, *Kaqchikel* y *Tzutuhil*, significa “Agua de Sauce”, *ha'* o *ya'* significa agua y *Tz'ol* o *Tz'olj* que significa “Sauce o Sáuco”. De acuerdo a otra interpretación; el nombre proviene de las voces *Tz'ol*, que en *Kaqchikel* significa volver, retornar o particularmente de continuación *Ya'*, que significa agua o volver al agua. Sololá anteriormente se le denominó Tecpán Atitlán que significa “Palacio del Señor Atitlán”.

La ciudad de Sololá fue fundada el 30 de octubre de 1547 según el “Memorial de Sololá”, en cumplimiento de La Real Cédula de 1540, que ordenaba la congregación de los indígenas en pueblos. Sololá fue denominada Nuestra Señora de Tecpán Atitlán. También conocido con los nombres de *Tzolojha'*, Asunción Sololá y Sololá.

Después de la conquista, la familia *Xahil*, mantuvo una gran cuota de poder, por eso Diego Hernández *Xahil*, hijo de Francisco Hernández Arana, ocupó el cargo

de alcalde en los años, 1559, 1573, 1576, 1583, 1586 (Recordación Florida, Cronista Francisco Antonio 1690). Durante el período colonial, Sololá fue cabecera del Corregimiento de Tecpán Atitlán y luego de la Alcaldía Mayor de Sololá. El 29 de octubre de 1825, por Decreto de la Asamblea Constituyente del Estado, se otorgó al pueblo de Sololá la Categoría de “Villa”.

El municipio de Sololá se localiza al sur del departamento y es la cabecera del departamento del mismo nombre. Dista 140 kilómetros de la ciudad capital. Su extensión territorial es de 94 kilómetros cuadrados, se encuentra a una altitud de 113.50 metros sobre el nivel del mar. Tiene una latitud de 14° 46' 12". Su longitud es de 290° 10'58".

El municipio de Sololá tiene las colindancias siguientes: Al norte colinda con el departamento de Totonicapán y el municipio de Chichicastenango, departamento del Quiché. Al sur colinda con el lago de Atitlán, al este con los municipios de Concepción y Panajachel y al oeste con los municipios de Santa Cruz La Laguna, San José Chacayá y Santa Lucía Utatlán.

El área urbana de Sololá, que a su vez es la cabecera departamental se divide en cuatro barrios y dos zonas; seguidamente tiene aldeas, cantones, caseríos y parajes, 70 centros poblados con aproximadamente 10,000 habitantes en todo el municipio (estudio estadístico de INE: 2006).

B. SERVICIOS BÁSICOS EDUCATIVOS EXISTENTES

Los servicios educativos existentes de todos los niveles, se encuentran ordenados de la forma siguiente: Párvulos 36 establecimientos que pertenecen al sector oficial y 4 son privados que suman un total de 40 establecimientos. Preprimaria bilingüe intercultural 63 establecimientos que pertenecen al sector oficial. Preprimaria monolingüe 81 establecimientos oficiales y 4 privados. Educación a distancia “IGER” un establecimiento que pertenece al sector privado. De cultura general: Ciclo básico

del sector oficial son 10 establecimientos y 11 privados y 9 por el sistema de cooperativa. Ciclo diversificado: 3 pertenecen al sector oficial 14 son de la entidad Privada un establecimiento funciona por el sistema por cooperativa. (Estadística UDE 2007) Dirección departamental de Educación.

Todos estos servicios se han logrado a través del accionar de las organizaciones locales, desde autoridades indígenas, comités, asociaciones, Consejos de Desarrollo Comunitario (COCODES), y otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales, quienes se dedican a orientar, realizar gestiones y actividades para mejorar los servicios educativos de la comunidad.

C. EDUCACIÓN

Sololá es uno de los departamentos con mayor índice de analfabetismo, ocupa el tercer lugar a nivel nacional, después de Quiché y Alta Verapaz. La tasa de analfabetismo en la población mayor de 15 años es aproximadamente el 56%, con mayor incidencia en el sexo femenino. (INE: 2006)

La cobertura educativa ha mejorado en el municipio, pero no en todas las áreas. (Datos oficiales de la Dirección de Unidad Informática, Dirección Departamental de Educación de Sololá, 2,006). A continuación se detallan algunos datos de cada uno de los niveles educativos que atienden tanto en la entidad privada como en la entidad pública.

1. Ciclo básico.

Se organiza en tres sectores: oficial, privado y por cooperativa: En este nivel funcionan 3 establecimientos del sector oficial, 6 del sector privado y 1 del sector por cooperativa, distribuidos de la siguiente forma:

Cuadro No. 1

Número de alumnos, docentes, directores y establecimientos en el ciclo básico por sector, 2006

SECTOR	NO. DE ALUMNOS			NO. DE DOCENTES, DIRECTORES Y ESTABLECIMIENTOS		
	Varones	Mujeres	Total	Docentes	directores	establecimiento
Oficial	635	375	1010	62	10	10
Privado	306	160	466	42	11	11
Por Cooperativa	367	250	617	30	09	09
Totales	1308	785	2093	134	30	30

Fuente: Estadística Dirección Departamental de Educación MINEDUC, 2006.

En los establecimientos del sector oficial durante el año 2006, se atendieron la mayor cantidad de estudiantes y de acuerdo a la tabla estadística se puede afirmar que el mayor número de estudiantes con más docentes pertenecen al sector oficial y se inscriben más hombres que mujeres en el ciclo básico.

2. Ciclo diversificado.

En este nivel, los tres sectores que funcionan son el oficial, el privado y por cooperativa. Los establecimientos del ciclo diversificado funcionan en las jornadas matutina, vespertina, nocturna y jornada doble, con variedad de carreras. Cada establecimiento educativo es dirigido por un director o directora administrativo y técnico.

A continuación se presentan los datos por sectores del ciclo diversificado que en su totalidad son dieciséis establecimientos, de los cuales 3 son oficiales 12 establecimientos educativos que pertenecen al sector privados y un establecimiento que funciona por el sistema de cooperativa.

De los establecimientos que se mencionan en el párrafo anterior se distribuyen estadísticamente en la siguiente tabla:

Cuadro No. 02

Número de alumnos, docentes, directores y establecimientos en el ciclo diversificado, por sector, 2006

SECTOR	NO. DE ALUMNOS			NO. DE DOCENTES, DIRECTORES Y ESTABLECIMIENTOS		
	Varones	Mujeres	Total	Docentes	directores	establecimiento
Oficial	258	172	430	34	03	03
Privado	752	137	889	18	12	12
Por Cooperativa	37	024	61	13	01	01
Totales	1047	333	1380	65	16	16

Fuente: Estadística Dirección Departamental de Educación MINEDUC, 2006.

De acuerdo a la tabla estadística se puede notar que la mayoría de estudiantes tienden a inclinarse a los establecimientos del sector privado y en su mayoría prevalecen los varones. En cuanto a la cantidad de estudiantes sucede todo lo contrario en el sector privado del ciclo diversificado de educación, lo que se concluye que la comunidad educativa en su mayoría pertenecen al sector privado y queda en segundo lugar los establecimientos del sector oficial en lo que concierne el ciclo diversificado de 2006.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

En este marco, el objetivo es describir el proceso de la investigación. Se explican los antecedentes del problema y se hace una descripción resumida de los conceptos que se relacionan con el tema de la investigación. Se justifica el estudio, se identifica el problema y se plantean los objetivos.

A. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Al analizar los diferentes problemas que se presentan en el municipio de Sololá, desde el punto de vista educativo son variadas, no obstante al analizar algunos contenidos específicos en la Ley de Educación Nacional de Guatemala, decreto I2-91 sobre las obligaciones de los directores, el decreto legislativo 1,485, relativo al trabajo técnico o técnico administrativo para directores de establecimientos de enseñanza y observaciones realizadas en varios centros educativos de la localidad, así como algunas entrevistas preliminares relevantes en el área técnico administrativo. Consideramos de vital importancia en entretenernos en el análisis más profundo de la misma, siendo así nuestra inclinación al tema y entre criterios y argumentos concluimos en investigar de carácter documental “Los Mecanismos y Modalidades de Evaluación de la labor que realiza el director o directora del ciclo diversificado de educación, del municipio y departamento de Sololá”, con la finalidad de proveer un aporte más para el MINEDUC, en beneficio de la comunidad educativa.

Las distintas conceptualizaciones que se enmarcan en este documento de investigación se obtuvieron oportunamente mediante consultas bibliográficas, leyes que se enmarcan en el encabezamiento de este contenido, entrevistas con autoridades educativas, padres familia, docentes y alumnos que fueron la base y muestra como recurso en la investigación.

De conformidad con el resultado de la investigación realizada y el análisis respectivo se concluyó que no existe documento alguno que contemple los mecanismos y modalidades de evaluación para el desempeño de la labor del director, más que la hoja de servicio que no llena los requerimientos técnicos, administrativos y de servicios social, ni de relaciones humanas por lo que al final de esta investigación se propone algunos elementos que también se pueden considerar para la elaboración de un instrumento específico para evaluar la labor del director.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La calidad educativa ha sido una de las preocupaciones del Ministerio de Educación, esto se evidencia en el documento de Políticas y Acciones del Ministerio de Educación (1991:3); como cuarta política *“Mejoramiento de la Calidad Educativa”*, en donde se aclara que el sistema educativo debe responder a las características: multiétnicas, pluricultural y multilingüe de la población guatemalteca y por ende del municipio de Sololá. En forma similar aparece en el documento de Lineamientos y Políticas Educativas (2004-2008) en donde dice literalmente:

“El Ministerio de Educación debe promover el mejoramiento de la calidad educativa y nivele su estructura interna, por medio de instancias correspondientes en cada uno de los niveles de decisión, en el cual involucra directamente a los directores o directoras en cuanto a la necesidad de verificar la labor que realizan. Por lo tanto investigar los mecanismos y modalidades de evaluación, que se practican sobre la labor que realizan los directores o directoras de educación del ciclo diversificado del municipio de Sololá, resulta de interés y beneficio para apoyar y mejorar la administración educativa a través de instrumentos y formas adecuadas, fiables y prácticos con el propósito de mejorar la calidad educativa” (Lineamientos y políticas educativas, 2004-2008)

La siguiente investigación de tipo documental acerca de los mecanismos y modalidades de evaluación de la labor del director o directora del ciclo diversificado

de educación del municipio de Sololá, se realiza, dada la importancia y necesidad de verificar cual ha sido la experiencia y la práctica de las funciones del director en la administración educativa; por ello, el propósito de la misma es aprovechar esas modalidades y mecanismos de evaluación si las hay, así mejorarlas.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los directores o directoras del ciclo diversificado de educación del municipio de Sololá, departamento de Sololá, realizan una labor importante en el área técnico administrativo de un establecimiento educativo, por lo tanto es necesario verificar cómo es que realizan todas esas acciones y los logros que obtienen. Dichos resultados servirán de estímulo y motivación para mejorar su desempeño y para brindar reconocimiento de su trabajo, por lo expresado con antelación, ésta investigación se orienta en la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los mecanismos y modalidades de evaluación que se utilizan para verificar la labor que realiza el director o directora del ciclo diversificado de educación del municipio de Sololá?. Este problema, se caracteriza por la falta de mecanismos y modalidades que deben aplicar las autoridades superiores a los directores de centros educativos, situación que no permite el desarrollo integral de la persona humana, ni prepararlo para la vida y tampoco posibilita la construcción de experiencias que orienten a la innovación, integración y adaptación de una administración educativa de acuerdo a la realidad local o nacional. Hasta la actualidad el único instrumento de evaluación aplicado a los directores, por parte de las autoridades educativas, es la hoja de servicio, la cual no puede considerarse como un mecanismo ni modalidad pertinente, ya que no se ajusta a los fines y objetivos de la educación.

Con este trabajo se pretende contribuir en la elaboración de un instrumento de evaluación de acuerdo a los elementos especificados en el marco metodológico de esta investigación documental.

CÁPITULO III MARCO TEÓRICO

El marco teórico es parte fundamental en la investigación, por lo que su contenido es base en la interpretación de las variables y la relación entre ellas, así como la definición de términos para facilitar la comprensión y la ubicación científica del trabajo de investigación. Incluye el desarrollo de temas tales como referencia histórica de la evaluación, los directores y sus funciones, calidad educativa, evaluación del desempeño del director, entre otros.

A. HISTORIA DE LA EVALUACIÓN

1. Época antigua.

La historia del ser humano ha implicado una serie de cambios, tanto en su propia evolución como en los factores que repercuten en su vida diaria dentro de su grupo social. Muchos procesos han cambiado en el tiempo y uno de ellos es la evaluación.

No se cuenta con datos exactos para definir dónde y cuando la evaluación tuvo su origen. Al ser humano se le consideraba dentro de su sociedad, como un ser activo, curioso e investigador. Así mismo era considerado, por su naturaleza, como un evaluador asiduo. Utilizaba el diálogo para hacer sus evaluaciones. Era una forma de medir los avances y alcances de sus actividades. TEMARIO: Promoción: Rafael Castillo Valdés, Escuela Normal "Pedro Molina", 78-81 La Alameda Chimaltenango

A través de la historia, distintas civilizaciones tales como la egipcia, romana, china, y los griegos han creado métodos para medir los procesos de investigación y evaluación. Las preguntas directas y/o diálogos eran utilizadas para este fin. Se cree que la historia de la evaluación comienza con el imperio Chino en el siglo VIII, con el monarca Ping Wan de la dinastía de los Chu. En otros siglos surgieron

personajes que se interesaron en detallar y crear instrumentos para verificar avances y resultados de los procesos en sus áreas de trabajo. Entre ellos se mencionan: Rousseau, Froebel, Cilthey, Dewey y James, quienes hicieron un esfuerzo para encontrar la diferencia entre evaluar y medir; llegaron a la conclusión que medir es comparar los valores que resulten de una prueba con el valor tomado como unidad, y evaluar es el resultado de las comparaciones y observaciones hechas al comportamiento de un individuo. TEMARIO: Promoción: Rafael Castillo Valdés, Escuela Normal "Pedro Molina", 78-81 La Alameda Chimaltenango

De lo anterior se deduce que la evaluación es la interpretación de los resultados. En educación por ejemplo, se cree que la evaluación es el punto final del proceso de la enseñanza y el aprendizaje. Esto es relativamente cierto, porque la evaluación es parte del mismo proceso, y puede haber o debería haber puntos finales intermedios, como exponen diversos autores.

2. Los exámenes oficiales en la administración pública China.

En China, hace mucho tiempo, existió un sistema de exámenes escritos que se utilizaban para verificar el rendimiento de los estudiantes. Era la base para la selección de funcionarios para los cargos públicos en la administración de la antigua china. Este sistema era un factor para el mantenimiento de la estabilidad política y social del país. El sistema de exámenes constituyó una innovación de las antiguas sociedades en donde el poder y los privilegios eran hereditarios.

En la antigua China se aplicaban dos tipos de exámenes, los inferiores o preliminares que servían para ingresar a una escuela superior, y los profesionales que conferían el derecho a desempeñar cargos públicos. Los exámenes profesionales se dividían en cuatro categorías. El primer examen se realizaba en tres sesiones que tardaban hasta 18 horas para temas literarios.

Se señala que únicamente aprobaban este examen uno de cada veinte aspirantes. A ellos se les confería el título de “flores de talento”, que tenían una equivalencia de bachillerato y les permitía ingresar a la nobleza. El segundo examen profesional tenía lugar en las capitales de provincias, cada tres años y correspondía al nivel de licenciatura y quienes aprobaban eran considerados escolares distinguidos. El tercer examen se practicaba en la capital durante más de quince días. Esto se aplicaba a los escolares distinguidos. Únicamente el 5% de los examinados lo aprobaban y se les denominaba escolares admitidos, que corresponde al grado de doctor en la actualidad. TEMARIO: Promoción: Rafael Castillo Valdés, Escuela Normal “Pedro Molina”, 78-81 La Alameda Chimaltenango

El ciclo de evaluaciones finalizaba con el examen que permitía el ingreso a la Academia Imperial. Los que se sometían a ellos eran recompensados con honores y altos cargos en la administración pública. TEMARIO: Promoción: Rafael Castillo Valdés, Escuela Normal “Pedro Molina”, 78-81 La Alameda Chimaltenango

B. EL DIRECTOR EDUCATIVO Y LA EVALUACIÓN

1. Director

a. Definición

El director es la persona encargada de dirigir la actividad educativa para alcanzar expresión y sentido de conducción de la comunidad educativa. De acuerdo con lo anterior se presenta un campo de acción del director y es un centro educativo, con las funciones y oportunidades propias de la labor gerencial del Sistema Educativo Nacional, lo que implica dejar el tradicionalismo y dar paso a la creatividad, la igualdad los principios humanos y pedagógicos que son los elementos básicos como humanista, como director. considerando las partes interesadas del proceso educativo: alumnos, padres, profesores y sociedad. El éxito o el fracaso sin lugar a dudas, depende en alto grado del

director. Imídeo Nérici (1973: 111), expone que las características fundamentales de un director deben ser: *“...preparación pedagógica, conciencia de los problemas de la educación, confianza en la acción de la escuela y capacidad de conducción”*

b. funciones del director

1) Según, G. Nérici, (1973: 112, 113) En su Libro “Hacia una didáctica general dice que: *“ Las principales funciones de un director de escuela son: “Administrativa, Pedagógica, social, de relaciones humanas y función de renovación”*

a) Función administrativa.

Se refiere a la marcha y perfeccionamiento de todas las tareas burocráticas de la escuela y el planeamiento de todas las actividades educativas.

b) Función social.

Son todas aquellas actividades en donde el director busca la proyección del establecimiento hacia la comunidad.

c) Función pedagógica.

En esta área el director tiene bajo su responsabilidad promover la capacitación y superación académica de los docentes, así como el mejoramiento del desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en el aula.

d) Función de Relaciones humanas.

Esta función consiste en el trato adecuado y de convivencia armónica entre las personas que convergen en el establecimiento educativo, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas trazadas.

e) Función de renovación.

Esta actividad lo realiza el director cuando centra su interés en el mejoramiento integral del establecimiento, tomando en cuenta los avances tecnológicos y didácticos, ajustándolas a las necesidades del educando y sociedad.

2) William B. Werther (2003: 349) indica las funciones del director, respecto al cual debe practicarse la evaluación de desempeño y son los siguientes:

a) Función de diagnóstico.

La evaluación de desempeño del director, debe realizarse en un tiempo determinado, estableciendo en síntesis los principales aciertos y desaciertos, de tal modo que le sirva de guía a los directivos y a él mismo, para la derivación de acciones de capacitación y superación de sus debilidades.

b) Función instructiva.

El proceso de evaluación en si mismo, debe generar una síntesis de los indicadores del desempeño, por la cual los actores involucrados en tal proceso se instruyen, aprenden del mismo y a la vez incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

c) Función educativa

Es posible eliminar la debilidad cuando hay estrecha relación entre los resultados de la evaluación, las motivaciones y actitudes de los administradores a partir de que tengan certeza, de cómo es percibido su trabajo por el personal a su cargo y sus superiores.

3) Según Deming (1993: 128), El director tiene la oportunidad de ejercer el

liderazgo para lograr la calidad educativa en su establecimiento. En esencia el principio es un cambio de actitud. Es importante que reconozca que las cosas se están haciendo bien, pero que se pueden hacer mejor.

Emprender el camino a la calidad, es iniciar un proceso de aprendizaje. *“El director cuenta con tres fuentes de poder en la institución: la autoridad que deriva del puesto, el conocimiento, su personalidad y el poder de persuasión”*. (Deming, 1993: 128)

Para el mismo autor Deming, el director debe reconocer los beneficios que conllevan la colaboración y la cooperación, así también las pérdidas que produce la competencia mal entendida. Entonces el director debe promover que maestros, estudiantes, padres de familia administradores y personal no docente, trabajen juntos y se vean como partes de un mismo sistema. Una de las funciones importantes del director es promover la participación de todos, para que estén dispuestos a asumir el desafío y considerarlo al mismo tiempo como la mejor forma para canalizar su esfuerzo y energía.

El director debe ser el ejemplo, poner atención a las opiniones, saber escuchar y brindar apoyo sin juzgar. Si alguien necesita atención específica debe reconocerla y actuar. Debe inspirar confianza, tener liderazgo y ser propositivo. En todo sentido de la palabra, tiene la obligación de generar información confiable y relevante sobre los procesos escolares y entender cuando el establecimiento se encuentra en una situación inestable.

c) La supervisión al director

Finalmente otro de los propósitos de la evaluación es suministrar bases para la supervisión escolar. Para Nérci (1973:112 y 113) la supervisión es *“... la asistencia que es proporcionada a los directores para realizar de mejor manera su tarea administrativa”* y esto solo es posible con la ayuda de apropiados

instrumentos de evaluación que son los que indican si un director logra los mejores resultados.

No es suficiente conocer únicamente los resultados de las evaluaciones, y dejar por un lado los demás factores que intervienen directa e indirectamente en la administración escolar. Estos incluyen al director, al maestro, el ambiente, los métodos pedagógicos, los materiales de instrucción, el edificio escolar, el mobiliario, etc. Solo haciendo una evaluación adecuada y sistemática de todos estos factores, es posible orientar adecuadamente al director para una mejor realización de las actividades administrativas.

d) condiciones para ser director

En cuanto a las condiciones para ostentar al cargo de director de los centros educativos del ciclo básico y diversificado, refiere el capítulo III de las Categorías Tutelares del Decreto Legislativo 1,485, Artículo: 12 numeral VI, en el área de trabajo técnico o técnico administrativo: inciso d) para directores o subdirectores de los siguientes establecimientos de enseñanza, en el numeral 4 dice:

“Pueden ser directores de escuelas normales de educación para maestro de educación primaria urbana, institutos y demás establecimientos, los doctores o licenciados en pedagogía o ciencias de la educación; profesores de segunda enseñanza en ciencias de la educación, con un mínimo de experiencia en la docencia el país, de cinco años maestros de educación primaria urbana, con diplomado en segunda enseñanza y que pertenezcan, por lo menos a la clase “d”.

“Pueden ser directores de escuela normales para maestros de educación primaria rural: los doctores o licenciados en pedagogía o ciencias de la educación que pertenezcan por lo menos a la clase c. ó maestros de educación

primaria urbano o rural, maestros especializados en educación rural, que comprueben tener historial distinguido y que pertenezcan a la clase d.”

La ley hace una diferencia entre las calidad que deben cumplir los directores, para ser nombrados en escuelas normales que preparan docentes para desempeñarse en el área urbana o rural. Hay un mayor requerimiento del nivel académico para el área urbana. A este grupo se le aceptan estudios de profesorado de enseñanza media o al menos un diplomado en segunda enseñanza. Este es un factor que las autoridades educativas deben tomar en cuenta, al planificar procesos de capacitación a directores.

“Pueden ser directores de ciencias comerciales, los doctores o licenciados en ciencias económicas o comerciales, con título docente de segunda enseñanza; profesores de segunda enseñanza en ciencias económicas y contables; maestros de educación primaria especializados en segunda enseñanza en ciencias económicas y contables; peritos contadores que tengan título docente. En los primeros dos casos, doctores o licenciados deben comprobar un mínimo de experiencias en la docencia del país de cinco años, en los otros casos, deben pertenecer cuando menos a la clase c.”

“Pueden ser directores de escuelas normales para maestros de educación física: los doctores o licenciados en pedagogía o en ciencias de la educación física o simplemente en ciencias de la educación, profesor de segunda enseñanza en educación física, con un mínimo de experiencia en la docencia del país de cinco años; maestros titulados en educación primaria y urbana con título de maestro de educación física; maestros titulados en educación física. En los dos últimos casos deberán permanecer por lo menos a la clase c.”

“Pueden ser directores de institutos o escuelas industriales: los ingenieros industriales especializados en segunda enseñanza; profesores de segunda

enseñanza especializados en la enseñanza industrial. En el segundo caso deberá permanecer por lo menos a la clase “c”, en el tercero la clase d.”

Para establecimientos con especialidades, los directores deben acreditar estudios en el área de especialización, de las carreras servidas a nivel de licenciatura o profesorado de segunda enseñanza en la especialidad que corresponde.

“Pueden ser directores de escuelas de artes y oficios femeniles o educación para el hogar: los profesores especializados en segunda enseñanza o maestros de educación primaria, todos con experiencias comprobables, en la disciplina correspondiente no menor de cinco años.”

Pueden ser directores de escuelas de educación artística: los profesores de segunda enseñanza con experiencia docente, no menor de cinco años, o maestros de educación primaria con experiencia de diez años por lo menos en la especialidad respectiva.

Pueden ser directores de escuelas normales de maestros para párvulos o de otros establecimientos de categoría similar: los doctores o licenciaturas graduadas en la especialidad que se requiere, ó maestros especializados en la educación de párvulos, que pertenezcan por lo menos a la clase “c”.

En estos dos últimos casos, los directores pueden acreditar estudios a nivel medio pero con una amplia experiencia comprobada en el área de especialización.

e) obligaciones de los directores y directoras

De acuerdo al artículo 37 del capítulo I de la “Ley de Educación Nacional de

Guatemala”, decreto 12-91, son obligaciones de los directores de centros educativos, las siguientes:

- 1) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógicos y de la legislación educativa vigente, relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- 2) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- 3) Asumir conjuntamente con la persona a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza - aprendizaje se realice en el marco de los fines y principios de la educación.
- 4) Tomar responsabilidad por el cuidado y buen uso de los inmuebles del centro educativo.
- 5) Mantener informado a las personas de las disposiciones emitidas por autoridades
- 6) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- 7) Realizar reuniones de trabajo periódicamente con el personal docente, técnico administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- 8) Propiciar y apoyar las organizaciones de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- 9) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y

deportivas de su establecimiento.

- 10) Propiciar las buenas relaciones interpersonales entre los miembros del centro educativo de la comunidad en general.
- 11) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- 12) Promover acciones de actualización y capacitación técnico – pedagógico y administrativa en coordinación con el personal docente.
- 13) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

El cumplimiento de estas funciones, conlleva a un rendimiento eficiente en el desempeño del cargo. Para cumplir con ellas, necesita de una preparación profesional y un proceso de formación permanente y continua. Además requiere de un acompañamiento en su labor y de una evaluación para determinar su nivel de desempeño administrativo y técnico-pedagógico.

f. derecho de los directores y directoras

De acuerdo al Artículo 42 de la Ley de Educación Nacional de Guatemala decreto Legislativo I2-91, los derechos de directores y subdirectores son las siguientes:

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

educativo. De acuerdo a la ley de Educación Nacional, los alumnos, docentes, padres de familia, los directores, son los elementos humanos que tienen la responsabilidad y la obligación de que el proceso enseñanza aprendizaje se realicen de acuerdo a los principios y fines de la educación.

g. Evaluación al director

1) Definición de Evaluación

Tomando distintos conceptos de evaluación, se presenta los siguientes:

“Evaluación es la etapa del proceso administrativo que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática en que medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación. Entendiendo a la educación como un proceso sistemático, destinado a lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de los sujetos integrados a la misma” (Lafourcade, 2005: Vía Internet).

Este autor se refiere a la evaluación del director en su rendimiento administrativo, al cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos en la entidad que tiene a su cargo dirigir.

Son también importantes las siguientes definiciones, para R. Tyler y Bloom Landsheere y B. Macario por vía Internet (2001:6) *“Evaluar implica comparación entre los objetivos impuestos a una actividad intencional y los resultados que produce”*.

Para R. Neira, T. (2001: 14) La evaluación en el aula, *“Evaluación es la medida o comprobación del grado de consecución de objetivos, lo que comporta una recogida de información para emitir un juicio de valor codificado en una calificación, con vista a una toma de decisiones”* Todos estos autores coinciden en que la evaluación debe centrarse en los objetivos.

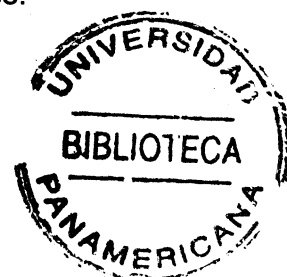
Para Casanova, (1995, 54) la evaluación es *“un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente”* Por otro lado David Garvin (1994:1005) plantea que la evaluación *“es un proceso de análisis estructurado y reflexivo, que permite comprender la naturaleza del objeto de estudio y emitir juicios de valor sobre el mismo proporcionando información para ayudar a mejorar y ajustar la acción educativa”* Los autores coinciden en plantear la evaluación como una recolección de datos, y con ello emitir juicios y tomar decisiones.

2) Formas de evaluar al director.

La evaluación del director o directora tiene como propósito, contribuir a mejorar la capacidad profesional, la calidad educativa y responder a las incertidumbres del futuro, principalmente si se relaciona con la administración educativa. Tomado del libro Facultad de Educación (UNED), Rama Claudio (2006: 135, 148), debe evaluarse *“Los procesos, instituciones, ingresos, egresos, competencias, campos disciplinarios, líneas de investigación, modalidades pedagógicas y estructuras curriculares”*. Las evaluaciones se deben aplicar de manera verbal, prueba escrita, encuestas, entrevistas, diálogos, informes descriptivos y financieros.

3) Propósitos de la evaluación del director educativo

Tomando en cuenta los distintos autores y definiciones anteriores, se puede afirmar que la labor del director debe basarse en gran medida, en los resultados de la evaluación. En cada uno de los procesos administrativos la evaluación tiene un propósito distinto en la búsqueda de resultados tanto administrativos como técnicos. Estos propósitos son los siguientes:



a) La motivación

Es uno de los principales propósitos de la evaluación, ocupa un lugar muy importante en todos los asuntos humanos y como consecuencia en la educación. Es un factor central en la administración escolar debido a su incidencia en la motivación de los sujetos responsables de los procesos. Así en educación la motivación es un ingrediente importante para el desempeño del director, el docente, y a su vez una incidencia final en los educandos. Motivación es, *“proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica”*. Hacia una didáctica General Dinámica. G. Nérici, Imídeo 1984: 193)

b) La orientación a los directores

Otro de los propósitos de la evaluación es suministrar datos para la orientación a los directores. Entiéndase por orientación el esfuerzo de los coordinadores Técnicos y Administrativos, en asistir a los directores de manera especial para que adquieran la suficiente comprensión de si mismos y de su medio, con el objeto de que actúen inteligentemente en su desempeño administrativo y mantener así la filosofía educativa de la entidad que dirigen. Entre las orientaciones que pueden practicarse para el desarrollo del director están: la orientación administrativa, la orientación emocional, la orientación vocacional, el trabajo cooperativo, las relaciones humanas, orientación pedagógica y actualización. De lo anterior es imperante aplicar un test ya sea de diagnóstico, de propósito, de rendimiento o de inteligencia para el caso de orientación administrativa. (Nérici Imídeo G, 1984:112 a 113)

c) La diagnosis administrativa

También el propósito de la evaluación del director es el de suministrar datos para diagnosticar la situación de los establecimientos. La diagnosis administrativa trata de identificar la naturaleza y la causa de la adaptación

o desadaptación de los recursos humanos, materiales, didácticos y económicos por medio de procedimientos y materiales adecuados. En el proceso de diagnóstico administrativo se deben aplicar los siguientes pasos para mejorar la labor del director:

- Determinación de los problemas.
- Determinación de la naturaleza de los problemas
- Determinación de las causas de los problemas
- Determinación de los medios a emplearse para hacer desaparecer
- Manera de aplicar los instrumentos de evaluación
- Manera de evitar futuros problemas.

Como se ve, los cinco primeros pasos se refiere a la diagnosis curativa, mientras que el último, se refiere a la diagnosis preventiva y para analizar la situación se puede hacer uso de varios procedimientos tales como: la observación controlada, las entrevistas individuales y los cuestionarios, entre otros.

d) El otorgamiento de apropiados incentivos

otro de los propósitos importantes de la evaluación. Puede elaborarse varios sistemas o normas de incentivos, según sea el caso y deben ser elaborados por los propios directores en consenso con las autoridades superiores, comprendido en toda su significación a efecto de poder interpretar y usar adecuadamente la orientación de las diferentes actividades educativas. Imídeo Nérici, (1973:112 y 113).

e) supervisión al director

En este campo, la supervisión democrática es la que más se relaciona con los postulados de la educación para el desarrollo. Es entonces oportuno señalar que:

- La función básica de la supervisión al director es: lograr el mejoramiento de los resultados del proceso administrativo.
- La supervisión a directores es una actividad de servicio, de ayuda, de asistencia que contribuye al desempeño de su labor.
- La supervisión docente atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo.
- La supervisión del director es urgente y democrática, nunca imperativa y de autoridad.
- La supervisión es una actividad que se realiza en equipo.
- Toma como base que la supervisión docente es un servicio de ayuda y asistencia al educador.

C. CALIDAD EDUCATIVA

1. Definición

Según el diccionario enciclopédico océano (1990:164) indica que calidad educativa: *“Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades expresas o implícitas. Es la satisfacción total del usuario; es prever bienes o servicios que consistentemente satisfacen o exceden las expectativas del usuario”*. La calidad

está convirtiéndose rápidamente en un tema competitivo en nuestros días, sin embargo es un concepto fácil de visualizar pero difícil de definir y que puede llevar a equivocaciones. Según David Garvin (1994: 115) *“La calidad educativa es sinónimo de excelencia innata...”* Esta forma de pensamiento se interpreta como algo que no se puede definir con precisión ya que solamente la define la persona que ha tenido una experiencia, por ende le da una interpretación y la practica con eficacia y eficiencia.

1. Calidad educativa

Según David Garvin (1994: 120) *“Definir la calidad de la educación es tarea compleja”*. Se interpreta la calidad desde aspectos como cobertura, adecuación de la planta física o dotación de recursos y materiales didácticos. De esta forma se afirma que una educación de calidad si cuenta con buenos niveles de cobertura, una adecuada infraestructura y los insumos básicos para los procesos educativos. Además requiere que haya un nivel de congruencia entre las demandas y necesidades de la sociedad y las respuestas a ellas por parte de la escuela.

Estos aspectos de cobertura, infraestructura y recursos son básicos en cualquier institución o sistema educativo; pero no son los únicos que deben tomarse en cuenta. La calidad educativa se define desde el punto de vista pedagógico, como procesos que la escuela desarrolla para construir el conocimiento, las formas de convivencia, participación de los alumnos, vinculación de la escuela con la familia y el entorno sociocultural. La calidad educativa puede ser: El factor clave para el mejoramiento tanto de la calidad de vida de las personas, como el desarrollo técnico, científico, social, cultural, y económico del país.

La calidad educativa, se enmarca en el diseño de la Reforma Educativa, Ley de Educación Nacional y las políticas educativas de mediano y largo plazo, así como las metas contempladas en el Plan Nacional de Educación 2004 - 2008, y en las recomendaciones de visión educación 2005.

Así mismo, el área de recursos humanos se orienta a la formación académica y desempeño de los docentes, técnicos y administrativos en servicio, para el mejoramiento del sistema educativo.

Mejorar radicalmente la calidad educativa guatemalteca, es el fin último de la reforma educativa, dos de esas acciones que merecen especial atención son: la transformación curricular y el desarrollo profesional del recurso humano.

La transformación curricular es fundamental, ya que tiene como propósito actualizar y renovar todos los componentes del currículo a partir de la situación actual para adecuar el currículo a nivel local, le corresponde al director la iniciativa en coordinación con la comunidad educativa.

2. Desarrollo Profesional del Recurso Humano.

Según el diseño de la Reforma Educativa, El área de Desarrollo Profesional del Recurso Humano tiene el carácter de formación continua, ha sido concebida como: *“Un proceso permanente de formación para la elevación de la calidad profesional del recurso humano, dirigido al personal docente, técnico y administrativo en servicio del sistema educativo nacional”*. Su objetivo fundamental es, *“Garantizar crecientes niveles de calidad educativa, un nivel académico superior y una formación docente coherente con el contexto multiétnico, multicultural y multilingüe del país”*. Us. S. Pedro. (2003:26)

La calidad educativa es un desafío permanente en la escuela, un proceso que construye por aproximaciones sucesivas, que toma en cuenta las particularidades nacionales y evita toda exclusión. El proceso abarca el desarrollo de destrezas básicas de lecto - escritura y matemática, formación ciudadana, transformación curricular y actualización del recurso humano por ende el director, programa de apoyo acceso a sistemas de información y tecnología e infraestructura escolar. La estrategia se organiza por áreas y niveles educativos. Las primeras constituyen el ámbito clave de la gestión, en cada una

de las áreas se plantean políticas objetivos y líneas de acción. Se consideran seis áreas organizadas por procesos y resultados. Siendo estas las que se detallan:

- a. Área de liderazgo.
- b. Áreas de formación docente
- c. Área de gestión curricular
- d. Área de cobertura
- e. Área de Recursos
- f. Área de resultados.

D. PROCESO EDUCATIVO LOCAL

El sistema educativo local es el conjunto interrelacionado de elementos, procesos y sujetos a través de los cuales se desarrolla la acción educativa, siendo éstas de carácter participativo y se estructura de la siguiente manera: el Director Departamental de Educación, representante del MINEDUC. La comunidad educativa conformada por los padres, estudiantes y docentes de todos los niveles educativos. Los centros educativos que lo conforman los establecimientos oficiales, privados y por cooperativa e incluyen las entidades universitarias de la localidad.

se entiende como proceso a los distintos momentos o etapas por medio del cual el ser humano desarrolla sus habilidades y destrezas congruentes a las necesidades e intereses, principios y filosofía institucional para el fortalecimiento y desarrollo social del municipio y departamento de Sololá. Dicho proceso se realiza de acuerdo a los niveles de formación personal:

1. Niveles

El sistema educativo local se conforma con los siguientes niveles, ciclos, grados etapas siguientes.

a. Nivel de educación inicial

b. Nivel de educación Preprimaria

1) Párvulos 1, 2, 3

c. Nivel de educación Primaria

1) primero al 6to. Grado

2) Educación Acelerada Para Adultos de 1ra a 4ta etapa (CONALFA e IGER)

d. Nivel de educación Media

1) Ciclo de Educación Básica

2) Ciclo de Educación Diversificada.

Tomando en cuenta la adaptación de distintos modelos educativos que el MINEDUC promueve como parte de los cambios curriculares que se enmarca en la nueva Reforma Educativa, abarca en gran parte los distintos medios y estratos sociales en el sector educación del ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá que ha venido evolucionando en todos los niveles y sectores, tanto en las entidades privadas como establecimientos públicos, privados, semiprivados con el logro de la descentralización de las funciones administrativas, puesto que se ha observado la ampliación de cobertura educativa en las diferentes comunidades del municipio y departamento de Sololá, De esa cuenta se detallan a continuación una tabla estadística de establecimientos de distintos niveles que funcionan en el municipio de Sololá.

Cuadro No. 3

Centros Educativos por sector y niveles del departamento de Sololá

SECTOR	NIVELES	MODALIDAD	TOTAL
Oficial	Párvulos	Monolingüe	36
Privado	párvulos	Monolingüe	04
Oficial	Preprimaria	Bilingüe	63
Oficial	primaria	Monolingüe	81
privado	Primaria	Bilingüe	05
	Medio		
Oficial	Ciclo básico	Bilingüe	02
Oficial	Ciclo básico	Monolingüe	08
Privado	Ciclo básico	Bilingüe	02
Privado	Ciclo básico	Monolingüe	09
Por Cooperativa	Ciclo básico	Monolingüe	09
Oficial	Diversificado:	Bilingüe	02
Oficial	Diversificado	Monolingüe	01
Privado	Diversificado	Bilingüe	02
Privado	Diversificado	Monolingüe	12
Por Cooperativa	Diversificado	Monolingüe	01
	Superior		
Oficial	San Carlos	Monolingüe	01
Privado	UPANA	Monolingüe	01
	Mariano Gálvez	Monolingüe	01
	Universidad del Valle	Monolingüe	01

Fuente: Estadística Dirección Departamental de Educación de Sololá, (DEDESOL), MINEDUC 2007.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En esta investigación documental se plantea el problema en forma de pregunta, se formulan los objetivos, general y específicos, se dan las definiciones conceptuales pertinentes y se describe el procedimiento.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los directores o directoras del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá, realizan una labor importante en el área técnico administrativo de un establecimiento educativo, por lo tanto es necesario verificar cómo es que realizan todas esas acciones y los logros que obtienen. Dichos resultados servirán de estímulo y motivación para mejorar su desempeño y brindar reconocimiento de su trabajo. Por lo expresado con antelación, ésta investigación se orienta en la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los mecanismos y modalidades de evaluación que se utilizan para verificar la labor que realiza el director o directora del ciclo diversificado de educación del municipio de Sololá? Este problema, se caracteriza por la falta de mecanismos y modalidades que deben aplicar las autoridades superiores a los directores de centros educativos, situación que no permite el desarrollo integral de la persona humana, ni prepararlo para la vida y tampoco posibilita la construcción de experiencias que orienten a la innovación, integración y adaptación de una administración educativa de acuerdo a la realidad local o nacional.

Hasta la actualidad el único instrumento de evaluación aplicado a los directores, por parte de las autoridades educativas, es la hoja de servicio, la cual no puede considerarse como un mecanismo ni modalidad pertinente, ya que no se ajusta a los fines y objetivos de la educación. Con este trabajo se pretende contribuir en la

elaboración de un instrumento de evaluación de acuerdo a los elementos especificados en el marco metodológico de esta investigación documental.

B. OBJETIVOS DEL ESTUDIO.

1. General

Verificar los mecanismos y modalidades que se utilizan para evaluar la labor que realiza el director o directora del ciclo diversificado de educación del municipio de Sololá.

2. Específicos.

- a. Identificar los mecanismos y las modalidades utilizadas por autoridades ministeriales, de la localidad y departamental para evaluar la labor del director de los establecimientos educativos del ciclo diversificado del municipio de Sololá del departamento de Sololá.

- b. Describir los medios de evaluación que utilizan los maestros, padres de familia y autoridades educativas para evaluar la labor que realiza el director de los establecimientos educativos del ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá.

- c. Presentar una propuesta para hacer efectiva la aplicación de mecanismos y modalidades de evaluación de la labor que realiza el director educativo del ciclo diversificado de educación del municipio de Sololá.

C. VARIABLES DE ESTUDIO

1. Variable Independiente

El proceso educativo local.

2. Variable dependiente

- a. Mecanismos y Modalidades de evaluación de los directores del ciclo diversificado.

- b. Base jurídica para el nombramiento y remoción de directores.

D. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES DE ESTUDIO

1. El proceso educativo local

En el sistema educativo, se entiende como proceso a los distintos momentos o etapas por medio del cual el ser humano desarrolla sus distintas habilidades, destrezas o su crecimiento biopsicosocial a través del tiempo. En el municipio y departamento de Sololá se desarrolla por niveles así: párvulos, preprimaria, primaria, Ciclo básico, diversificado y nivel superior, que ha evolucionado paulatinamente de acuerdo a la necesidad local y poblacional, tomando en cuenta la adaptación de distintos modelos educativos que el MINEDUC promueve como parte de los cambios curriculares enmarcadas en la nueva reforma educativa, que ha abarcado en gran parte los distintos medios y estratos sociales

2. Mecanismo y modalidades de evaluación

Los Mecanismos son formas y procedimiento de evaluación aplicable al ser humano con respecto a una labor que desempeña. De acuerdo con Cesar Coll (1990:432), los mecanismos de influencia educativa son procesos *“...ínter psicológicos mediante los cuales los directores consiguen cuando esto es posible, promover y orientar las labores de sus docentes abundándolos de manera ajustada a construir significados y atribuir sentido a las labores pedagógicas”*.

Según Jorba y Casellas (1997:407), las modalidades *“...de la evaluación formativa que se emplean para que ocurra la regulación del proceso de administración son: regulación interactiva, regulación retroactiva y regulación*

proactiva". En ese sentido la regulación interactiva, ocurre de forma integrada, con el proceso instruccional, ya que en este caso el director, supervisor, o administrador observará e interpretará lo que dicen y hacen los subalternos. Este tipo de regulación se realiza actualmente de manera informal, principalmente mediante técnicas de evaluación tales como las observaciones, entrevistas, diálogos. Dichas técnicas se pueden utilizar en los procesos de coevaluación, autoevaluación y la heteroevaluación.

3. base jurídica para el nombramiento y la remoción de directores

Las condiciones para ostentar al cargo de director de un centro educativo del ciclo básico y ciclo diversificado, refiere el capítulo III de las Categorías Tutelares del Decreto Legislativo 1,485, Art. I2 numeral VI, en el área de Trabajo técnico o técnico administrativo: inciso d) para directores o sub directores de establecimientos de enseñanza, que se detallan en la página 26 , 27 y 28 de este documento de tesis.

E. DEFINNICIÓN OPERACIONAL

Las siguientes definiciones se obtuvieron mediante consultas bibliográficas, entrevistas con autoridades educativas, padres de familia, docentes, alumno y directores. A continuación se hace un extracto de las principales definiciones

1. Mecanismos y modalidades de evaluación

De acuerdo con Cesar Coll (1990:432), los mecanismos de influencia educativa son procesos "*...ínter psicológicos mediante los cuales los directores consiguen cuando esto es posible, promover y orientar las labores de sus docentes abundándolos de manera ajustada a construir significados y atribuir sentido a las labores pedagógicas*". que se emplean para que ocurra la regulación del proceso de administración son: *regulación interactiva, regulación retroactiva y regulación proactiva*". En ese sentido la regulación interactiva, ocurre de forma

integrada, con el proceso instruccional, ya que en este caso el director, supervisor, o administrador observará e interpretará lo que dicen y hacen los subalternos. Este tipo de regulación se realiza actualmente de manera informal, principalmente mediante técnicas de evaluación tales como las observaciones, entrevistas, diálogos. Dichas técnicas se puede utilizar en los procesos de coevaluación, autoevaluación y la heteroevaluación.

2. Ciclo diversificado.

Es un período determinado de tiempo, en el cual suceden una serie de fenómenos relacionados a la educación; específicamente se refiere a los grados posteriores al ciclo de educación básica enmarcados dentro del nivel de educación media, según lo establece el artículo 29 de la Ley de Educación Nacional, Decreto Número 12-91 del Congreso de la República de Guatemala.

3. Centros educativos.

Son establecimientos de carácter público, privado o por cooperativa, a través de los cuales se desarrollan actividades relacionadas a la educación.

4. Área técnica administrativa.

Es el ámbito en el cual el director o directora de educación del ciclo diversificado, realiza sus actividades, técnicas o administrativas, tales actividades son: planificación, organización, coordinación, ejecución y supervisión de todas las actividades que van encaminadas a la prestación de un servicio de calidad dirigida a la comunidad educativa.

5. Puesto del director o directora.

Es un cargo por medio del cual la persona encargada de dirigir y coordinar todas las actividades educativas, ejerce su función correspondiente de carácter administrativo

6. Evaluación de la labor que realiza el director.

Son todas aquellas acciones técnicas o administrativas, encaminadas a determinar y demostrar a través de instrumentos fiables, el alcance de objetivos y metas establecidas dentro de un establecimiento, durante un lapso determinado.

En la práctica y a través del tiempo, los docentes han concebido al director de establecimientos como un catalizador, un capataz, autócrata, un fiscalizador; sin embargo, en la actualidad, con las nuevas modalidades y los planteamientos de la Reforma Educativa en el país, la labor que desempeña un director al servicio de la educación es totalmente distinta. Este concepto actualizado se fundamenta en los planteamientos de Imídeo G. Nérci. (1984: 111): *“El director, más que el cerebro, es el corazón de la escuela. Cuantas escuelas luchando con dificultades de toda índole llegan gracias a su director, a alcanzar expresión y sentido de conducción dentro de la comunidad. El éxito o fracaso sin lugar a dudas depende del alto grado de la preparación pedagógica, de la conciencia de los problemas educativos, de la confianza en la acción de la escuela y de la capacidad de conducción del director; por lo que sus características fundamentales deben ser:*

- a. Preparación pedagógica adecuada,*
- b. Conciencia de los problemas de la educación,*
- c. Confianza en la acción de la escuela y*
- d. Capacidad de conducción”*

7. Definición Operacional de las variables

Cuadro No. 4.

INDICADORES	SUB-INDICADORES	CONCEPTOS	INSTRUMENTOS	No. DE ÍTEMS
VARIABLE INDEPENDIENTE Proceso Educativo Local	Área Técnica	Nivel medio Ciclo diversificado Directores Docentes Padres de familia Estudiantes	Encuestas	4
VARIABLE DEPENDIENTE Mecanismos y Modalidades	Área Administrativa	-¿Qué se evalúa? -¿Cómo se evalúa? -¿Quiénes avalúan? -¿Con qué se evalúa? -¿Cuándo evalúan? -Tipos de evaluación -Momentos de evaluación -Autoridades -Organizaciones -Coordinación -Supervisión -Consejo docente -Organización de padres -Organización de alumnos	Encuestas	3
Base Jurídica	Área Jurídica	-Ley de Educación Nacional de Guate--- mala. 12-91 Reglamento de Evaluación, -Ley de servicio civil -Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional de Guatemala 1,485	Ley de Educación Nacional	2

Fuente: Elaboración propia para tesis de grado, 2008

F. METODOLOGIA APLICADA

Este trabajo de investigación aborda en forma descriptiva la investigación, para llegar a establecer los mecanismos y modelos de evaluación que se aplican, para visualizar el grado de eficiencia de la labor que realiza el director en los establecimientos educativos del ciclo diversificado del municipio de Sololá, del

departamento de Sololá. Además se hizo uso del método de razonamiento y técnicas de trabajo de campo que se detallan a continuación:

1. Técnica de la observación.

Se refiere al contacto directo de los investigadores con las personas y el medio donde se desarrolla la actividad en cuanto a los mecanismos y modalidades de evaluación de la labor que realiza el director del ciclo diversificado de educación. Los resultados de las entrevistas sirvieron para elaborar las encuestas.

2. La encuesta.

Consiste en la recolección y acopio de testimonios, orales y escritos de las personas involucradas en la comunidad educativa, como padres de familia, estudiantes, docentes, Coordinadores Técnicos Administrativos, y Director Departamental de Educación.

3. La entrevista.

A través de esta técnica, el investigador emplea el diálogo y la conversación para indagar, conocer y fortalecer la información necesaria sobre el tema en estudio.

G. UNIVERSO Y MUESTRA

1. Universo.

Se tomó en cuenta todo el municipio de Sololá en cuanto a establecimientos educativos del ciclo diversificado, comunidades en donde funcionan esta clase de establecimientos, padres de familia, estudiantes y autoridades educativas que en su totalidad son 16 comunidades.

2. Muestreo

Debido a la densidad de la población y número de sujetos en investigación, se tomó en cuenta los siguientes porcentajes de la población.

El 10% de estudiantes y padres de familia.

El 10% de padres de familia

El 50% de docentes.

El 100% de Supervisores

El 100% de Coordinadores Técnicos Administrativos

H. ALCANCES Y LÍMITES

1. Teóricos.

Los resultados obtenidos aportan elementos que proponen mecanismos y modalidades de evaluación que se pueden practicar en relación a la labor que realiza un director del ciclo diversificado de educación del municipio de Sololá del departamento de Sololá.

2. Espaciales.

El presente estudio se realiza en exclusiva donde existen establecimientos del ciclo diversificado del municipio de Sololá, que incluye todas sus aldeas y caseríos.

3. Temporales.

El presente estudio se aplicó durante ocho meses, a partir del mes de junio de dos mil siete a enero de dos mil ocho, que inició con la identificación del problema siguiendo de manera ordenada los siguientes pasos: Prueba piloto, la recolección de datos, el trabajo de gabinete y de campo que constituyó un informe al final de cada mes, procesamiento de información, el análisis, sistematización de propuesta, asesoría técnica, revisión por parte de la asesora

revisión por parte de la revisora correspondiente y la entrega del trabajo a la universidad.

I. DISEÑO DE LA RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las encuestas, se elaboraron de acuerdo a los propósitos por el cual se pretende esta investigación, que es apoyar la labor que realiza el director de los establecimientos educativos del ciclo diversificado de educación del municipio de Sololá, del departamento de Sololá.

J. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

El procesamiento de la información se realizó en reuniones de gabinete para determinar los resultados de la información obtenida y así se pudo cuantificar y describir la incidencia de los mecanismos y modalidades de la evaluación en la labor que realiza el director del ciclo diversificado de educación.

Según Nérici (1984:112 a 113), cuando se refiere al director: *“En el caso de la orientación emocional al director, se le debe aplicar las pruebas de aptitudes e inclinaciones , los inventarios de intereses, las autobiografías, las pruebas de adaptación, la entrevista, la de observaciones controladas y para la exploración y orientación vocacional hay que aplicar una serie de instrumentos destinados a explorar los intereses y las vocaciones de los directores, sus capacidades y habilidades especiales(Inteligencias múltiples), solo así se podrá hablar de una educación científica encaminada a dar a cada quien la orientación de acuerdo a sus potencialidades y aspiraciones.”*

CAPITULO V

MARCO OPERATIVO

Para presentar el marco operativo del presente estudio documental sobre la temática “Mecanismos y modalidades de evaluación de la labor que realiza el director educativo del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá”, fue necesaria la realización de distintas acciones y procedimientos que permitieron sentar las bases que son en parte el fundamento por la cual se realizó el presente documento.

A. PRUEBA PILOTO

1. Selección del tema de investigación.

2. Ubicación del área de estudio que para el efecto se realizó en el municipio y departamento de Sololá, en el ciclo diversificado de educación.

3. Sistematización del anteproyecto de tesis, con los lineamientos respectivos diseño y elaboración de instrumentos para la recopilación de datos.

4. Validación de instrumentos para la recopilación de datos que se realizó con docentes y directores de algunos establecimientos educativos

5. Vaciado de la información investigada.

B. RECOLECCION DE DATOS

1. Enfoque de los temas y subtemas de estudio, por medio de una investigación bibliográfica.

2. Diálogos, conversación y entrevistas con profesionales y no profesionales sobre el tema de investigación.

3. Aplicación de encuestas

C. TRABAJO DE CAMPO

1. Aplicación de instrumentos de investigación a docentes, estudiantes, padres de familia, Coordinadores Técnicos y directores, sujetos de estudios.
2. Entrevistas a docentes, padres de familia, estudiantes, Coordinadores Técnicos y directores.

D. PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

1. Tabulación de datos obtenidos en la investigación de campo a través de las encuestas.
2. Procesamiento de información de conformidad a la variable de estudio y sus indicadores.
3. Elaboración de tablas estadísticas, que facilitan la comprensión cuantitativa de los resultados del estudio del fenómeno.
4. Interpretación de resultados del fenómeno estudiado.

E. PERFILES DE ANÁLISIS

La presente investigación se realizó de acuerdo a los procedimientos que se plantean en el marco metodológico que a continuación se detallan.

1. Análisis Cuantitativo

- a. Se aplicaron encuestas a 16 establecimientos educativos del municipio y departamento de Sololá.
- b. Debido a la densidad de la población y número de sujetos en investigación, se tomó en cuenta los siguientes porcentajes de la totalidad existente.

1. El 10% de estudiantes.
2. El 10% de padres de familia.
3. El 50% de docentes.
4. El 100% de supervisores
5. El 100% de Coordinadores Técnicos y Administrativos.

2. Análisis cualitativo

- a. Se investigó de acuerdo a la definición operacional de las variables de estudio.
- b. Desde los instrumentos aplicados a docentes, estudiantes, padres de familia, Coordinadores Técnicos y directores.
- c. A partir del marco teórico.
- d. Evidencias encontradas.
- e. Problemática encontrada.

F. CRONOGRAMA DE ACCIONES

Cuadro No. 5

Cronograma de actividades 2007 - 2008																								
Semanas de Trabajo Actividad	Sep.				Oct.				Nov.				Dic.				Ene.				Febr.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formulación de problemas	x	x																						
Marco conceptual			x																					
Marco teórico				x																				
Revisión marco teórico					x																			
Marco metodológico						x																		
Revisión marco metodológico							x	x																
Propuesta proyecto de tesis								x																
Revisión de proyecto por asesora									x	x	x	x												
Rectificación de proyecto de tesis													x	x	X									
Investigación de campo																x								
Procesamiento de datos																x	x	x						
Interpretación de datos																			x					
Presentación de trabajo de tesis a asesora																			x	x				
Presentación de trabajo de tesis a revisora																					x	x	x	
Presentación de trabajo final a la coordinación local de Sololá UPANA																								x

Fuente: Estudio de tesis 2007 - 2008

G. RECURSOS

1. Humanos

- a. Docente, asesora y revisora de tesis.
- b. Directores de establecimientos educativos.
- c. Padres y estudiantes de establecimientos educativos.

d. Investigadores de esta tesis.

2. Materiales

a. Papel.

b. Equipo de computación.

c. Libros

d. Útiles y suministros

3. Financieros

a. Aporte económico de investigadores

CAPITULO VI

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Toda actividad que se realice en el marco de la investigación, conduce al investigador a la adquisición de nuevas experiencias, mejorar su conocimiento, detectar las causas que provocan un determinado fenómeno, así como la interpretación de la realidad comunitaria, especialmente cuando se concreta en los mecanismos y modalidades de la labor que realiza el director o directora del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá. A continuación se presenta los resultados de acuerdo a los instrumentos de investigación, aplicado a 16 establecimientos educativos del municipio y departamento de Sololá de los cuales tres son establecimientos oficiales, doce entidades educativas privadas y un establecimiento que funciona en el sistema por cooperativa.

A. RESULTADOS SEGÚN DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.

1. Las encuestas fueron aplicadas a docentes, padres de familia, Coordinadores Técnicos Administrativos, estudiantes, y directores de establecimientos del ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá.

a. Información General

Los sujetos de investigación estuvo conformado por directores, coordinadores Técnicos y Administrativos (CTA), estudiantes, docentes, padres de familia, cuya condición es que estén involucrados en el sistema educativo del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá y que constituyen los elementos de juicio que permiten contextualizar y fundamentar el fenómeno en estudio. Para este propósito, se aplicaron preguntas directas incluidas en los instrumentos de evaluación que se describen en seguida:

Resultado e interpretación de encuestas dirigidas a comunidad educativa del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá del departamento de Sololá.

Pregunta No. 1 ¿Considera que la labor que realiza el director debe ser evaluada?

Cuadro No. 6
Evaluación de la labor del director

	Si	%	No	%	No sabe	%	Total	%
Padres de familia	135	81.81	24	14.55	06	3.64	165	100
Docentes	108	97.30	00	00.00	03	2.70	111	100
Estudiantes	396	78.11	72	14.20	39	7.96	507	100
Autoridades educativas	21	100	00	00.00	00	0.00	21	100

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia, docentes, estudiantes, directores, supervisores, C.T.A. Sololá 2007

Un proceso importante en la administración escolar es la evaluación, ésta brinda información objetiva para la toma de decisiones. En el área de recursos humanos la evaluación es relevante para conocer el desempeño del personal, en un establecimiento educativo el director es la autoridad inmediata superior y la evaluación de desempeño es una tarea importante en la escuela que se aplica. Una gran mayoría de participantes afirma que debe ser evaluado el director lo que confirma la importancia de este proceso y la aceptación de los usuarios.

Pregunta No. 2. ¿Participa usted en la evaluación de la labor del desempeño del director?

Cuadro No. 7
Participación en la evaluación de la labor del director

	Si	%	No	%	No sabe	%	Total	%
Padres de familia	42	25.46	114	69.09	09	5.45	165	100
Estudiantes	174	34.32	261	51.48	72	14.20	507	100
Docentes	36	32.43	75	67.57	00	00.00	111	100
Autoridades educativas	09	42.86	12	57.14	00	00.00	21	100

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia, docentes, estudiantes, directores, supervisores, C.T.A. Sololá 2007

En los procesos de evaluación hay teóricos que se inclinan por una evaluación participativa, esto significa que quienes participan en el proceso educativo deben de tener un rol importante en la ejecución de ella, más de la mitad de la población encuestada afirma que no participa en la evaluación de desempeño de la labor que realiza el director.

Pregunta No. 3. ¿Conoce si aplican algún mecanismo de evaluación al director?

Cuadro No. 8
Mecanismos de evaluación del director

	Si	%	No	%	No sabe	%	Total	%
Padres de familia	51	30.91	78	47.27	36	21.82	165	100
Estudiantes	156	30.77	189	37.28	162	31.95	507	100
Docentes	36	32.43	54	48.65	21	18.92	111	100
Autoridades educativas	12	57.14	09	42.86	00	00.00	21	100

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia, docentes, estudiantes, directores, supervisores, C.T.A. Sololá 2007

La evaluación de los directores se puede realizar por diferentes medios, técnicas o procedimientos. Esto implica una riqueza en la información y la recolección de datos para la toma de decisiones en el desempeño de la labor que realizan los directores. Más de la mitad de docentes, estudiantes y padres de familia encuestados afirman que desconocen esos mecanismos de evaluación. No así las autoridades dicen que esta actividad se realiza a través de planes, proyectos y llenado de hojas de servicio.

Pregunta No. 4. ¿Le interesa a usted evaluar la labor que realiza el director?

Cuadro No. 9
Interés en evaluar la labor del director

	Si	%	No	%	No sabe	%	Total	%
Padres de familia	117	70.91	36	21.82	12	7.27	165	100
Estudiantes	390	76.92	87	17.16	30	5.92	507	100
Docentes	93	83.8	15	13.50	03	2.70	111	100
Autoridades educativas	21	100	00	0.00	00	0.00	21	100

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia, docentes, estudiantes, directores, supervisores, C.T.A. Sololá 2007

Los usuarios encuestados indican que aceptan el proceso de evaluación, además muestran interés en realizarla. La mayoría de encuestados consideran que es importante la labor que realiza el director, esto es factor importante para establecer un modelo de evaluación de la labor que realiza el director.

Pregunta No. 5: ¿Sabe usted quiénes evalúan la labor que realiza el director?

Cuadro No. 10
Sujetos que evalúan la labor del director

	Si	%	No	%	No sabe	%	Total	%
Padres de familia	45	27.27	66	40.00	54	32.73	165	100
Estudiantes	44	28.40	231	41.56	132	26.04	507	100
Docentes	66	59.46	33	29.73	12	10.81	111	100
Autoridades educativas	12	57.14	09	42.86	00	00.00	21	100

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia, docentes, estudiantes, directores, supervisores, C.T.A. Sololá 2007

Una comunidad educativa debe participar en la evaluación tanto de los procesos como de los sujetos que en ella participan. Esa participación es un factor para la democratización de los procesos educativos. Como parte ello también se requiere de la socialización de lo que se da en la escuela. En este estudio estos factores están ausentes porque los estudiantes y los padres de familia no llegan a un 30% que saben quien evalúa al director. Por otro lado únicamente un poco más de la mitad de los docentes y autoridades si saben quien evalúa al director.

Pregunta No. 6: ¿Sabe usted en que momento se debe evaluar la labor del director?

Cuadro No. 11
Momentos de la evaluación del director

	Si	%	No	%	No sabe	%	Total	%
Padres de familia	63	38.18	69	41.82	33	20.00	165	100
Estudiantes	195	38.46	186	36.69	126	24.85	507	100
Docentes	75	67.57	36	32.43	00	00.00	111	100
Autoridades educativas	18	85.71	03	14.29	00	00.00	21	100

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia, docentes, estudiantes, directores, supervisores, C.T.A. Sololá, 2007

La evaluación de los procesos educativos debe ser permanente y continua. Esto se aplica a la evaluación del desempeño de quienes dirigen procesos. Nuevamente el grupo de padres y estudiantes son los que menos conocen los momentos en los que se evalúa a los directores. Los docentes y autoridades si los conocen. Es importante que la comunidad educativa conozca y aplique procedimientos de evaluación del desempeño de los directores como parte de la mejora de su rendimiento.

Pregunta No. 7 ¿Conoce alguna forma especial para evaluar al director administrativo?

Cuadro No. 12
Formas de evaluación del desempeño del director

	Si	%	No	%	No sabe	%	Total	%
Padre de familia	42	25.45	81	49.10	42	25.45	165	100
Estudiantes	132	26.03	225	44.38	150	29.59	507	100
Docentes	72	64.86	39	35.14	00	00.00	111	100
Autoridades educativas	15	71.43	06	28.57	00	00-00	21	100

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia, docentes, estudiantes, directores, supervisores, C.T.A. Sololá 2007

Casi la totalidad de encuestados desconocen la forma de evaluar al director administrativo, principalmente los padres de familia y los estudiantes y una minoría afirma que se evalúa por la hoja de servicio, su actitud, su capacidad y sus relaciones humanas según los docentes y directores administrativos.

Pregunta No. 8. ¿Sabe usted qué se debe tomar en cuenta para evaluar al director?

Cuadro No. 13
Contenido de la evaluación del director

	Si	%	No	%	No sabe	%	Total	%
Padre de familia	72	43.64	51	30.91	42	25.45	165	100
Estudiantes	237	46.75	180	35.50	90	17.75	507	100
Docentes	78	70.27	30	27.03	03	02.70	111	100
Autoridades educativas	18	85.71	03	14.29	00	00.00	21	100

Fuente: Encuesta aplicada a padres de familia, docentes, estudiantes, directores, supervisores, C.T.A. Sololá, 2007

La evaluación del desempeño del director está relacionada directamente con las funciones que realiza, por lo tanto el contenido de las evaluaciones debería incluir la función administrativa, técnico pedagógico y social, Los eventos son variados pero importantes cada uno de ellos para tener una visión integral de su desempeño. La mayoría afirma que para evaluar al director educativo se debe tomar en cuenta su capacidad de dirección, gestión, administración y relaciones humanas.

Pregunta No. 9 ¿La evaluación ayuda al reconocimiento de la labor del director?

Cuadro No. 14
Reconocimiento de la labor del director

	Si	%	No	%	No sabe	%	Total	%
Padres de familia	117	70.91	12	07.27	36	21.82	165	100
Estudiantes	417	82.25	33	06.51	57	11.24	507	100
Docentes	108	97.30	03	02.70	00	00.00	111	100
Autoridades educativas	18	85.71	03	14.29	00	00.00	21	100

Fuente :Encuesta aplicada a padres de familia, docentes, estudiantes, directores, supervisores, C.T.A. Sololá, 2007

La evaluación es el factor central en la administración educativa. Uno de los propósitos de la evaluación es la motivación del personal. Esto quiere decir que si se aplica correctamente por personas indicadas y responsables incidirá en los docentes y por último en los educandos. En el presente estudio, la mayoría de los encuestados creen que la evaluación ayuda al reconocimiento de la labor que realiza el director, pues de la misma depende su entrega y su buen desempeño.

B. PROBLEMÁTICA ENCONTRADA

De acuerdo a esta investigación documental, los instrumentos de evaluación que se aplicaron a los docentes, padres de familia, estudiantes, Coordinadores Técnicos y Administrativos, directores de establecimientos educativos, que fueron los sujetos de estudio, se practicó la interpretación de la misma, el procesamiento de datos, se obtuvieron los resultados y hallazgos encontrados, que a continuación se detallan: Las autoridades educativas encuestadas y entrevistadas afirman que si se evalúan

de manera sistemática, constante y permanente la labor del director educativo con el fin de formar y actualizar su labor administrativa, sin embargo al dirigirnos a las bases de estudio en el marco de los mecanismos y modalidades de evaluación de la labor del director, da como resultante de que esta actividad la realizan a través de planes, proyectos y llenado de hojas de servicio, no obstante mas de la mitad de docentes, estudiantes y padres encuestadas afirman que desconocen esos mecanismos de evaluación no así el llenado de hojas de servicio que son aplicadas a todos los docentes y no es una evaluación exclusiva para el director.

C. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis y discusión es uno de los componentes de fundamental importancia en el proceso de investigación, especialmente cuando se relaciona con los resultados que se obtuvieron mediante el trabajo de campo, sistematización documental, la ardua labor planificada por el gabinete con la temática mecanismos y modalidades de evaluación.

El presente documento de tesis, se caracteriza por la relación que existe entre la información proporcionada por las unidades de análisis y estudio, la sustentación teórica, científica y pedagógica, así mismo permite establecer el cumplimiento de los objetivos del estudio, aterrizar a las conclusiones e identificar los elementos que son necesarios para la formulación de las recomendaciones. El análisis y discusión que se abordaron en el presente estudio se describen a continuación:

1. Según definición operacional de las variables de estudio

Según definición operacional de las variables de estudio y objetivos que se persiguen para concretar el presente trabajo de investigación, se determina:

- a. **Según Nérci (1973:111)**, afirma que las características fundamentales de un director deben ser: *“Preparación pedagógica, conciencia de los problemas de la educación, confianza en la acción de la escuela y capacidad de*

conducción". De acuerdo a los resultados que se obtuvieron de este trabajo de investigación, sobre mecanismos y modalidades de evaluación del director, una gran mayoría de los encuestados entre padres de familia, estudiantes, docentes y autoridades educativas afirman que debe ser evaluada la labor del director, por lo a que se confirma la importancia de este proceso y la aceptación de los usuarios.

- b. Según Casa Nova (1995:54)**, dice que la evaluación es "un proceso riguroso y sistemático de recogida de datos incorporado al proceso educativo desde sus comienzos, de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar un juicio de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente", siendo esta similar a la que definió David Garvin (1994:105), se reconoce oportunamente que los resultados de la Investigación realizada que se incluye en este trabajo, concuerda en que la mayoría de encuestados afirman que debe ser evaluada la labor del director.

- c. De acuerdo a Cesar Coll (1990:432)**, quien determinó que los mecanismos son una influencia de procesos *"Interpsicológicos mediante los cuales los directores consiguen cuando esto es posible promover y orientar la labor de sus docentes abundándolos de manera ajustada a construir significados y atribuir sentido a las labores pedagógicas"*. Y según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas sobre mecanismos y modalidades de evaluación al director de educación del ciclo diversificado del municipio de Sololá, mas del 80% de los docentes, estudiantes, padres de familia afirman que no conocen de mecanismos de evaluación aplicables a directores de educación mientras que las autoridades afirman que los mecanismos de evaluación resultan ser a través de planes, proyectos y llenado de hojas de servicio.

- d. **Según los resultados hallados** luego de aplicar las encuestas a docentes, padres de familia, estudiantes y autoridades, se constató que la mayoría de encuestados consideran que es importante evaluar la labor que realiza el director de educación del ciclo diversificado del municipio de Sololá.
- e. Las encuestas aplicadas a padres de familia alumnos, docentes y autoridades educativas indican que toda la comunidad educativa deben convertirse en sujeto evaluador. En este estudio estos factores están ausentes, ya que los estudiantes y padres de familia no llegan a un 30% de los que saben que se evalúa al director. Por otro lado un poco menos de la mitad de los docentes y autoridades si saben quien evalúa al director.
- f. Como resultado de la investigación realizada se obtuvo que los padres de familia y estudiantes son los que menos conocen los momentos en que se evalúa a los directores de educación en el ciclo diversificado, mientras que un buen porcentaje de docentes y autoridades educativas si los conoce. Por lo que es determinante que la comunidad educativa conozca y aplique procedimientos de evaluación del desempeño de la labor de los directores en educación, como parte de la mejor de su rendimiento.
- g. Luego de la aplicación de las encuestas a padres, estudiantes, docentes y autoridades educativas sobre el reconocimientos de las formas de evaluación del desempeño del director en el ciclo diversificado de educación en el municipio y departamento del Sololá para corroborar en los hallazgos obtenidos que se incluyen en este trabajo de investigación documental, se concretó en que casi la totalidad de encuestados desconocen la forma de evaluar al director administrativo o mas bien no conocen un instrumento aplicable en la evaluación del desempeño laboral de los directores, por lo que se considera que es de conocimiento de una minoría la aplicación del único

instrumento conocido como hoja de servicio que a cada fin de año es llenado por el jefe inmediato superior.

- h. De las modalidades de evaluación : según Jorva y Casellas (1997:407), Las modalidades de la evaluación formativa que se emplean para que ocurra la regulación del proceso de administración, son: *“Regulación interactiva, regulación retroactiva, y regulación preactiva”*. En este sentido ocurre que la regulación interactiva ocurre de forma integrada con el proceso instruccional y que el director, supervisor o administrador observará e interpretará lo que dicen y hacen los subalternos, en la actualidad se realiza de manera informal mediante técnicas como la observación, entrevistas y diálogos, estas técnicas se pueden utilizar en los procesos de evaluación, autoevaluación y heteroevaluación y coevaluación.

- i. Como resultado de las encuestas sustentadas a padres de familia, estudiantes, catedráticos y autoridades sobre las formas de evaluación del desempeño del director, casi la totalidad de encuestados desconocen la forma de evaluar al director administrativo, una minoría afirma que solo se evalúan por medio de la hoja de servicio. Su actitud, capacidad, sus relaciones humanas, según los docentes y autoridades educativas.

- j. En las área técnico administrativa que son los sub indicadores de este trabajo de investigación, cuyo objetivo es concretar la existencia o inexistencia de los mecanismos y modalidades de evaluación aplicables al desempeño laboral de los directores o directoras de educación del ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá, así como la de presentar una propuesta que contribuya en parte a la existencia de un mejor instrumento para lograr una eficiente evaluación para directores que tanta falta ha hecho, consta en la presente es la mejor intención.

- k. El contenido de la evaluación del director se relaciona con las funciones de su desempeño laboral, en especial la función administrativa, técnico pedagógico y social, los elementos son variadas e importantes, y cada uno de ellos contribuyen para tener una visión integral de su desempeño. De las encuestas realizadas a padres de familia estudiantes, docentes y autoridades, se conoció como resultado que la mayoría afirma que para evaluar al director o directora debe tomarse encuentran su capacidad de dirección, gestión, administración y de relaciones humanas.

- l. La evaluación es un factor esencial en el reconocimiento de la labor que realiza el director en la administración educativa. Uno de los propósitos de la misma es la motivación de la persona, si se aplica correctamente incidirá positivamente en el desempeño del director y el centro educativo brindará un servicio de excelencia en todo sentido pedagógico.

D. HALLAZGOS

De conformidad a los resultados presentados y analizados de manera profunda, y de acuerdo a la definición operacional de las variables que se enmarca en el capítulo cuatro del presente documento de tesis; según investigación documental, a través de un análisis profundo, se logró establecer los hallazgos que a continuación se especifican:

1. Del estudio realizado y de la información obtenida en los 16 establecimiento del ciclo diversificado de educación, como de la información documental acerca de los mecanismos y modalidades de evaluación de la labor que realiza el director o directora del ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá, investigados se tiene:
 - a. Según Jorva y Casellas Las modalidades de evaluación también son procesos administrativos que regulan en forma interactiva, retroactiva y proactiva del que

hacer educativo; entiéndase por procesos interactivos la gama de opciones que un director o directora de educación del ciclo diversificado emplea en la labor que realiza y así mismos proceso retroactivos que implican la aplicación efectiva de experiencias o procedimientos conocidos con anterioridad y los procesos proactivos son los procesos aplicados por un director técnico administrativo en la actualidad de acuerdo a su capacidad y conocimientos adquiridos.

- b. Desde el origen del hombre hasta nuestros días han sido de cambios constantes y de evolución, que solo es posible evidenciar y determinar el avance o estancamiento a través de comparaciones y observaciones que son aspectos básicos para evaluar cualquier acontecimiento.
 - c. Desde distintos puntos de vista y tiempos antiguos, se mantuvo una confusión entre medir y evaluar; a raíz de las incongruencias en el uso de estos términos se estableció una diferencia, por lo que medir se considera la comparación de valores que resulten de una prueba, mientras que evaluar es el resultado de las comparaciones y observaciones hechas al comportamiento de la persona.
 - d. Evaluar las acciones del director contribuye al mejoramiento del desempeño profesional tanto pedagógico como administrativo en el centro educativo.
2. Al conocer los resultados de la investigación se constató que el único instrumento que se aplica para evaluar la labor del director del ciclo diversificado de educación del municipio de Sololá, es una hoja de servicio, por lo que es evidente la necesidad de crear un instrumento efectivo para evaluar la labor del director en las principales funciones, como la administrativa, social, pedagógica, de relaciones humanas, de renovación, de diagnóstica, instructiva y educativa, por lo que se establece:

- a. Elaborar un instrumento para la evaluación del desempeño de la labor del director del ciclo diversificado de educación del municipio de Sololá.
- b. En el instrumento de evaluación mencionado con anterioridad debe tomarse en cuenta los aspectos de acuerdo a las funciones o principales que debe caracterizar a un director eficiente.

3. De los sub indicadores del área técnica

a. La labor que realiza el director. Todos los sujetos de estudio que intervienen en la comunidad educativa confirman su inclinación a que la labor técnica y administrativa que realiza un director debe ser evaluada, no así un porcentaje mínimo de estudiantes y padres de familia afirman que no es necesario evaluar las acciones del mismo.

b. Participación en la evaluación de la labor del director.

Más de la mitad de padres de familia, estudiantes, docentes y autoridades informan que no participan en la evaluación de la labor que realiza el director. y menos de la mitad de los sujetos mencionados dicen que participan en la evaluación, por lo que se evidencia que a pesar de que la evaluación es una actividad importante para determinar si se alcanzaron metas, objetivos y resultados no es algo sistematizado, ni prioritario en el proceso educativo.

c. Mecanismos que se aplican en la evaluación del director.

Las autoridades educativas, si conocen mecanismos de evaluación de la labor que realiza un director del ciclo diversificado, pero en la práctica no participan en su aplicación, lo que hace suponer de que si se toma como un ingrediente necesario e importante dentro de la administración de un centro educativo, puede ser útil ya que se tiene el conocimiento. No así los padres, estudiantes y maestros lo desconocen.

d. Interés en evaluar la labor del director.

Un alto porcentaje de padres, estudiantes, docentes y autoridades educativas les interesa evaluar la labor que realiza el director lo que implica que al practicarse ayuda a mejorar los niveles de comunicación y administración del establecimiento educativo, pues es una tarea de todos.

e. ¿Quiénes evalúan la labor del director?

Las autoridades educativas, son los que evalúan la labor del director, que posiblemente lo mencionan como un aspecto ideal porque en cuanto al sub indicador de participación en la evaluación de la labor que realiza el director, responden una parte muy inferior al 50%, los que manifiestan que no participan en la evaluación.

f. Momentos de la evaluación del director.

Tanto docentes como autoridades educativas manifiestan que si saben en que momento se evalúa al director mientras que los padres de familia y estudiantes en su mayoría desconocen cuando se evalúa la labor este personaje.

g. Formas de evaluación del desempeño del director

Docentes y autoridades educativas si conocen formas especiales de evaluar el desempeño del director, mientras que padres y estudiantes en su mayoría desconocen esas formas especiales de evaluar, no obstante en ningún momento manifestaron de manera verbal o escrita cuáles son esas formas.

h. Aspectos a evaluar a un director.

Los docentes y autoridades educativas saben que es lo que se deben tomar en cuenta al evaluar el desempeño de un director, no así los estudiantes y padres de familia desconocen qué se debe evaluar de un director, por lo que

resulta necesario involucrar a los padres en esta actividad para que apoyen de mejor manera el desarrollo y mejoramiento de la entidad educativa.

i. Reconocimiento de la labor del director.

Los docentes y autoridades educativas concuerdan que la evaluación ayuda al reconocimiento y el esfuerzo que el director realiza en un centro educativo, así mismo la mayor parte de los estudiantes y padres de familia consideran que es de vital importancia.

CONCLUSIONES

Esta investigación significó coordinar las acciones de campo y de gabinete al haber obtenido y recopilado datos e información a partir de la fuente primaria de la investigación y su análisis e interpretación de la misma; lo que ha permitido conocer la realidad de los directores del ciclo diversificado y la sistematización de este documento de carácter documental a partir de los mecanismos y modalidades de evaluación de la labor que realiza el director del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá. En consecuencia de este estudio se formulan las siguientes conclusiones.

1. De acuerdo al resultados del estudio, se verificó que los mecanismos y modalidades que se utilizan para evaluar la labor que realiza el director o directora de educación del ciclo diversificado del municipio de Sololá, se tienen las características siguientes:
 - a. Los miembros de la comunidad educativa desconocen las modalidades y mecanismos de evaluación del desempeño del director, especialmente padres de familia, estudiantes y docentes, ya que en la pregunta de encuesta sobre los mecanismos de evaluación del director afirman que el 80.36 % de la población investigada afirman desconocerla.
 - b. Un proceso fundamental que merece mucha atención en la administración educativa es la evaluación, esta brinda información objetiva para la toma de decisiones en beneficio de la institución educativa, no obstante, mas de la mitad de la población encuestada afirma que no participa en la evaluación de desempeño de la labor que realiza el director, dicha afirmación se confirma por las encuestas realizadas ya que el 67.61% No participan, porque en su ejecución no incluyen la opinión de todos los miembros de la comunidad educativa, o simplemente desconocen el proceso y de acuerdo a la segunda pregunta de la

encuesta aplicada a 21 autoridades, solamente el 42.86% evalúan la labor del director.

- c. En general, la evaluación no es un proceso permanente, continuo y democrático, ya que los mecanismos y modalidades utilizadas por autoridades ministeriales, locales y departamentales se hace a través de una hoja de servicio en forma de autoevaluación, lo que pone en evidencia que no existe un instrumento de evaluación con la utilización de mecanismos y modalidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ancheta Rodríguez, J. B.
1999
PERFIL DEL DIRECTOR DEL NIVEL MEDIO DE EDUCACIÓN (Colegios privados, cabecera departamental Quetzaltenango)
2. Castillo Valdés Rafael.
78 - 81
TEMARIO DE PROMOCIÓN. TEMARIO DE PROMOCION "PEDRO MOLINA" La Alameda Chimaltenango.
3. Chacón Arroyo, M. A.
MANUAL DEL DIRECTOR ESCOLAR NIVEL PRIMARIO, MINEDUC.
4. G. Nérci, Imídeo,
10ma. Edición
HACIA UNA DIDÁCTICA GENERAL DINÁMICA,
5. García Hoz, V.
Tomo I 1974
DICCIONARIO DE PEDAGOGÍA .EDITORIAL LABOR, S.A.
6. Harold Koontz,
Octava edición
(3ra. Edición en español)
ADMINISTRACIÓN,
7. Landaverde Moraga
Mara Judith 2005
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO TÉCNICO- ADMINISTRATIVO A DIRECTORES – DE ESCUELAS OFICIALES DEL NIVEL PRIMARIO (Maestría UPANA) Guatemala.
8. Moral.
1994
REVISTA DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA MINEDUC. Guatemala

9. Morales P.
1997, Guatemala
- EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE DE CALIDAD
UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, Vicerrectora
académica, programa de fortalecimiento académico de
las sedes regionales.
10. OCEANO 1990
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO
11. Portillo Farfán, Llover Aníbal.
(1ra. Edición, Guatemala)
- LEGISLACIÓN EDUCATIVA GUATEMALTECA.
- 12 Méndez Pérez, José Bidel
- PROYECTOS
13. Roldan Galindo, J. M.
- NECESIDAD DE CAPACITACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA A DIRECTORES DE
ESCUELAS
14. Rosales Orellana de
Castañeda M.
Tesis URL 1984
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS
ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS OFICIALES
DEL NIVEL MEDIO
15. Tesis USAC
1997
- ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA A DIRECTORES DE
ESCUELAS. Guatemala.
16. Us. S. Pedro
2003
- LA REFORMA EDUCATIVA DE GUATEMALA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN, SOLOLÁ



PROPUESTA DE MECANISMOS Y MODALIDADES DE EVALUACIÓN
PARA VERIFICAR EL DESEMPEÑO DE LA LABOR DEL DIRECTOR

Guadalupe Ajquejay Coj
Santos Daniel Estacuy López
Tomás Morales Ramírez
José Roberto Xitamul Tay

GUATEMALA, FEBRERO DE 2008

INDICE

CONTENIDO	PÁGINA
A. INTRODUCCIÓN	77
B. JUSTIFICACIÓN	78
C. OBJETIVOS	79
D. RESPONSABLES Y BENEFICIARIOS	79
1. Responsables directos	79
2. Responsables Indirectos	80
3. Beneficiarios Directos	80
4. Beneficiarios Indirectos	81
E. GUÍA DE COMPONENTES	81
F. COMPONENTES PARA CONFOMAR UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL DIRECTOR O DIRECTORA	83
1. Características Personales	83
2. Habilidades Administrativas	84
3. Habilidades Pedagógicas	84
4. Área Social	85
5. Área de Relaciones Humanas	86
6. Área de Renovación	86
7. Área de Gestión	87
G. OPERATIVIZACIÓN DE LA PROPUESTA	89
1. Cuadro comparativo o de contraste	90
2. Estrategias complementarias	91
3. Instrumentos para la operativización de la propuesta	93

A. INTRODUCCIÓN

La investigación en el marco de los mecanismos y modalidades de la evaluación de la labor que realiza el director del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá, permite comprender que la evaluación que se debe aplicar a un director de establecimiento no es simplemente un compromiso sino una necesidad, que debe estar integrada a la realidad de los elementos que intervienen en la entidad educativa , principalmente cuando se trata de la evaluación de la labor del director, tiene como eje central contribuir a promover una mejor capacidad de los profesionales y de las instituciones en responder a las incertidumbres del futuro, especialmente cuando se relaciona con aquellos quienes dirigen los destinos de una entidad educativa que denominamos director o directora.

El análisis de lo anterior, como se dijo constituye una obligación y una necesidad de evaluar la labor del director, se pudo detectar que al menos en el municipio y departamento de Sololá, no existe una evaluación exclusiva y sistemática aplicable a la labor del director o directora, solamente la hoja de servicio que sirve para ascenso escalafonario cada cuatro años y no es muy significativo para mejorar el proceso administrativo , por lo que las autoridades educativas están llamados a atender una de las necesidades educativas real y prioritaria de la comunidad sololteca para la vida presente y la vida futura, lo que implica estar sujetos a procesos de transformación y formación permanente que facilite la innovación y la calidad administrativa que tanto se anhela en estos tiempos.

En estas circunstancias, la presente documentación va dirigida a directores del ciclo diversificado, Coordinadores Técnico Administrativo (CTA), Supervisores, Director departamental de Educación de Sololá, y autoridades máximas del MINEDUC con el fin de que consideren la siguiente propuesta que pretende ofrecer una guía de componentes para conformar un instrumento de evaluación para el director o directora del ciclo diversificado de educación.

B. JUSTIFICACIÓN

Tomando en cuenta que el director es la persona encargada de administrar el recurso humano, financiero, pedagógico y material de un establecimiento; es la persona idónea en distribuir las distintas funciones del personal que interviene en el proceso enseñanza aprendizaje, tanto del docente como de los estudiantes. Por ello es de vital importancia seguir de cerca las acciones que realiza en el establecimiento que dirige.

Desde esta perspectiva, se plantea como urgencia de primer orden, contar con un instrumento de evaluación para evaluar la labor que realiza el director y brindarle el apoyo y asistencia necesaria de parte de sus superiores, que conduzcan a resolver los problemas y expectativas de quienes dirigen los destinos de una institución y todos aquellos sujetos internos y externos que intervienen en la labor delicada e importante que se realiza en la conducción de una comunidad educativa.

En respuesta a los resultados de la presente investigación documental, que pretende proponer alternativas de solución a la problemática encontrada sobre la falta de un instrumento de evaluación para evaluar la labor del director del ciclo diversificado de educación del municipio y departamento de Sololá, se presenta la siguiente propuesta Técnico Administrativo, que constituye una guía de componentes para conformar un instrumento de evaluación para evaluar la labor del director o directora de los distintos centros educativos. Es oportuno manifestar que la guía de componentes servirá a las autoridades educativas para tomar en cuenta los elementos o características personales, aspectos sociales y psicológicos que debe caracterizarle este personaje para ocupar o aplicar al puesto de director, tomando en cuenta los resultados del estudio. Queda a criterio de las autoridades o de la institución interesada, en elaborar sus propios instrumentos y adaptarlas a las expectativas con estas bases de datos y componentes. El desarrollo o aplicación de la guía de componentes permite tener una visión amplia, es decir muy ilustrativa pero si no se analiza críticamente la información, resulta difícil poder

concretizar el problema evidente. Además se debe considerar que solamente es una guía, la cual puede ser aplicada total, parcial o modificada, según las características o condiciones de la comunidad.

C. OBJETIVOS.

1. Apoyar la labor que realizan los directores del ciclo diversificado, proveyéndoles de una guía de componentes que son básicos para conformar un instrumento de evaluación que verifique la labor del director o directora.
2. Describir los elementos o características personales, aspectos administrativos, técnico pedagógico, aspectos sociales y psicológicos que perfilan al director a ocupar el puesto administrativo tomando en cuenta los resultados del estudio.
3. Proveer los aspectos básicos y fundamentales a considerar en una evaluación aplicada a la labor que realiza el director del ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá, con el fin de mejorar su administración y su desempeño laboral.

D. RESPONSABLES Y BENEFICIARIOS

Las siguientes responsabilidades dirigidas al grupo focal, tiene como propósito satisfacer en parte las necesidades educativas, por lo que se pone a la disposición una guía de elementos y los responsables en su ejecución, son las personas e instancias técnico administrativas del Ministerio de Educación local, que tendrá como tarea viabilizar y ejecutar la propuesta Técnico Pedagógico administrativo en coordinación con los centros educativos, el cual se especifican a continuación.

1. Responsables directos

Son responsables directos los miembros del organismo responsable de la ejecución, que toma las decisiones fundamentales frente a contingencias, seguimiento de las tareas y la asignación de los recursos en el momento

previsto , describiendo en forma detallada, ordenada cronológicamente las secuencias de actividades previstas, estas, estableciendo el tiempo, costos y productos. Entre los responsables directos están los siguientes:

- a. Director Departamental de Educación
- b. Supervisores Educativos del municipio y Departamento de Sololá.
- c. Coordinadores Técnicos Administrativos
- d. Coordinadores Técnicos Pedagógicos

2. Responsables indirectos.

Son responsables indirectos a quienes recae indirectamente la acción de diversas tareas, tomando en consideración su motivación, experiencia y disponibilidad de tiempo en la puesta en marcha de un proyecto. Entre los responsables indirectos están los siguientes.

- a. Comisión de Evaluación y Asesoría Pedagógica de la Dirección Departamental de Educación de Sololá.
- b. Directores de los Centros Educativos del municipio de Sololá.
- c. Comisión de evaluación de los centros educativos del ciclo diversificado.

3. Beneficiarios directos

Son beneficiarios directos las personas a quienes favorecen directamente la acción, es decir la población- meta. En el caso de los mecanismos y modalidades de evaluación aplicadas al director permitirá hacerlo mas eficiente

y mejora sus habilidades técnicas y administrativas para que el producto lo dirija a favor de los siguientes elementos:

- a. Directores de Centros Educativos del Ciclo Diversificado.
- b. Docentes de Cada centro Educativo..
- c. Estudiantes.

4. Beneficiarios indirectos

Son beneficiarios indirectos los diversos agentes participantes y ejecutores de los proyectos y programas de desarrollo social y comunitario y aquellos que son analíticos, críticos y transformadores que contribuyen a orientar y ser orientados en los distintos procesos entre los cuales se describen a continuación.

- a. Director Departamental de Educación
- b. Supervisores Educativos
- c. Coordinador Técnico y Administrativo
- d. Coordinador Técnico Pedagógico.
- e. Padres de familia.
- f. Comisión de evaluación del establecimiento

E. GUÍA DE COMPONENTES

La evaluación, tiene como eje central contribuir a promover una mejor capacidad de los profesionales y de las instituciones en responder a las incertidumbres del futuro,

especialmente cuando se relaciona con aquellos quienes dirigen los destinos de una entidad educativa que denominamos director o directora. Según la investigación realizada sobre los “Mecanismos y modalidades de evaluación de la labor del director o directora del ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá”, se pudo detectar que la única evaluación sistematizada que se le aplica a un director administrativo es la hoja de servicio que sirve para el ascenso escalafonario cada cuatro años. Esta evaluación no es muy significativa en el proceso administrativo, y sabiendo que no existe algo sistemático para determinar el rendimiento y desempeño del director educativo, se propone lo siguiente:

1. Practicar al director una evaluación de aptitud y de rendimiento como parte del perfil de ingreso de un administrador educativo.
2. Como parte de la diagnosis administrativa, se sugiere a las autoridades educativas que las áreas a tomar en cuenta para evaluar el desempeño del director o directora son lo administrativo, de relaciones humanas, capacidad de gestión y lo técnico pedagógico.
3. Los directores departamentales o coordinadores técnicos, deben realizar programas de capacitación dirigidos a los directores técnicos y administrativos.
4. Las supervisiones administrativas que realizan los coordinadores técnicos administrativos y distritales al director, deben ser continuas y sistemáticas.
5. Los coordinadores técnicos deben evaluar la estructura curricular de la institución que administra el director de su jurisdicción.
6. En base a las debilidades encontradas en el instrumento de evaluación de la hoja de servicio se recomienda a los directores que se involucren en un

proceso de investigación continua sobre los asuntos administrativos y soliciten ayuda y orientación a expertos en el área a fin de perfeccionar la calidad administrativa.

7. El Ministerio de Educación debe socializar la participación activa de la comunidad educativa a través de orientación y capacitación a los padres de familia, con el fin de involucrarlos directamente en la evaluación del director en coordinación con los docentes y autoridades educativas.
8. Se propone a las autoridades educativas dar cumplimiento a la motivación (uno de los propósitos de la evaluación), proveyendo un ascenso al director técnico y administrativo después de aprobar una evaluación.
9. Los directores o aspirantes deben perfilarse académicamente de acuerdo a las condiciones, para ostentar al cargo de director de los centros educativos del ciclo básico y diversificado, que refiere el capítulo III de las Categorías Tutelares del Decreto legislativo 1,485, Artículo: I2 numeral VI, en el área de trabajo técnico o técnico administrativo: inciso d) para directores o subdirectores de los establecimientos de enseñanza.
10. Concientizar a los directores de educación acerca de la importancia de elaborar un instrumento de evaluación del desempeño administrativo.

F. COMPONENTES PARA CONFORMAR UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA EL DIRECTOR O DIRECTORA

1. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- a. ¿Cuáles son sus aspiraciones como director?
- b. ¿Tiene el deseo de superación personal?

- c. ¿Es adaptable?
- d. ¿Cuáles son sus aspiraciones manifiestas?
- e. ¿Cuáles son sus aspiraciones presumibles?
- f. ¿Se siente motivado por sus aspiraciones?
- g. ¿Hay discordancia entre sus aspiraciones y sus aptitudes?
- h. Según la opinión del participante, ¿Qué tipo de inteligencia aparenta tener más desarrollada.

2. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

- a. ¿Cuáles son sus habilidades administrativas más desarrolladas?
- b. ¿Observa las partes o fases de los trabajos docentes que no son eficientes?
- c. ¿El planteamiento de todas las actividades escolares y la supervisión de su ejecución, forma parte de las obligaciones administrativas del director?
- d. ¿Le cabe también estudiar la ampliación y la supervisión de las actividades administrativas?
- e. ¿Se siente seguro para poder utilizar la evaluación en su manejo diario?

3. HABILIDADES PEDAGÓGICAS

- a. ¿Procura la buena acción didáctica de los docentes dentro de la comunidad educativa?

- b. ¿Se preocupa a que los objetivos del establecimiento sean alcanzados?
- c. ¿Se hace sentir su estímulo en la orientación pedagógica, para la actualización del personal?
- d. ¿Se preocupa para que los programas y planes de estudios sean reales y ajustadas al contexto educativo para que sean eficaces?
- e. ¿Se preocupa para que las acciones sean eficaces en la conducción de la comunidad educativa, específicamente en el establecimiento que dirige?

4. AREA SOCIAL

- a. ¿Practica la interrelación social de su escuela y comunidad educativa?
- b. ¿Ofrece mejores oportunidades para la socialización del educando?
- c. ¿Se preocupa por la integración del personal docente para que estos contribuyan en la formación ciudadana?
- d. ¿Acciona para que las actividades escolares tengan un sentido de utilidad comunitaria?
- e. ¿Se enfoca hacia las aspiraciones de los alumnos y hacia las motivaciones y necesidades sociales con el objeto de satisfacerlos?
- f. ¿Cree usted que el nivel académico incide positivamente en un director para la administración educativa.

5. AREA DE RELACIONES HUMANAS

- a. ¿Se empeña para transformar en una auténtica comunidad educativa con ideales y esfuerzos positivos?
- b. ¿Se interesa por la integración de actividades administrativas, docentes, comunitarias y de estudiantes?
- c. ¿Está atenta a las personas que viven y conviven en la comunidad educativa que preside?
- d. ¿Impone entusiasmo y esfuerzo de manera que los objetivos de la institución educativa sean alcanzados?
- e. ¿Se preocupa por mejorar las relaciones entre entes que se vinculan o trabajan en el establecimiento?
- f. ¿Inspira confianza en todo para que obren con entusiasmo, comprensión y dedicación?
- g. ¿Promueve la aproximación del establecimiento y la comunidad de manera que ambas trabajen con armonía y cooperación?
- h. ¿Convive con la comunidad educativa?
- i. ¿Se considera usted capaz de administrar los recursos de una entidad educativa?

6. ÁREA DE RENOVACIÓN

- a. ¿Procura la apertura de rutas que llevan a su establecimiento a una constante renovación en sus propósitos y acciones didácticas?

- b.** ¿Se interesa por las nuevas necesidades de la comunidad educativa?
- c.** ¿Delega funciones para disponer de tiempo con el fin de interrelacionarse y promover actividades de profesionalización y orientación al personal a su cargo?
- d.** ¿Se orienta hacia las conquistas teóricas y tecnológicas en el campo educativo y técnico administrativo?
- e.** ¿Se enfoca hacia las aspiraciones de los alumnos y hacia las motivaciones y necesidades sociales con el objeto de satisfacerlos?
- f.** ¿Cree usted que le es fácil utilizar tecnología del momento?
- g.** ¿Será difícil dejar el modo tradicional de evaluar por el método automatizado?

7. ÁREA DE GESTIÓN

- a.** ¿Se preocupa por el mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones del establecimiento?
- b.** ¿Se preocupa por la higiene, iluminación y ventilación del ambiente escolar?
- c.** ¿Cuál es la base fundamental para administrar los recursos de una entidad educativa?
- d.** ¿Procura medios de estímulos y de prestigio a las actividades extra clase?
- e.** ¿Se informa de las acciones negativas y positivas que suceden dentro y fuera del establecimiento relativo a la vida escolar?

- f. ¿Se comunica con entidades que se interesan por el mejoramiento de la infraestructura escolar?
- g. ¿Se interesa por el equipamiento mejoramiento y renovación de los materiales y equipo del establecimiento que dirige?
- h. Los directores deben estar a la vanguardia de recurso humano quienes conforman la comunidad educativa para involucrarlos en los distintos momentos educativos con el fin de armonizar la formación de los educandos, la integración social, así como la evaluación de la misma
- i. Se recomienda a las autoridades educativas poner en proyecto una nueva modalidad de ascensos de personal y de dirección, conforme a una evaluación técnica y con base en un documento o instrumento de evaluación, mas apegada a los artículos en ley.
- j. Los directores y demás autoridades educativas deben velar por la socialización de las funciones de los padres de familia, estudiantes, docentes y personas que intervienen en la formación humana con el fin de intervenir de manera legal en la evaluación del director Técnico y Administrativo.
- k. La comunidad educativa y autoridades superiores deben evaluar al director de manera constante, considerando sus alcances y funciones entre las que se deben destacar: las administrativas, pedagógicas sociales, de relaciones humanas y de renovación.

G. OPERATIVIZACIÓN DE LA PROPUESTA

Se hace la aclaración que la ejecución de la propuesta se sujeta a los principios de la administración educativa. Entiéndase como el proceso de planificación rigurosa, específica y técnica administrativa en el sentido de adaptarlas a las condiciones y necesidades de la comunidad objeto de estudio.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, PARA LA OPERATIVIZACIÓN DE LA PROPUESTA

Cuadro No. 15

ACTIVIDADES	MESES DEL AÑO												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Presentar la propuesta	X												
Organización de personal	X												
Visita diagnóstica	X	X											
Reuniones con directores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Reunión con personal docente	X		X		X		X		X	X			
Capacitación a directores	X		X		X		X		X				
Talleres, seminarios; sobre Administración educativa	X			X			X			X			
Vista ocular para evaluación de rendimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Aplicación de elementos de evaluación, bimestral			X			X			X				
Análisis de resultados de rendimiento del director		X		X		X		X		X			
Aplicación de instrumento alguno para evaluación del desempeño laboral de directores		X		X		X		X		X			
Seguimiento de observación o evaluación de las recomendaciones externadas en su visita	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Planificación de propuesta para el siguiente ciclo											X	X	X

Fuente: Elaboración propia

CUADRO COMPARATIVO O DE CONTRASTE

Cuadro No. 16

POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	LOGROS ESPERADOS
Participación Mejoramiento de la labor de administración	Acciones positivas Organización Técnico Administrativa	Mejorar la labor administrativa	Formación administrativa Actualización en Legislación Educativa	Calidad de administración con eficiencia
Aplicación del Artículo 37, Ley de Educación, 12-91. Artículo 42	Observación diagnóstica Evaluación	Cumplir la Ley de Educación	Adquisición de conocimientos y renovación	Actualización Aplicación de la Ley de Educación
Relaciones humanas del director	Comunicación Información Solución de conflictos, Delegación de funciones	Observar capacidad de conducción	Formación humanística de relaciones humanas positivas	Buenas relaciones interpersonales Conciencia Social
Estímulos a la comunidad educativa	Nivel de experiencia, Creatividad Liderazgo	Observar nivel de liderazgo	Servicio eficiente Solidaridad Comprensión	Liderazgo Fiabilidad Servicio positivo
Capacidad de gestión	Seguridad, toma de decisión Nivel de iniciativas	Evaluar la capacidad de gestión	Productividad Optimismo Autogestión	Renovación Implementación Modernización

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

- Para uso de diagnóstico
- Para evaluar capacidades, técnicas o administrativas de los directores del ciclo diversificado de educación
- Tecnificar la modalidad y mecanismos de la evaluación del desempeño laboral de los directores o directoras
- Mejoramiento de la supervisión técnico Administrativa
- Como motivación al desempeño laboral de los directores del ciclo diversificado de educación, del municipio de Sololá
- Guía para la elaboración de un nuevo modelo de mecanismo para la evaluación del desempeño de los directores del ciclo diversificado de educación.
- Conjunto de elementos para la constitución de un modelo de evaluación para directores específicamente
- Como medio para lograr la interrelación del personal administrativo en educación.
- Como un medio para el cumplimiento de los fines la Ley de educación, en términos administrativos.

- Para la elaboración de un perfil de formación de un modelo de personalidad en el director.
- Elemento adicional en la aplicación de la hoja de servicio.
- Mecanismo permanente para la renovación de un modelo de evaluación técnico administrativo.

Como un valor agregado al tema de investigación y considerando que el Sistema Educativo Nacional de Guatemala tiene mucha relación en todos sus problemas y necesidades y sabiendo que en el sector educación no existe mucha diferencia entre el nivel primario y nivel medio, se adjunta el siguiente instrumento de evaluación que propone Landaverde M.J.(2005:118,122) que es copia literal de la misma y que se puede adaptar a la necesidad del nivel medio del municipio y departamento de Sololá que se detalla a continuación.

INSTRUMENTOS PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Ficha para que los docentes evalúen el desempeño de la labor del director (a) de establecimientos del nivel medio ciclo diversificado del municipio y departamento de Sololá.

a. Datos Generales:

Nombre del Director (a): _____

Establecimiento Educativo: _____

Título: _____ Años de servicio _____

Maestros (a) a su cargo: H _____ M _____ Tiene grados a su cargo: _____

Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y responda de acuerdo a su criterio:

Cuadro No. 17

FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A DIRECTORES

Aspectos	Ponderación	A	e	bueno	Deficient	Excelent	bueno	Deficient			
									u	t	o
Características Personales											
- Salud											
- Apariencia General											
- Manifiesta Seguridad en sí misma											
- Toma Decisiones											
- Cumple con las normas de trabajo											
Relaciones Humanos											
_ Mantiene una relación cordial con el personal a su cargo											
_ Mantiene una Relación adecuada con autoridades superiores											
_ Mantiene una relación equilibrada en la comunidad educativa											

_ Establece buena relación de trabajo en otras dependencias del estado														
_ Propicia una relación democrática entre la dirección, personal de la escuela y alumnos														
_ Manifiesta buenos modales y vocabulario adecuado														
Características profesionales														
_ Continúa su formación profesional														
_ Actualiza Constantemente su formación Profesional.														
_ Realiza sus tareas de trabajo con dedicación.														
_ Participa en los programas de capacitación profesional														
_ Planifica su trabajo técnico- Administrativo														
_ Cumple con las actividades Planificadas														
_ Aplica Técnica Administrativas y pedagógicas en su trabajo														
Métodos y Técnicas de Trabajo														
_ Planifica su trabajo técnico- administrativo														
_ Cumple con las Actividades Planificadas														
_ Aplica Técnica Administrativa y pedagógicas en su trabajo														
_ Evalúa el trabajo institucional de manera permanente e integral														
_ Implementa los proyectos institucionales de manera permanente y oportuna														
_ Propicia el uso de los espacios educativos en beneficio de la comunidad														
_ Propicia la aplicación de técnicas de trabajo conjunto entre la escuela y la comunidad														
_ Informa a sus jefes inmediatos superiores														
_ Asesora a los docentes de la escuela y en														

aspectos técnicos pedagógicos y administrativos									
_ Visita a los docentes en el aula con el Propósito de orientarlos pedagógicamente									
Leyes Educativas									
_ Se rigen con las leyes educativas el centro Educativo									
_ Capacita a los docentes respecto de las leyes educativas									
_ Sanciona a los docentes según la Ley Educativa									
_ Orienta a la comunidad educativa respecto de las leyes educativas									

Fuente: Mara Judit Landaverde Moraga, Maestría en Gerencia Educativa, UPANA, 2005

Firmas del Supervisor _____

Firma del director (a) _____

Ponderación:

4 Puntos – Excelente

3 Puntos – Muy Bueno

2 Puntos – Bueno

1 Punto – Deficiente

- Hacer la suma vertical por columna
- El total general dividirlo entre el número de aspectos evaluados
- El Total será la clasificación obtenida por el/la director (a)

2. Instrumentos para que el supervisor evalúe el desempeño laboral del director (a) de escuelas oficiales del nivel primario

a. Datos Generales

Nombre del director (a) _____

Establecimiento Educativo: _____

Título: _____ Años de Servicio: _____

Maestros a su cargo: H _____ M _____ Tiene grados a su cargo: _____

**Cuadro No. 18
Cronograma de Indicadores Técnicos - Administrativos**

Requerimientos	Enero		Febrero	
	F/ Entrega	Cumplió	F/ Entrega	Cumplió
Plan Operativo Anual (POA)				
Planes de docentes				
Cronograma cívico escolar				
Cronograma de acciones comunitarias				

Fuente: Mara Judit Landaverde Moraga, Maestría en Gerencia Educativa, UPANA, 2005

3. Instrumentos para aplicar a directores

a. Datos Generales

Nombre del director (a) _____

Establecimiento Educativo: _____

Título: _____ Años de servicio: _____

Maestros a su cargo: H _____ M. _____ Tiene grados a su cargo _____

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y responda de acuerdo a su criterio, marcando una equis (x) en la columna de SI o la de NO.

Cuadro No. 19

fichas de actividades de procesos Técnicos – Administrativos

b. Planeación

	si	No
Desarrolla planes que contienen metas y objetivos verificables y realistas.		
Los planes incluyen consideraciones a largo plazo.		
Establece metas o normas de trabajos cuantitativas/Cualitativas que deben cumplir los docentes		

c. Organización

	si	No
Organiza el personal en congruencia con una clara comprensión de la responsabilidad para cada grado.		
Identifican cambios en las responsabilidades en cada grado y efectúa los cambios en su banco de información para aplicarla en el siguiente ciclo escolar.		
Orienta al personal de nuevo ingreso y lo ubica en los grados medios del nivel		

primario		
----------	--	--

d. Integración	si	No
Busca capacitación y desarrollo para sus docentes.		
Los procedimientos de planeación de los docentes y su desarrollo profesional los actualiza y son realistas.		
Las necesidades de desarrollo de los docentes las tiene específicamente documentadas		

e. Dirección	si	No
Acepta la responsabilidad en la toma de decisiones.		
Las decisiones son oportunas de acuerdo a planes, programas y políticas del Ministerio de Educación.		
La solución que ha dado a los problemas ha resultado eficaz.		

e. Control	si	No
Delega autoridad y mantiene el control de acuerdo a las expectativas.		
Las Técnicas y normas de control responde a los planes, Satisfacen el cumplimiento de presupuestos y señalan excepciones en forma oportunas.		
Los controles permiten optimizar la utilización de los recursos.		

Fuente: Mara Judit Landaverde Moraga, Maestría en Gerencia Educativa, UPANA, 2005

ANEXO

1. Instrumentos aplicados para la recolección de información
2. Centros educativos, objeto de estudio
3. Municipios del departamento de Sololá

A. INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN EXTENSIÓN, SOLOLÁ

Establecimiento: Oficial _____ Privado _____ Por Cooperativa. _____

Esta investigación tiene como objetivo informarnos sobre la importancia de la evaluación del desempeño del director del ciclo diversificado de educación, con el propósito de justificar nuestro tema de estudio.

Instrucciones: subraye la alternativa más apropiada

ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

1. ¿Considera que la labor que realiza el director debe ser evaluada? Si No No sabe
¿Porqué? _____
2. ¿Participa usted en la evaluación de la labor del desempeño del director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
3. ¿Aplican algún mecanismo de evaluación al director? Si No No sabe
¿Cuales? _____
4. ¿Le interesa a usted evaluar la labor que realiza el director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
5. ¿Sabe usted quienes evalúan la labor que realiza el director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
6. ¿Sabe usted en qué momento se debe evaluar la labor del director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
7. ¿Conoce alguna forma especial para evaluar al director administrativo? Si No No sabe
¿Cuál? _____
8. ¿Sabe usted qué se debe tomar en cuenta para evaluar al director? Si No No sabe
¿Poqué? _____
9. ¿La evaluación ayuda al reconocimiento de la labor del director? Si No No sabe
¿Porqué? _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN, SOLOLÁ

Establecimiento: Oficial _____ Privado _____ Por Cooperativa. _____

Esta investigación tiene como objetivo informarnos sobre la importancia de la evaluación del desempeño del director del ciclo diversificado de educación, con el propósito de justificar nuestro tema de estudio.

Instrucciones: subraye la alternativa más apropiada

ENCUESTA PARA DOCENTES

- | | | | |
|--|----|----|---------|
| 1. ¿Considera que la labor que realiza el director debe ser evaluada? | Si | No | No sabe |
| ¿Porqué? _____ | | | |
| 2. ¿Participa usted en la evaluación de la labor del desempeño del director? | Si | No | No sabe |
| ¿Porqué? _____ | | | |
| 3. ¿Aplican algún mecanismo de evaluación al director? | Si | No | No sabe |
| ¿Cuales? _____ | | | |
| 4. ¿Le interesa a usted evaluar la labor que realiza el director? | Si | No | No sabe |
| ¿Porqué? _____ | | | |
| 5. ¿Sabe usted quienes evalúan la labor que realiza el director? | Si | No | No sabe |
| ¿Porqué? _____ | | | |
| 6. ¿Sabe usted en qué momento se debe evaluar la labor del director? | Si | No | No sabe |
| ¿Por qué? _____ | | | |
| 7. ¿Conoce alguna forma especial para evaluar al director administrativo? | Si | No | No sabe |
| ¿Cuál? _____ | | | |
| 8. ¿Sabe usted qué se debe tomar en cuenta para evaluar al director? | Si | No | No sabe |
| ¿Poqué? _____ | | | |
| 9. ¿La evaluación ayuda al reconocimiento de la labor del director? | Si | No | No sabe |
| ¿Porqué? _____ | | | |



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN, SOLOLÁ

Establecimiento: Oficial _____ Privado _____ Por Cooperativa. _____

Esta investigación tiene como objetivo informarnos sobre la importancia de la evaluación del desempeño del director del ciclo diversificado de educación, con el propósito de justificar nuestro tema de estudio.

Instrucciones: subraye la alternativa más apropiada

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

1. ¿Considera que la labor que realiza el director debe ser evaluada? Si No No sabe
¿Porqué? _____
2. ¿Participa usted en la evaluación de la labor del desempeño del director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
3. ¿Aplican algún mecanismo de evaluación al director? Si No No sabe
¿Cuales? _____
4. ¿Le interesa a usted evaluar la labor que realiza el director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
5. ¿Sabe usted quienes evalúan la labor que realiza el director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
6. ¿Sabe usted en qué momento se debe evaluar la labor del director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
7. ¿Conoce alguna forma especial para evaluar al director administrativo? Si No No sabe
¿Cuál? _____
8. ¿Sabe usted qué se debe tomar en cuenta para evaluar al director? Si No No sabe
¿Poqué? _____
9. ¿La evaluación ayuda al reconocimiento de la labor del director? Si No No sabe
¿Por Qué? _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN, SOLOLÁ

Establecimiento: Oficial _____ Privado _____ Por Cooperativa. _____

Esta investigación tiene como objetivo informarnos sobre la importancia de la evaluación del desempeño del director del ciclo diversificado de educación, con el propósito de justificar nuestro tema de estudio.

Instrucciones: subraye la alternativa más apropiada

ENCUESTA PARA AUTORIDADES

1. ¿Considera que la labor que realiza el director debe ser evaluada? Si No No sabe
¿Porqué? _____
2. ¿Participa usted en la evaluación de la labor del desempeño del director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
3. ¿Aplican algún mecanismo de evaluación al director? Si No No sabe
¿Cuales? _____
4. ¿Le interesa a usted evaluar la labor que realiza el director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
5. ¿Sabe usted quienes evalúan la labor que realiza el director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
6. ¿Sabe usted en qué momento se debe evaluar la labor del director? Si No No sabe
¿Porqué? _____
7. ¿Conoce alguna forma especial para evaluar al director administrativo? Si No No sabe
¿Cuál? _____
8. ¿Sabe usted qué se debe tomar en cuenta para evaluar al director? Si No No sabe
¿Poqué? _____
9. ¿La evaluación ayuda al reconocimiento de la labor del director Si No No sabe
¿Porqué? _____

B. CENTROS EDUCATIVOS, OBJETOS DE ESTUDIO

- 01. Escuela Normal Central Privada “Sololá”**
- 02. Colegio Evangélico “Monte Sión”**
- 03. Colegio “Santa Teresita”**
- 04. Colegio Integral “Sololateco”**
- 05. Colegio “Atitlán”**
- 06. Escuela de “Formación Agrícola”**
- 07. Centro en Computación**
- 08. Instituto de Ciencias Comerciales “Abraham Lincoln”**
- 09. Centro Educativo Bilingüe Maya “Tz’olaj Ya”**
- 10. Instituto de Ciencias Comerciales “San Juan Bautista”**
- 11. Instituto Mixto “Central Dominical”**
- 12. Escuela Nacional de “Educación Física”**
- 13. Centro de Computación “Dominical”**
- 14. Seminario Mayor “San José”**
- 15. Instituto “Mixto Nocturno”**
- 16. Instituto tecnológico “UVG”**

C. MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ

01. Sololá
02. Panajachel
03. Santa Catarina Palopó
04. San Antonio Palopó
05. San Lucas Tolimán
06. Santiago Atitlán
07. San Pedro La Laguna
08. San Juan La Laguna
09. San Pablo La Laguna
10. San Marcos La Laguna
11. Santa Cruz La Laguna
12. Santa Clara La Laguna
13. Santa María Visitación
14. San José Chacayá
15. Santa Lucía Utatlán
16. Nahualá
17. Santa Catarina Ixtahuacán
18. San Andrés Semetabaj
19. San Jorge La Laguna
20. Concepción

