

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA**

Facultad de Educación



Excelencia que trasciende

DELVALLE
GRUPO EDUCATIVO

**“Manual de funciones técnico-pedagógicas para directores de
centros educativos del Nivel Primario”**

**Trabajo de graduación presentado por
Gerson Misael Sontay Tzarax
para optar al grado académico de Maestría en
Liderazgo y Gestión Educativa**

**Guatemala
2012**

**“Manual de funciones técnico-pedagógicas para directores de centros
educativos del Nivel Primario”**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE
GUATEMALA**

Facultad de Educación



Excelencia que trasciende

DELVALLE
GRUPO EDUCATIVO

**“Manual de funciones técnico-pedagógicas para directores de
centros educativos del Nivel Primario”**

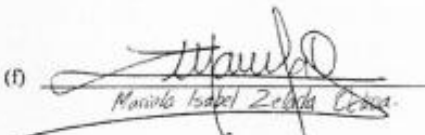
**Trabajo de graduación presentado por
Gerson Misael Sontay Tzarax
para optar al grado académico de Maestría en
Liderazgo y Gestión Educativa**

**Guatemala
2012**

Vo. Bo. :

(f) 
Asesora: Mariela Isabel Zelada Ochoa

Tribunal Examinador:

(f) 
Mariela Isabel Zelada Ochoa

(f) 
Ricardo Mejía

(f) 
Ana Isabel Fajó Jara de López

Fecha de aprobación: Guatemala 21 de junio de 2012.

PREFACIO

En Guatemala hay profesores que realizan las tareas de director sin que tengan ningún conocimiento de cuáles son sus funciones y antes de tomar posesión del cargo no reciben ninguna inducción por parte del Ministerio de Educación. Consciente del papel que juega el director en el aprendizaje de los estudiantes y que él debe ser quien estimule en los docentes la utilización en los procesos de enseñanza-aprendizajes de métodos, técnicas y actividades que faciliten el logro de las competencias por parte de los estudiantes, me permitió diseñar un manual de inducción de funciones técnico-pedagógicas para directores de escuelas primarias. Si el director asume las funciones técnico-pedagógicas se estarán promoviendo escuelas de calidad.

Agradezco a los directores y directoras de las diferentes escuelas del Nivel Primario que participaron y colaboraron en el diseño de este manual. Asimismo a los profesionales del Ministerio de Educación, USAID/Reforma Educativa en el Aula, Universidad del Valle, y otras instituciones que invirtieron su tiempo y compartieron sus conocimientos para que el producto de este ejercicio profesional sea una herramienta pertinente para los directores de las escuelas de Guatemala.

También quiero agradecer a mis compañeros de estudio, y especialmente a la Licenciada Mariela Zelada Ochoa, por apoyarme, orientarme durante el proceso de este trabajo.

Por último quiero agradecer a mi esposa e hijos y familiares que han compartido mi sueños de seguir preparándome en lo que me gusta hacer, y por apoyarme en los momentos de soledad, pues el vivir lejos de mi hogar es muy difícil de asimilar.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	viii
RESUMEN	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	2
A. Dirección escolar, la experiencia de otros países	2
B. El director actual de escuelas primarias en el sistema educativo guatemalteco	9
C. Escuelas de calidad en Guatemala.....	14
D. Perfil ideal del director de escuelas primarias.....	14
E. Liderazgo del director	16
F. Acompañamiento pedagógico y coaching educativo	17
G. Manuales de inducción para directores de escuelas primarias.....	20
III. MARCO CONTEXTUAL	22
IV. MARCO METODOLÓGICO	24
V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	25
VI CONCLUSIONES.....	31
VII RECOMENDACIONES.....	32
IX ANEXO	37
A. Manual de funciones técnico-pedagógicas para directores de centros educativos del Nivel Primario	
B. Consentimiento informado	
C. Guía de entrevista para directores de escuelas primarias	
D. Posibles funciones técnico-pedagógicas para directores de centros educativos del Nivel Primario	

LISTA DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Funciones del director escolar en España	6
2	Obligaciones de los Directores Según la ley de Educación Nacional	13
3	Enunciados que darán origen a las funciones técnico-pedagógicas	28
4	Funciones técnico-pedagógicas	29

LISTA DE ILUSTRACIONES

No.	Título	Página
1	Gestión escolar en Chile	4

RESUMEN

Este modelo de trabajo profesional, propone un manual de las funciones Técnico-Pedagógicas para directores de Centros Educativos del Nivel Primario. Para la realización del manual de las funciones técnico-pedagógicas se hizo una revisión documental sobre la experiencia de otros países con relación a la dirección escolar, asimismo liderazgo del director, acompañamiento, coaching, escuelas de calidad, la situación de la dirección escolar en Guatemala, perfil del director escolar y manuales para directores de escuelas primarias. Además se investigó cuál es la condición actual de la dirección escolar y los maestros que realizan las tareas del director en Guatemala, en donde se pudo identificar que los directores antes de recibir el cargo no reciben ninguna inducción por parte del Ministerio de Educación, motivo por el cual desconocen las funciones que les corresponde realizar dentro de las escuelas.

Para orientar en el quehacer del director en los aspectos pedagógicos se propone el manual de las funciones técnico-pedagógicas de los directores de las escuelas del Nivel Primario. Dicho manual fue sometido a juicio de expertos, quienes aseguran que el manual es una herramienta que podría mejorar sus rol como director.

I. INTRODUCCIÓN

Los maestros y maestras que desempeñan las funciones de director en las escuelas primarias reducen estas funciones a los aspectos administrativos, debido a la escasa o ninguna formación e inducción que reciben para ejercer el puesto. Por tal motivo el presente modelo de trabajo profesional propone un manual de las funciones técnico-pedagógicas para directores de Centros Educativos del Nivel Primario. El presente trabajo aborda temáticas relacionadas con la dirección escolar en ámbitos internacionales y nacionales. Las cuales permitieron contrastar las experiencias de algunos países con las funciones actuales de directores entrevistados de escuelas del Nivel Primario en Guatemala. Asimismo se construye la propuesta del manual en un proceso que incluyó el juicio de expertos, para que dicho producto sea pertinente con las acciones pedagógicas que realizan los directores en las escuelas del Nivel Primario del país. En el manual se proponen algunas funciones técnico-pedagógicas del director, como: promover la definición y divulgación de la visión y misión del centro educativo, motivar y monitorear la planificación por competencias, entre otros. Asimismo se sugiere pasos e ideas prácticas para llevarla a cabo. Se presenta una serie de conclusiones, que explican la importancia de retomar las funciones técnico-pedagógicas por parte de los directores. Además se proponen recomendaciones para que los directores realicen sus funciones en busca de escuelas de calidad.

II. MARCO TEÓRICO

A. Dirección escolar, la experiencia de otros países

Las definiciones sobre el director escolar se encuentran ligadas a las diferentes bases ideológicas de las distintas perspectivas teóricas de la organización escolar. Un modelo teórico de dirección escolar que concibe a la organización como construcción social es la perspectiva interpretativa; Gálvez, (2006:3) haciendo referencia a G. England dice que las organizaciones son:

«Creaciones sociales, productos de la interacción de unas personas que buscan la consecución de sus fines. [...] Para comprender las organizaciones será preciso conocer las intenciones de sus miembros y el sentido que otorgan a las diferentes actuaciones y situaciones»

Este modelo permite una relación entre personas e institución, es prioritario manejar una cultura institucional donde el director motiva a cada uno de los autores para que efectúen sus fines y propósitos. Según Gálvez (2006: 3)

«Las actividades directivas tratarían de coordinar y unir la acción de los miembros no a través de un control burocrático, sino normativo, desde el cual los miembros de la organización derivan un sentido de identidad y propósito»

Esto significa que el director debe tener claro el propósito de la institución para poder apoyar, motivar y desarrollar las condiciones para que los demás miembros de la comunidad educativa identifiquen los propósitos y fines que les corresponde desarrollar.

El tema de la dirección escolar está en el centro de la discusión educativa. La investigación ha constatado su enorme impacto en la mejora escolar, según Leithwood, *et al.* (2004) y Marzano,(2003) quienes plantean que dentro de los factores que intervienen en el aprendizaje de los estudiantes, el liderazgo del director es el segundo después de la injerencia que ejercen los maestros en los procesos de enseñanza. Por tal motivo se debe conocer cuáles son las funciones y cómo se concibe la figura del director escolar en algunos países con

contexto similar al guatemalteco o que han realizado investigaciones con relación a la dirección escolar.

1. Dirección escolar en Chile. Garay y Uribe (2006) señalan que el contexto de la gestión escolar chilena, ha cambiado profundamente desde la década de los 80, años en que se realizó un profundo cambio en la administración del sistema escolar que cambió el papel del Ministerio de Educación (MINEDUC), la administración escolar y particularmente las condiciones contractuales del trabajo de los docentes.

a. Cómo se concibe la figura del director. Antes de los cambios de la década de los 80, el director escolar en Chile, según Garay y Uribe (2006:40),

«Era implementador al nivel más básico y simple, de las políticas que se definen a nivel centralizado»

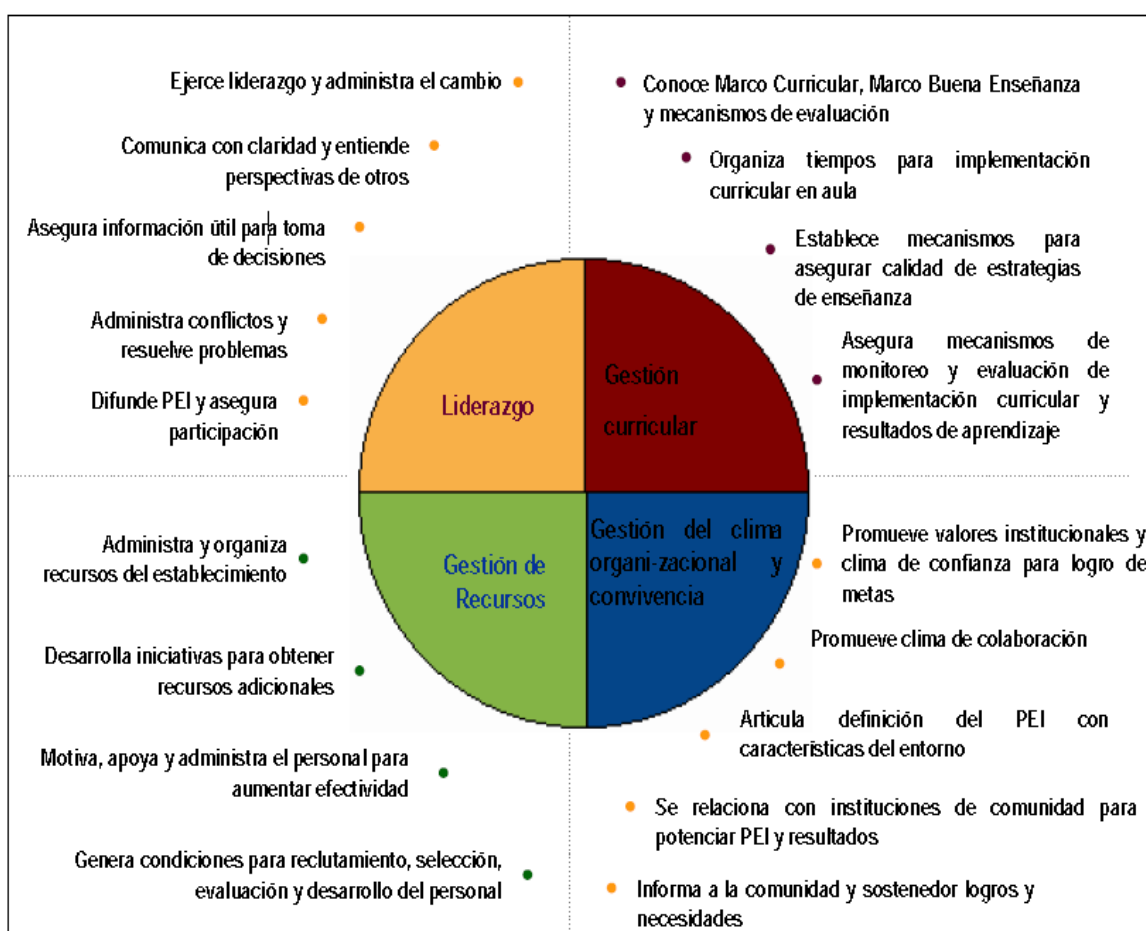
En los últimos años se ha incorporado en Chile el modelo de gestión en el trabajo del director escolar Garay y Uribe (2006) expresan que el modelo de gestión en la dirección escolar surge por la necesidad de focalizar las políticas en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y los aportes de la teoría educativa, especialmente de las corrientes de escuelas efectivas y eficacia escolar y el rol principal de la dirección en el logro de resultados. Lo anterior ha significado el incremento en estrategias para potenciar el rol directivo, con programas de perfeccionamiento, renovación de cargos directivos y asignación de incentivos al logro de metas centradas en la gestión escolar.

En octubre del año 2005 el Ministerio de Educación, publica el documento denominado “Marco de la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo profesional y Evaluación del Desempeño” en el que se establece que el director escolar debe estar capacitado para liderar el proceso de enseñanza aprendizaje. Además debe mejorar continuamente en base a evaluaciones, retroalimentación y ejecución de planes. Asimismo promueve redes de apoyo y

asistencia técnica constituidas por pares y otros expertos que contribuyen en el mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje.

b. Funciones del director. Los cuatro ámbitos que se contemplan en el Marco para la Buena Dirección: Criterios para el Desarrollo Profesional y evaluación del desempeño (2005) para el ejercicio de la gestión escolar son: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, gestión del clima organizacional y convivencia.

Ilustración no. 1
Gestión escolar en Chile



Recuperado de la (DIRECCIÓN ESCOLAR COMO FACTOR DE EFICACIA Y CAMBIO, 2006)

Jara (2005) Expresa que las atribuciones de los directores se plantean en el ámbito pedagógico, administrativo y financiero. En el aspecto pedagógico lo más sobresaliente es que debe organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del

establecimiento. Mientras que en el aspecto administrativo de proponer al personal a contratar o el reemplazo de algún docente.

2. Dirección escolar en España. En España los directores de escuelas públicas llegan al cargo a través de concurso de méritos entre profesores funcionarios de carrera conforme a los principios de publicidad o transparencia en manejo de recursos, mérito y capacidad que establece la legislación respectiva.

a. Cómo se concibe la figura del director. En la actualidad la función del director se puede deducir como un aumento de poder de la dirección para resolver problemas de convivencia o de disciplina, además la agilización de la resolución de casos que surgen en la administración educativa.

Anteriormente el directivo era, más un líder político que un gestor, con más ilusión y apoyo de sus colegas, que conocimientos sobre gestión, pues era elegido por padres, maestros y autoridades. Según Murillo y Gómez Juan Carlos (2006) Esta propuesta tenía sus ventajas y sus limitaciones, probablemente era menos un director para la eficacia, pero más un director para el cambio, su principal desventaja es que no existían candidatos.

En la actualidad en España existe la normativa que encamina a fomentar la profesionalización del directivo escolar, limitando la participación de la comunidad escolar, aunque para Murillo y Gómez Juan Carlos (2006) la profesionalización y la participación de la comunidad escolar deben de ser complementarias. La investigación y la experiencia han confirmado la idea de que un buen director escolar no es un gestor; es fundamentalmente un líder. Un líder capaz de implicar y comprometer a la comunidad educativa en la consecución de un objetivo; más preocupado por las personas que por los papeles; más un soñador que un burócrata. Para Chamorro (2005) Las concepción que el director- líder tiene en cuanto a la educación, la profesión del docente y la función de la escuela permea las acciones que emprende en la institución.

b. Funciones del director. Murillo (1999) Clasifica las funciones de los directores en: Ámbitos administrativo, ejecutivo-representativo, pedagógico, organizativo, disciplinario y otras funciones. En esta clasificación aparece la función pedagógica, que según Murillo es dar orientación y unidad al trabajo de los profesores, además de reunirse con los profesores a tratar los problemas de enseñanza y visitar las secciones del centro para conseguir la unidad pedagógica.

La legislación española describe que el director es el representante de la administración educativa en el centro Murillo y Gómez Juan Carlos (2006) basados en la legislación educativa de España, señalan que las funciones del director escolar son:

Cuadro No. 1 Funciones del director escolar en España

- a) Garantizar el cumplimiento de las leyes.
 - b) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
 - c) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro hacia su proyecto educativo.
 - d) Ostentar la representación del centro.
 - e) Colaborar con los órganos de la administración educativa para lograr los objetivos del centro.
 - f) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro y al Consejo Escolar.
 - g) Impulsar la colaboración con las familias, instituciones y organismos que relacionen el centro con el entorno y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo integral de los alumnos...
 - h) Favorecer la convivencia en el centro, resolver los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan de acuerdo a la normativa general y a los criterios fijados en el reglamento de régimen interior del centro. Se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de conflictos en el centro.
 - i) Convocar y presidir los actos académicos...
 - j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, autorizar los gastos y visar las certificaciones y documentos oficiales.
 - k) Promover planes de mejora de la calidad y proyectos de innovación e investigación...
 - l) Impulsar procesos de evaluación interna y colaborar en las externas.
- De su lectura se deduce la inclusión de todas las funciones que ya hacía con la legislación anterior. Algunas, f) y h), con matices o más desarrolladas. Además se incluyen competencias nuevas como son las propuestas en los apartados g), k) y l). De esta forma, se continúa la tendencia de dar más competencia a los directores o directoras a costa del Consejo Escolar.

Recuperado del documento (Pasado, Presente y Futuro de la Dirección Escolar en España 2006)

Las funciones de los directivos descritas por la legislación española las enmarcan Murillo y Gómez Juan Carlos (1999) dentro de las siguientes áreas: coordinación, control y evaluación, dirección, administración y gestión, relaciones internas y externas.

3. Dirección escolar en Colombia. La dirección escolar y las funciones del rector o rectora se destacan como factores significativos que se hallan ligados al mejoramiento escolar según Ávila Aponte y Javier Sáenz (2009)

a. Cómo se concibe la figura del director. (Chamorro (2005) con base en la legislación educativa colombiana, define a los directores como el superior inmediato del directivo docente y docente destinado para la atención de las actividades propias del servicio público de educación en cada establecimiento educativo. Ávila Aponte y Javier (2009) sugiere que el directivo docente, por la naturaleza de sus funciones pedagógicas y administrativas, ejerce un poder hacia el interior de la institución y el contexto que la rodea, o sea la comunidad a la que pertenece la escuela.

El director escolar es afectado por un conjunto de múltiples determinaciones que buscan regular dicho poder y hacerlo parte de un conjunto más amplio de fuerzas orientadas tanto a la reproducción de la racionalidad dominante de las políticas educativas colombianas, como a la producción de cambios que provienen de las necesidades del contexto.

El grupo de investigación de Educación y Educadores, de la universidad de La Sabana (2008) mencionan que el director escolar, por el hecho de tener a su cargo múltiples funciones, adquiere diversos aprendizajes, aunque estos sean a veces “aprendizajes a medias”. Se aprende a ser “medio contador”, “medio financista”, “medio abogado”, entre otros. Lo preocupante, para ellos, es que la formación y el conocimiento se han vuelto superficiales, obligándolos a omitir lo pedagógico y dejando que sea el coordinador académico el que asuma todo lo relacionado con lo pedagógico.

b. Funciones del director. Miñana *et* (1999) analizaron las normas y las actividades relacionadas a la labor de la dirección escolar, encontraron las siguientes funciones del rector o rectora: liderazgo pedagógico; organización del servicio educativo; administración; administración financiera; y liderazgo comunitario. Asimismo Ávila Aponte y Javier (2009) haciendo referencia a Ávila (2001) encuentran que los énfasis en la acción de los equipos directivos van desde los que se orientan a las funciones de carácter administrativo hasta aquellos enfocados a lo pedagógico y con poco conocimiento y habilidades en lo administrativo, pasando por una combinación, no muy frecuente, de lo pedagógico y lo administrativo. En algunas instituciones no se registra ningún énfasis, ni administrativo, ni pedagógico.

4. Dirección escolar en México. Escamilla (2006) haciendo referencia a la Secretaria de Educación Pública, dice que el director del plantel de educación básica es el responsable inmediato de administrar la presentación del servicio educativo. Como la primera autoridad es el responsable del correcto funcionamiento, organización, operación, administración de las escuelas.

a. Cómo se concibe la figura del director. Según Escamilla 2006 para optar al cargo de director de escuela en el nivel de educación básica, se realiza un proceso escalafonario, que está reglamentado, algunos requisitos son: Antigüedad, formación académica, participación en proyectos educativos, publicaciones entre otros. El puesto del director es de forma vitalicia. Se pretende que la función del director se desarrolle dentro de los campos de gestión y lo pedagógico para alcanzar resultados educativos pertinentes y de calidad.

b. Funciones del director. Según Escamilla (2006) haciendo referencia a la Secretaria de Educación Pública, dice que las funciones básicas del director escolar están agrupadas en: planeación, recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, extensión educativa, supervisión, organización escolar, técnico-pedagógica. Las funciones técnico pedagógico se relacionan con contralorar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la

teoría con la práctica, sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento del trabajo entre otros.

5. Dirección escolar en El Salvador. A partir del año 2008 el gobierno salvadoreño ha estado promoviendo, la profesionalización de los directores especialmente para formarlos en los aspectos de gestión y liderazgo.

a. Cómo se concibe la figura del director. El director se concibe como un gestor y líder pedagógico, el documento **(Dirección Escolar Efectiva, 2008)** señala que el director es el responsable de gestionar escolar efectiva y para eso debe de ser un director-gerente que motiva, negocia, organiza acciones, gestiona recursos, evalúa y dinamiza la información, auto evalúa de su desempeño, entre otros.

b. Funciones del director. Otras funciones de los directores propuestas en el documento Dirección Escolar Efectiva (2008) son: organiza su tiempo de trabajo diario, delega responsabilidades, toma decisiones, organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa, propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje, informa a la comunidad educativa sobre la implementación del plan escolar anual, genera la participación de padres y madres de familia, da seguimiento a los indicadores educativos, organiza la clausura del año escolar, rinde cuentas, motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los aprendizajes, realiza visitas de evaluación pedagógica al aula, promueve el desarrollo profesional de los docentes, entre otros.

B. El director actual de escuelas primarias en el sistema educativo guatemalteco

El nuevo paradigma educativo propuesto en el Currículo Nacional Base se centra en el hombre y describe que los actores de la educación deben coadyuvar en el logro de los principios, políticas y fines establecidos en el Currículo Nacional Base. En las escuelas guatemaltecas existe una persona que

realiza las tareas de director, quien es el encargado de velar por que se cumplan los fines y propósitos de la institución educativa que representa.

El MINEDUC (2005) en las orientaciones metodológicas para el nuevo Currículum, haciendo referencia al plan del centro educativo señala que: “el director o directora en forma participativa con el equipo docente establece una serie de acuerdos en relación a la estrategia de intervención didáctica que van a utilizar, con el fin de responder a las necesidades y expectativas de las y los alumnos...” Lo anterior responsabiliza al director para buscar las estrategias pedagógicas para ayudar al maestro en el aula y así suplir las necesidades de los educandos.

1. Dirección de instituciones educativas. Actualmente no existe una plaza de director, ya que cualquier docente puede optar al cargo, aún sin los conocimientos adecuados para desempeñar la función de director escolar.

La situación actual de los directores se caracteriza por la precaria regulación desde un punto de vista legal. La Ley de Educación Nacional de 1991 tan solo hace referencia a una serie de derechos y obligaciones de los directores de manera general.

Según Mijangos (2010) los directores son «encargados de realizar acciones de coordinación con autoridades superiores, asesoría, seguimiento, control y evaluación de docentes, educandos y padres de familia, currículo, procesos, infraestructura, y recursos financieros dentro de los establecimientos educativos del sector oficial...» Todas las acciones que describe Mijangos deben estar orientadas a mejorar la calidad educativa en el aula, de esa manera se estaría preparando para dar un acompañamiento técnico-pedagógico para el docente.

La figura del Director se proyecta como el eje alrededor del cual se podrá reestructurar el proceso técnico y administrativo de la educación, al hacerlo responsable del manejo de financiero de la institución, conjuntamente con las Organizaciones de Padres de Familia.

2. Requisitos para optar al puesto de El director. En la educación primaria todos los docentes ingresan al sistema como Director Profesor Titulado (DIR PRO TIT). Cuando existe una plaza vacante de director, el supervisor educativo nombra al director tomando en cuenta, fundamentalmente, que tenga una plaza permanente renglón presupuestario 011, el apoyo de docentes de la escuela, dominio del idioma materno en comunidades bilingües. Además se debe cumplir con lo que establece la ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional decreto Legislativo 1485, Artículo 12, el cual clasifica los niveles y áreas de trabajo, y en el numeral 6, inciso d), se exige, ser maestro de educación primaria con cinco años de experiencia docente en el país, para ocupar el puesto de director. Una vez que se ha nombrado al director, este mantiene su posición de por vida y es muy difícil que pueda ser cesado de su cargo. Un director puede jubilarse tras 24 años de servicio con el 100% de su último salario. Sus condiciones salariales son idénticas a las de un docente en su mismo escalafón.

3. Funciones actuales del director en las escuelas primarias guatemaltecas. Entre los actores que participan en el proceso educativo, tienen un papel importante los directores de las escuelas, pues el liderazgo que ejercen es un factor que incide positivamente en el aprendizaje de los alumnos según Marzano (2003) además porque en el director recae la responsabilidad de asegurar el desarrollar las capacidades de los estudiantes.

Con el fin de orientar la labor de los directores, el Ministerio de Educación desarrolló el Manual Operativo del Director Escolar Nivel Primario (1996) que clasifica el marco operativo de los directores en tres ámbitos que son: Administrativo, cuyas funciones elementales son: la planificación, organización, integración, dirección, control y coordinación. En el ámbito legislativo las funciones elementales son: conocer y hacer valer la legislación educativa vigente en el país, además conocer, utilizar la correspondencia oficial. Y en el ámbito técnico-pedagógico las funciones se orientan a procesos de enseñanza-

aprendizaje, procesos de descentralización educativa, evaluación curricular y evaluación del centro educativo.

En la actualidad, el Ministerio de Educación impulsa el programa de talleres de Formación a Directores, a través de nueve módulos que pretenden el fortalecimiento profesional de los agentes responsables de la dirección y gestión escolar, para el desarrollo de las competencias necesarias para ejercer el cargo, aunque no esté debidamente definido ni acreditado.

Los módulos abordan temas como:

- Orientaciones generales y didácticas
- Liderazgo
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Gestión administrativa
- Gestión curricular
- Interculturalidad y mediación pedagógica intercultural
- Investigación educativa en contextos multiculturales

La ley de Educación Nacional en el Artículo 37 señala de forma general las obligaciones de los directores de centros educativos, resumidos en 13 incisos.

Cuadro No. 2
Obligaciones de los directores
Según la ley de Educación Nacional

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

Recuperado en La ley de Educación Nacional en el Artículo 37

En el cuadro anterior se establece una serie de obligaciones para los directores, los que demuestran que el director debe de tener el papel de representante, acompañante, promotor y líder dentro de una institución educativa.

El MINEDUC (2007) hace referencia a que las funciones de los administradores escolares “están ligadas al mejoramiento de la calidad educativa y a impulsar la Transformación Curricular desde los procesos pedagógicos que facilitan” Lo anterior orienta al director en el papel que debe desempeñar en el sistema educativo guatemalteco. Esto obliga a los directores a evaluar y retomar su sistema de administración.

Instituciones como FUNDAZUCAR (2007) en sus programas relacionados con educación proponen que los procesos que deben desarrollar los directores son: planificación, organización, integración, dirección, supervisión, control, evaluación y realimentación. Los cuales no deben ser pasos aislados sino deben desarrollarse en forma integral e involucrando a toda la comunidad educativa.

El director debe analizar los problemas que se tengan en el centro educativo, además se debe tomar en cuenta la visión, misión de la institución. De esa manera podrá organizar adecuadamente los recursos que le faciliten el logro de los objetivos.

C. Escuelas de calidad en Guatemala

El Currículo Nacional Base (2008:23) define escuela de calidad como el centro educativo

«Que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo»

A lo anterior, Álvarez (2005) propone convertir las escuelas en comunidades profesionales de aprendizaje. Donde los aprendizajes pueden ser, pedagógico-curriculares, administrativos, disciplinarios, comunitarios, entre otros, con el objetivo de adaptarse al contexto comunitario y dar respuestas a las necesidades específicas de los estudiantes.

D. Perfil ideal del director de escuelas primarias

Los directores deben tener claro: ¿Qué es lo que deben hacer?, respondiendo a la pregunta; el director debe y tiene la función de facilitar y promover la calidad educativa, así como la transformación curricular en su centro educativo. Surge la segunda pregunta: ¿Qué hace el director en la escuela?, la respuesta puede estar condicionada a varios factores, pero lo que sí está claro es que debe hacer lo que las leyes le demandan, asimismo debe asegurar que los procesos pedagógicos sean acordes a lo que establece el Currículo Nacional

Base y gestionar los recursos necesarios para garantizar la calidad educativa. Surge entonces la pregunta: ¿Qué habilidades debe tener un director?, la respuesta incluye cualidades, competencias y saberes, que le permitan desarrollar sus funciones.

González (2006) Agrupa en cuatro ámbitos las competencias del director: Gestor de un centro que busca la calidad, Animador de la calidad académica de su centro, líder de la comunidad educativa y líder de las relaciones centro comunidad.

Para el Ministerio de Educación de Panamá (2005) el perfil ideal de un director escolar incluye el conocimiento de los procesos administrativos y legales, la capacidad de planificar, liderazgo para conducir el plan estratégico, capacidad para orientar de manera pertinente la gestión curricular, manejo adecuado de las relaciones interpersonales, habilidad para mediar conflictos, poseer seguridad y confianza en sí mismo, demostrar capacidad para orientar los procesos de aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer, aprender a emprender, entre otros.

Palermo (2012) Sugiere que el perfil del director debe poseer las siguientes cualidades, habilidades y conocimientos: conocimiento, aplicación y capacidad de interpretación de la legislación vigente, actuación ética, liderazgo, comunicación y rigor, planificación, colaboración, cooperación y habilidades de trabajo en equipo, proyección y perspectiva futura, dinamización, optimismo, relaciones sociales, responsabilidad, mediación y negociación, servicio y cooperación, defensa de valores democráticos y solidarios, generación de confianza, delegación de competencias, creatividad, comunicación, diálogo y consenso, convencimiento y convicción, entre otros.

Para Chamorro (2005) los rasgos del director pueden ser: valoración en sí mismo, confianza en sí mismo, autocontrol, adaptabilidad, vinculación en actividades, iniciativa y dedicación. Asimismo señala que los directores deben ejercer un liderazgo transformacional.

E. Liderazgo del director

El liderazgo son las capacidades que tiene el ser humano, para influir en un grupo de personas, para hacer que trabajen con entusiasmo en busca de lograr objetivos comunes. Por su parte, Bennis (2001: 22) describe el liderazgo como:

«... la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que ayuda a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia la nueva visión»

Esto evidencia la importancia que tiene el líder dentro de las instituciones, como un promotor de desarrollo institucional.

Para que el director pueda asumir sus funciones desde un nuevo paradigma educativo debe ejercer algún tipo de liderazgo. Existen varias visiones sobre el tipo de liderazgo que debe asumir el director en las escuelas primarias, las cuales están asociadas a factores que determinan el tipo de liderazgo que el director debe de tener en la escuela, tales como el contexto, necesidades, recursos entre otros.

El director debe poseer un liderazgo transformacional, el cual según Salazar, (2006:9) haciendo referencia a Bryman (1996) dice:

«El liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales»

Eso significa que los directores deben dejar de ser los que siempre deciden y darle participación real a la comunidad educativa. Además deben buscar que los demás sean independientes y que al pasar el tiempo ya no requieran de un tutor o mentor.

Además Salazar (2006) quien cita a Leithwood (1999) sugiere más adecuada el liderazgo transformacional, esta teoría es potencialmente más

poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela.

Los directores deben de promover la autonomía de los miembros de la comunidad educativa, con enfoque pedagógico, es decir sin olvidar que se busca la fomentar escuelas de calidad.

F. Acompañamiento pedagógico y coaching educativo

1. **Acompañamiento pedagógico.** El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (2008) define acompañamiento pedagógico como un *«sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores orientados a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela»*.

Lo anterior significa que el acompañamiento que los directores deben de hacer hacia los docentes debe ser planificado y orientado a la mejora de desempeño del docente y que tendrá como resultado mejores prácticas educativas, que se transformarán en mejores resultados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Según la guía del acompañante pedagógico elaborada por: USAID/Reforma Educativa en el Aula (2010) el acompañante pedagógico «es el nombre que se aplica al educador que visita regularmente varios centros educativos, se reúne con la persona encargada del centro y los docentes en sus aulas con el fin de brindarles ayuda técnica. Se basa en la filosofía de que ningún educador sabe todo sobre su profesión y puede siempre seguir mejorando».

No se debe confundir el proceso de acompañamiento pedagógico con la supervisión educativa pues hablar, hoy en día de supervisión de clase, se

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

Por lo tanto, el acompañamiento pedagógico va más allá de capacitar maestros, la supervisión de clase, y el control para que se planifiquen las clases. Acompañamiento pedagógico es guiar, acompañar, asesorar, asistir técnicamente, a directores y maestros. Por lo que debe ser un proceso planificado, continuo, contextualizado, orientado a la mejora del desempeño docente a través del desarrollo de prácticas reflexivas. Para eso se debe tomar en cuenta que hay maestros que necesitan: Instrucciones específicas, como lineamientos generales ante los cuales dan su punto de vista, comparten sus ideas, pero toman sus propias decisiones y se fortalece su autonomía.

2. Coaching educativo. Según Lárez (2008) haciendo referencia a

Whintmore (2003) menciona que la finalidad del coaching es mejorar el provecho de las personas, por lo cual busca liberar su potencial y así incrementar sus posibilidades de éxito a través de los elementos que puede potenciar y estímulo de su capacidad de aprender a aprender.

Busca brindar una asesoría o apoyo desde varios puntos de vista, es decir el coach puede estimular aspectos psicológicos, sin que eso pueda ser confundido con terapias. El coach estimula las acciones que debe de realizar la persona, desde esta perspectiva el docente debe de pedir la ayuda.

Los valores fundamentales que debe de poseer el coach según Lárez, 2008 quien toma la idea de Ravier (2005) son: Honestidad, respeto a las ideas ajenas, tolerancia, paciencia, solidaridad, comprensión, y humanidad. Además indica que las cualidades de un coach deben ser: saber escuchar y atender para estimular la motivación del investigador, ofrecer disponibilidad para que se pueda

acceder a la ayuda que se necesita, trabajar un problema presente bien delimitado o con un objetivo claro, conocimiento del entorno y de la tarea que realiza el investigador, dirigido a facilitar recurso y herramientas de trabajo específicas y tener una metodología de trabajo precisa.

Se puede inferir que el coach, se encarga de resolver problemas específicos, que están limitando la consecución de los objetivos. En este caso el problema puede ser de índole emocional, filosófica, cultura organizacional y además aspectos técnicos.

El coach no enseña como el maestro debe de realizar las actividades, únicamente indaga que es lo que quiere el docente, estimula sus capacidades y la respuesta a los problemas, se desprende del conocimiento y de la investigación que realiza el docente. Embid (2010) hace referencia de que el *Coaching* en sí, no ofrece nada al estudio, es la persona misma, el conocerse a sí mismo, conocer su potencial, el saber que puede llegar allí a donde se proponga, allí donde lo haya imaginado. El *Coaching* lo que enseña es en creer en uno mismo y en que somos las personas las que nos ponemos y nos quitamos los límites.

3. ¿Acompañante pedagógico o Coaching? es una pregunta cuya que respuesta gira en torno a las necesidades del sistema educativo guatemalteco, una de esas necesidades es que los directores deben brindar acompañamiento pedagógico, pues abarca aspectos técnicos en cuanto a mejorar el desempeño docente. Eso no significa que debemos desechar el rol de coach que debe tener un director, pues los directores deben dar un acompañamiento pedagógico a los maestros, apoyándose en las herramientas que proporciona el coaching. De esa manera, el maestro sentirá que tiene a un amigo, que lo estimula para lograr sus objetivos y que además, posee conocimientos técnicos que puede compartir, sin que se vea que el director lo sabe todo.

G. Manuales de inducción para directores de escuelas primarias

En Guatemala existe el Manual Operativo del Director Escolar Nivel Primario (1996), que orienta con relación a las funciones de los directores del Nivel primario. En este manual se describen tres campos en donde se desarrollan las funciones del director. El campo administrativo se desarrolla ampliamente con ejemplos de cómo desempeña las funciones. Asimismo el campo legal y correspondencia describe cuando y donde utilizar los diversos tipos de correspondencia oficial. Y en el campo técnico-pedagógico se menciona que las funciones se orientan a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En el caso de El Salvador existe el manual Dirección Escolar Efectiva, **(2008)** que ha sido elaborado por el Ministerio de Educación de ese país con el propósito de fortalecer las buenas prácticas de gestión. Este describe cuál es la importancia del director en la gestión escolar, señala y promueve que el director debe de ser un director gerente y líder. El documento describe de forma específica las funciones que debe de realizar el director para poder ser un gestor y líder en los procesos educativos.

En México existe la guía de director escolar elaborado por Flores (2010) en donde se pretende que el director conozca, reflexione sobre el contexto de la escuela, en donde se debe de tomar muy en cuenta los factores de riesgo, que pueden incidir en la calidad educativa. Asimismo se señala la importancia de vincular a la escuela con la comunidad educativa y que el director debe ejercer un liderazgo para gestionar recursos para la reducción de riesgos de los estudiantes. Además señala que es función del director promover la ética, ambiente socio afectivo, respeto a los derechos humanos entre otros.

Todo lo anterior son funciones que están relacionadas directamente con las funciones administrativas, y de gestión de los directores, pero que tienen implicancia en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los diversos manuales analizados anteriormente proporcionan información de forma clara, sencilla sobre las diversas funciones que deben

realizar los directores. Asimismo impulsan valores de conocimiento con relación al papel que deben desempeñar en las escuelas, que les genera confianza para la resolución de problemas educativos.

Los manuales evitan que el director escolar omita algunas de sus funciones, pues un manual orienta a los directores sobre el rol que se debe desempeñar, especialmente a las personas que recién inician las tareas de director, además aumenta la eficiencia, pues indica claramente qué es lo que debe hacer un director.

Para que un manual influya en el desempeño de las funciones del director debe sugerir el desarrollo de actividades educativas sencillas que puedan ser implementadas dentro de los centros educativos, que responda a los diversos contextos, necesidades y requerimientos del sistema educativo.

III. MARCO CONTEXTUAL

En el sistema educativo guatemalteco no existe la figura del director, para las escuelas primarias. Todos los maestros contratados bajo renglón presupuestario 011 pueden fungir como director, pues el nombramiento que poseen es como Profesor Director Titulado. Las funciones del director la realizan maestros que han sido nombrados a través de un acuerdo que realiza el Supervisor Educativo del distrito escolar al que pertenece. En algunos casos los directores no poseen las calidades que exige la ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional. Decreto número 1,485 del Congreso de la República de Guatemala. Artículo 12, literal d, Numeral 2) que dice:

«Para ser director de educación primaria urbana se debe ser: “Maestro de educación primaria, con un mínimo de experiencia docente en el país, de cinco años...”»

La misma ley especifica las calidades para los diversos niveles y modalidades. La generalidad de directores en Guatemala, reciben el cargo sin ninguna inducción para ejercer el mismo, llegan a las escuelas sin la experiencia que se requiere para la dirección de un centro educativo.

En las escuelas guatemaltecas existen directores que no tienen la responsabilidad de un grado dentro de la escuela que administran, llamados directores sin grado. Asimismo hay directores que tienen la responsabilidad de un grado dentro de la escuela que administran, a estos se les conoce como directores con grado. Según estadísticas de la Dirección de Planificación del Ministerio de Educación-DIPLAN-, hay 812 directores en el área urbana y 1,837 en el área rural, que no tienen la responsabilidad de un grado dentro de la escuela. Asimismo hay 585 directores en el área urbana y 12,694 en el área rural, que tienen la responsabilidad de un grado dentro de la escuela.

La situación mencionada anteriormente, hace que en la práctica, las acciones del director se reduzcan a tareas administrativas, como organizar los archivos, velar por el orden, organizar comisiones del establecimiento entre otros,

dejando a un lado los aspectos técnico-pedagógicos, tarea central en los procesos educativos. Como por ejemplo, brindar orientaciones de criterios de promoción de los estudiantes, trabajar para mejorar el clima social en el aula, además la realización de visitas a las aulas para apoyar los procesos de enseñanza aprendizaje, entre otros.

Con el fin de orientar la labor de los directores, el Ministerio de Educación desarrolló el Manual Operativo del Director Escolar Nivel Primario (1996), el cual clasifica las funciones de los directores en los campos Administrativo, Técnico-pedagógico y Legislativo. Sin embargo, los directores no conocen dicho documento, el cual se desconoce incluso, dentro del mismo Ministerio de Educación.

En la actualidad el Ministerio de Educación impulsa el programa de talleres de Formación a Directores, a través de nueve módulos que pretenden el fortalecimiento profesional de los agentes responsables de la dirección y gestión escolar. En este sentido, desde 2008 se sigue capacitando con nueve módulos. A partir del año 2009, el programa de capacitación se implementa con apoyo presupuestario a las políticas educativas y según datos de Ministerio de Educación el Programa Formación de Directores ha alcanzando una cobertura de 3% de directores del nivel primario, contribuyendo con la mejora de la calidad educativa en Guatemala.

IV. MARCO METODOLÓGICO

Se realizó el presente propuesta basados en una investigación cualitativa, que permitió partir de la investigación documental de los temas propuestos en el marco teórico. Dicha revisión se complementó con la identificación de las funciones técnico-pedagógicas que realizan los directores de las escuelas primarias, las cuales se recabaron por medio de entrevistas. Las funciones identificadas a partir de las entrevistas, fueron sometidas a juicio de expertos a través de grupos focales con el objetivo de recibir realimentación. En estos grupos focales, se incluyó a directores del municipio de San Bartolo Aguas Calientes, departamento de Totonicapán, del departamento de Sololá, y de la Ciudad Capital de Guatemala, los cuales fueron seleccionados intencionadamente por parte del investigador, ya que se ha realizado trabajos previos con ellos. Además se sostuvo reuniones con técnicos del MINEDUC para clasificar las funciones propuestas por los directores. A partir de la lista de funciones identificadas con los expertos, la literatura correspondiente, se elaboró el manual de funciones técnico-pedagógicas, con el objetivo de que los directores de centros educativos del Nivel Primario cuenten con una herramienta que le permita gestionar adecuadamente las instituciones educativas que tienen a su cargo. Así como coadyuvar a los docentes a facilitar procesos de enseñanza aprendizaje que promuevan escuelas de calidad.

La revisión documental permitió analizar la situación de los directores en países como España, México, Colombia, El Salvador, Chile y Guatemala, constituyéndose en la primera fase, la segunda fase consistió en identificar las funciones que realiza el director en la escuela a través de entrevistas, la tercera fase fue la construcción del Manual de funciones técnicos-pedagógicas, para lo cual se realizaron grupos focales, con el propósito de recibir realimentación. Para la selección de los directores que participarán en dichos grupos focales se tomo en cuenta el siguiente criterio: ser director en escuelas de educación primaria, con más de tres años de experiencia como director, en la fase cuatro se hicieron los ajustes al manual, la última fase consistió en la socialización del manual con directores que no participaron en la construcción del mismo.

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizaron entrevistas a seis directores del departamento de Totonicapán, dos del departamento de Sololá y dos del departamento de Guatemala, todos directores del Nivel Primario. Previo a las entrevistas se presentó el consentimiento informado. Las entrevistas generaron información que se presenta a continuación de modo descriptivo.

Los directores entrevistados opinan que las funciones de director generan una gran experiencia y conocimiento en campos como la gestión, administración, liderazgo. Además aseguran que ser director requiere de una gran responsabilidad, tal es el caso de una maestra de Totonicapán que dice: ***“Ser directora de una escuela es una responsabilidad bastante grande porque el director debe de poner ejemplo en todo sentido en trabajo puntualidad, es delicado hasta cierto punto ser el director”*** la opinión anterior refleja que hay directores en el sistema educativo guatemalteco que están conscientes de la importancia del papel que debe desempeñar el director en la escuela.

La entrevista permitió indagar entre los directores, si habían recibido algún tipo de inducción referente al puesto de director, el total de los participantes asegura no haber recibido ninguna capacitación o taller cuando inició con su labor como director. El total de directores entrevistados asumieron el cargo por ser los que tenían más tiempo de estar trabajando en la escuela y otros porque ninguno de sus compañeros quería aceptar el cargo de director. Cuando se les preguntó a los entrevistados: ¿Qué tipo de inducción recibió cuando fue nombrada como director? una directora de Totonicapán respondió ***“...nada, nada que ver, solo me dijeron usted será la directora y ya”***, ese comentario evidencia el desconocimiento que los directores tenían con relación a sus funciones cuando iniciaron su cargo de director. Se le preguntó a los directores si han recibido alguna capacitación que oriente sus funciones como director, la respuesta del total de entrevistados es que no han recibido ningún taller que los oriente sobre sus funciones. Asimismo aseguran que han aprendido mucho sobre sus funciones, pero

que aun necesitan de una orientación tal es el caso de un profesor del departamento de Sololá que dice: **“cuando me entregaron el cargo me dijeron que en la dirección se aprende mientras uno va trabajando, pero aun hay muchas cosas que desconozco”**. Otro director del departamento de Totonicapán dice: **“No tuve ninguna inducción de mi jefe es un trabajo a conciencia, creo que me visita una vez al año en la escuela, pero solo vienen de entrada por salida nunca preguntan en que le pueden apoyar”** Lo anterior evidencia que algunos supervisores educativos no orientan a los directores sobre el papel que deben desempeñar en los centros educativos.

Con relación a las funciones que realiza el director en la escuela un director del departamento de Totonicapán responde **“Mis funciones son organizar el trabajo distribuir grados ser el representante en cuestiones de la escuela tomar decisiones adecuadas, unificar ideas, no debemos de imponer las cosas, se debe de tomar en cuenta a los docentes”** En el comentario anterior no se puede identificar las funciones pedagógicas, acciones que la mayoría de los entrevistados no realiza. Las funciones que más mencionan los directores son los que se relacionan a gestión de infraestructura, llenado de papelería que solicita el MINEDUC y organización de la escuela.

Según los entrevistados los procesos de gestión giran en torno a las necesidades de los niños, especialmente en infraestructura y tecnología. Para el lograr proyectos de esta naturaleza un director del departamento de Totonicapán dice: **“trato de gestionar apoyo para los alumnos y maestros, trato la manera de acercarme a las autoridades municipales, organizaciones, empresas y tener acceso a los programas del mismo ministerio”** El comentario del director señala que es necesario que los directores conozcan quienes pueden ser sus aliados en la labor que realizan. Una de las dificultades que los directores señalan para realizar una gestión efectiva es el tiempo, pues algunos son directores con grado, pero ellos aseguran que con voluntad todo es posible.

Con relación al desempeño de los docentes la mayoría de directores señalan que no realizan evaluación de desempeño. Pero que una de las formas de evaluar el

trabajo de los profesores es a través de los resultados de los estudiantes. Algunos directores creen que por el hecho de que alguien tenga un título tiene la capacidad de realizar bien su trabajo.

Uno de los factores que influye en el mejoramiento del desempeño docente es el acompañamiento que el director le da a los maestros. Pero la mayoría de los entrevistados indican que no dan ningún tipo de acompañamiento. Además ni si quiera visitan los salones de clase para ver como desarrolla su trabajo el profesor, un director del departamento de Totonicapán dice: ***“Honestamente es rara la vez que doy un acompañamiento, es porque atiendo clases y atiendo la dirección, además no me he sentido con la facultad de ir a al aula a sentarme y empezar a supervisar el trabajo del docente eso es una humillación todos somos capaces”*** El comentario del director nos hace pensar que él desconoce que es acompañamiento.

Los problemas mas frecuentes que tiene los directores entrevistados es la relación con los maestros tal es el caso de una directora del departamento de Totonicapán, que dice: ***“Uno debe de tener carácter, pues a mí me hace fala un poco... si son muchos compañeros hay mucho desacuerdo entre ellos y eso genera muchos problemas”*** Lo anterior evidencia la importancia que tiene el director para garantizar un clima institucional adecuado. Otro de los problemas es la relación que debe de tener el director, maestros con la comunidad.

Para darle solución a los problemas los directores sugieren que se debe de entender el problemas, si es necesario se debe pedir ayuda, además se debe trabajar en equipo con docentes y padres de familia.

Para finalizar la entrevista se les preguntó a los directores que beneficios han recibido por desempeñar el cargo de director, la mayoría dijo que era una satisfacción personal, pues no reciben ninguna bonificación extra por realizar las tareas del director.

Un director del departamento de Totonicapán dice que su trabajo como maestro y director es gratificante: ***“he desempeñado muchos trabajos, pero aquí estoy***

porque me siento bien, el día que ya no me guste me retiro, porque no quiero hacerle daño a un niño a una comunidad...Uno debe de comprender no esperar ser comprendido, para tener éxito debemos hacer un trabajo consiente, pero uno debe motivar a los compañeros para que las cosas cambien...Si se hacen las cosas con voluntad se pueden lograr las cosas”

Durante toda la entrevista solo en los comentarios finales un director señala que se debe de trabajar en el marco del Currículo Nacional Base, puede ser porque no sea un tema principal dentro de la entrevista, o es porque las acciones de los docentes aun no se realizan dentro del marco del –CNB-.

La entrevista a directores permitió establecer que los directores realizan varias actividades durante un ciclo escolar, fue evidente que la mayoría de los directores realizan tareas de gestión, y funciones administrativas. La función técnico-pedagógica de los directores son tareas que no se están realizando en las escuelas según los entrevistados. Por tal motivo surge la necesidad de crear un manual de funciones técnico-pedagógico para los directores de escuelas primarias.

Dentro de las entrevistas se identifico una serie de acciones que realizan los directores los que se agruparon dentro del campo de las posibles funciones técnico-pedagógico de los directores.

Cuadro No. 3

Enunciados que darán origen a las funciones técnico-pedagógicas

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Visión del centro educativo y su relación en el aula • Perfil de egreso de los estudiantes y su relación en aula • Distribución de grados y la relación con la calidad educativa • Visita en el aula para coaching • El currículo como herramienta en el aula • Estándares educativos y su relación en el aula • Planificación por competencias • ¿Qué textos debe utilizar el maestro? |
|--|

Continuación Cuadro No. 3

- Evaluación formativa en el aula
- ¿Cómo inducir la retroalimentación del docente con el estudiante
- El papel del docente en el aula
- Clima social en el aula
- Tipos de aprendizaje y su relación en el aula
- Enseñanza lúdica en el aula
- Material de apoyo en el aula
- ¿Qué hacer con los trabajos que hacen los estudiantes?
- La participación de los padres en el aprendizaje de los niños
- Educación bilingüe en el aula
- Importancia de la comisión de actualización docente
- Tiempo efectivo en el aula
- Criterios de promoción
- Tecnología en el aula
- Actividades culturales vinculadas al aprendizaje de los niños

Según trabajo de campo

Los enunciados escritos anteriormente se socializaron con expertos, para recibir retroalimentación. Dicha retroalimentación giraba entorno a responder las siguientes preguntas: Las presentadas, ¿son funciones técnico-pedagógicas? Sí/No y ¿Por qué? ¿Se debe agregar otra función? ¿Cuál? Y ¿Por qué? Además se les pidió cualquier comentario útil para el trabajo que se estaba realizando.

Luego de analizar los comentarios, sugerencias de los expertos se concreto en que la propuesta de funciones técnico-pedagógicas tendría un total de once funciones, que quedaron de la siguiente manera.

Cuadro No. 4
Funciones técnico-pedagógicas

1. Promover la definición y divulgación de la Visión y Misión del centro educativo.
2. Promover en el centro educativo una educación contextualizada.
3. Promover y velar para que los aprendizajes esperados sean congruentes con los estándares y perfil de egreso de los estudiantes.
4. Motivar y monitorear la planificación por competencias.

Continuación cuadro No. 4

5. Garantizar que la evaluación de los aprendizajes sea esencialmente formativa en el proceso y sumativa en el producto.
6. Orientar y motivar para que el rol de los maestros y maestras sean congruente con el Currículo Nacional Base.
7. Garantizar que el tiempo efectivo para los procesos de enseñanza-aprendizaje sea el adecuado.
8. Fomentar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación –TICs- en procesos de enseñanza aprendizaje.
9. Promover la participación de los padres y madres de familia de los estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
10. Visitar los salones de clases para acciones de acompañamiento pedagógico.
11. Promover la actualización docente.

Según trabajo de campo

VI CONCLUSIONES

1. Los directores de escuelas del Nivel Primario no llevan a cabo todas las funciones técnico-pedagógicas que les corresponde. Las funciones que realizan con mayor frecuencia son las que se desarrollan en el campo administrativo y de gestión.
2. Los directores escolares no reciben ningún tipo de inducción al cargo al momento de ser nombrados como director. Durante el ciclo lectivo los supervisores educativos no promueven capacitación con relación a las funciones del director.
3. Si el Ministerio de Educación promoviera las funciones técnico-pedagógicas de los directores de las escuelas del Nivel Primario, se estará asegurando un proceso de enseñanza-aprendizaje que permitirá mejor el rendimiento por parte de los estudiantes. Además los directores con quienes se socializó el manual proponen que se divulgue cuáles son sus funciones técnico-pedagógicas.
4. Los directores del Nivel Primario deben de conocer las estrategias de planificación, evaluación, metodologías de entrega y todos los procesos pedagógicos que se encuentren enmarcados dentro del Currículo Nacional Base, para poder dar un acompañamiento a su equipo de trabajo.
5. Los directores deben asumir un estilo de liderazgo que permita realizar sus funciones con eficiencia y eficacia. Porque según los estudios son el segundo factor que influye en el aprendizaje de los niños.
6. Los directores escolares son los encargados de garantizar el buen funcionamiento del centro educativo que representan. Por tal motivo se requiere que la persona que ocupe el puesto debe de tener un conocimiento pleno de sus funciones.

VII RECOMENDACIONES

Director de escuela del Nivel Primario.

- Conocer cuales son las funciones que le corresponden realizar dentro del centro educativo.
- Promover las funciones pedagógicas en el centro educativo para transformarlo al centro educativo en una escuela de calidad.
- Conocer y promover el CNB dentro de la escuela.

Funcionarios del Ministerio de Educación

- Diseñar talleres de inducción al cargo del director.
- Promover las funciones técnico-pedagógicas, para mejorar la calidad educativa.
- Apoyar las investigaciones académicas que coadyuven con mejorar el sistema educativo.

VIII REFERENCIAS

- Álvarez, J. 2005. ¿ES POSIBLE CONVERTIR NUESTRAS ESCUELAS EN ORGANIZACIONES QUE APRENDEN PARA MEJORAR. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* vO. 5 , 432-436.
- Ávila Aponte y Javier Sáenz 2009. La configuración del campo de la rectoría oficial en Colombia. *Rev.latinoam.cienc.soc.niñez juv* 7(2): 1639-1674 , 1639 al 1674.
- Bennis, N. 2001. Liderazgo . En *Estrategias para un liderazgo eficaz.* (: 239). Barcelona: Paidós.
- Chamorro, D. J. 2005. *Tesis Doctoral FACTORES DETERMINANTES DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR/A.* Madrid España.
- Embid, A. 2010. *El arte de la memoria.org.* Recuperado el 27 de Agosto de 2011, de <http://www.elartedelamemoria.org/2010/02/24/entrevista-a-la-experta-en-coaching-educativo-ana-embid/>
- Escamilla, S. A. 2006. *Tesis Doctoral El director Escolar Necesidad de formación para un desempeño profesional en México.* Bellaterra, Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.
- F. Javier Murillo Torrecilla, Raquel Barrio Hernández, José Pérez Albo. (1999). *LA DIRECCIÓN ESCOLAR Análisis e Investigación.* Madrid, España: Grupo industrial de Artes Graficas .
- Flores, S. C. 2010. *El liderazgo directivo en la gestión participativa de la seguridad escolar. Guía para directivos.* México: Ministerio de Educación .
- FUNDAZUCAR. 2007. *Guía Práctica para una dirección exitosa.* Guatemala.
- Gálvez, I. E. 2006. *Avances en Supervisión Educativa.* Recuperado el 05 de Septiembre de 2011, de *Avances en Supervisión Educativa:*

http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=32

Garay Sergio & Uribe Mario. (2006). *DIRECCIÓN ESCOLAR COMO FACTOR DE EFICACIA Y CAMBIO*. Recuperado el 30 de 04 de 2012, de REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación: <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art4.pdf>

González, N. d. 2006. Perfil del Director. *Ciencia y Sociedad Vol. XXXI No. 2* , 240-256.

Grupo de investigación de Educación y Educadores, de la Universidad de La Sabana. 2008. necesidades de formación de los directivos docentes. *ISSN 0123-1294. educ.educ., diciembre 2008, volumen 11, número 2* , 11 a la 48.

INTERCULTURAL, V. D. 2009. *Modelo Educativo Bilingüe Intercultural*. Guatemala. Jara, C. P. (2005). *Tesis Doctoral Liderazgo en la Educación Primaria Caso de Chile*. Bellaterra.

Lárez, J. H. 2008. El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de graduación. *Sapiens revista Universitaria de Investigación* , 219-234.

Leithwood *et al.* 2004. *How leadership influences student learning*. Minnessota: Center for Applied Research and Educacional Improvenment.

Marzano, R. J. 2003. *What works in school. Traslate Research Into Action*. Virginia: Association for supervision and curriculum Development.

Mijangos, J. F. 2010. *Formación Técnica Universitaria para administradores educativos de escuelas del nivel preprimario y primario*. Guatemala: Universidad Mariano Galvez.

Ministerio de Educación 2005. *Marco para la Buena Dirección: Criterios para el Desarrollo Profesional y evaluacion del desempeño*. Saniago de Chile.

Ministerio de Educación 2008. *Dirección Escolar Efectiva*. El Salvador.

Ministerio de Educación 1996 *Manual Operativo del Director Escolar Nivel Primario*. Guatemala.

Ministerio de Educación 2007. *Curriculo Nacional Base*. Guatemala: Tipografía Nacional.

Ministerio de Educación 2010. *Manual para la elaboración y presentación del Proyecto Educativo Institucional -PEI*. Guatemala.

Ministerio de Educación 2005. *Plan del centro educativo*. Guatemala.

Ministerio de Educación. 2007. *Manual de Organización Y Funciones de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa*. Paraguay.

Ministerio de Educación de Panamá. 2005. *Selección de Director de centros educativos de educación media*. Recuperado el 30 de 04 de 2012, de Convocatoria concurso No. C-2005:
http://www.meduca.gob.pa/files/diredocentes/legispandocentes/Convocatoria_2005.pdf

Miñana 1999. *La cotidianidad del directio docente*. Bogota: Universidad Nacional.

Murillo, E. J. 1999. *La Direccion Escolar Análisis e Investigación*. España: Ibersaf Industrial S. L.

Murillo & Gómez Juan Carlos 2006. *Pasado, Presente Y Futuro De La Dirección Escolar En España: Entre La Profesionalización Y La Democratización*. Recuperado el 30 de 04 de 2012, de Revista Electrónica Iberoamericanasobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol 4, No.4e, pp. 85-98.:
<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art6.pdf>

Palacios, M. A. 2000. *La educación en America Latina y El Caribe*. Recuperado el 10 de septiembre de 2011, de
<http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/palacios.pdf>

Palermo, J. R. 2012. *El Perfil De La Dirección Escolar Según La Loe*. Recuperado el 30 de 04 de 2012, de Julio Ruiz Palermo, Universidad de Málaga:
<http://tecnologiaedu.uma.es/julio/INDEX.PHP/>

Salazar, M. A. junio de 2006. *Unirevista Vol. 5 Universidad de Viña del Mar Chile*. Recuperado el 13 de septiembre de 2011, de El liderazgo transformacional: http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf

Touriñán, J. M. 2011. *Universidad de Santiago de compostela*. Recuperado el 10 de septiembre de 2011, de funcion pedagógica: <http://webspersoais.usc.es/persoais/josemanuel.tourinan/funcped.html>

IX ANEXO

A. Manual de funciones técnico-pedagógicas para directores de centros educativos del Nivel Primario

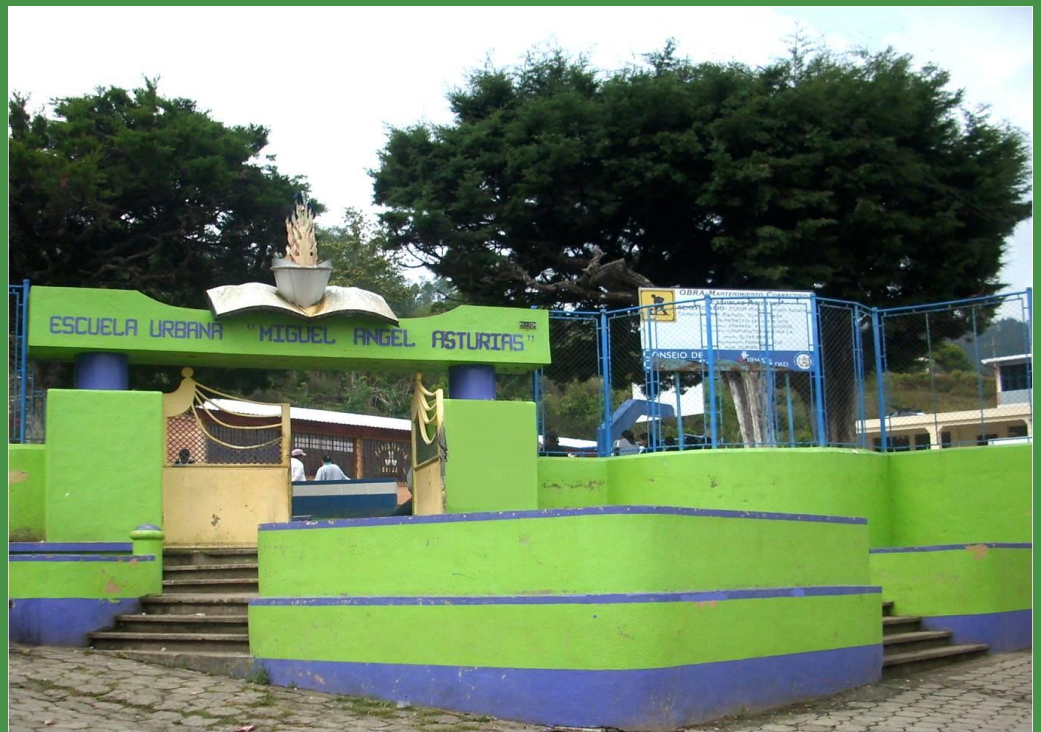
B. Consentimiento informado

C. Guía de entrevistas

D. Tabla para identificar posibles funciones técnico-pedagógicas

A. Manual de funciones técnico-pedagógicas para directores de centros educativos del Nivel Primario

"MANUAL DE FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS PARA DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS DEL NIVEL PRIMARIO"



E. O. U. M. "Miguel Ángel Asturias" San Bartolo Aguas Calientes, Totonicapán

Gerson Misael Sontay Tzarax
Guatemala, 2012



ÍNDICE

	Páginas
Introducción - - - - -	1
Objetivo - - - - -	2
El director de las escuelas primarias en Guatemala - - - - -	2
Funciones del director - - - - -	4
Funciones técnico-pedagógicas - - - - -	5
Perfil del director de escuelas primarias - - - - -	27
Glosario - - - - -	29
Referencias - - - - -	30

INTRODUCCIÓN

El sistema educativo guatemalteco, necesita de cambios para mejorar los indicadores de calidad educativa, condición necesaria para que los ciudadanos puedan alcanzar un mejor nivel de vida. Uno de estos cambios es promover que los directores de las escuelas primarias orienten sus acciones al fortalecimiento de los aspectos técnico-pedagógicos en el rol que desempeñan. Por lo que se espera que este manual sea un apoyo técnico que permita desarrollar las funciones técnico-pedagógicas de manera eficiente y eficaz para promover escuelas de calidad.

En este manual se abordan algunas funciones técnico-pedagógicas para directores de centros educativos del nivel primario en las que se proponen pasos sugeridos para su desarrollo y algunas ideas prácticas. Dichas funciones surgen de entrevistas realizadas a maestros y maestras que realizan las tareas de director. Asimismo dichas funciones han sido sometidos a juicio de expertos para revisar que los contenidos sean congruentes con el rol del director.

Las funciones propuestas contribuirán para que las acciones del director sean congruentes con lo que el Currículo Nacional Base demanda del rol que desempeña. Asimismo puede servir como una herramienta que permitirá la inducción al puesto para nuevos y futuros profesores y profesoras que realizarán las tareas de director en las escuelas primarias del país.

El presente manual orienta a los directores de escuelas primarias respecto de las funciones técnico-pedagógicas que deben realizar para promover escuelas de calidad. Asimismo resume el papel del director en las escuelas primarias en Guatemala y establece el perfil deseado del director.

Manual de funciones técnico-pedagógicas para directores de centros educativos del nivel primario

Objetivo:

Orientar a los directores de escuelas del nivel primario respecto de las funciones técnico-pedagógicas que deben realizar para promover escuelas de calidad.

2

El director de las escuelas primarias en Guatemala

En Guatemala la figura del director¹ en escuelas primarias públicas no tiene sustento legal, pues no existe el nombramiento específico para desempeñar esa función. En la actualidad el cargo de director lo desempeñan maestros que no recibieron ningún tipo de inducción y han sido nombrados por los Supervisores Educativos del distrito al que pertenece la escuela.



En ninguno de los instrumentos legales aparece de manera clara el concepto de Director de Escuela. Únicamente se menciona el cargo, los requisitos del mismo y algunas funciones básicas.

El director escolar en Guatemala, es aquella persona designada por el Ministerio de Educación - MINEDUC-, como la autoridad de un Centro Educativo, responsable de su correcto funcionamiento, organización, operación y administración. En el director escolar recae la responsabilidad de asegurar el desarrollo de las

¹ El uso en este documento de la palabra DIRECTOR debe entenderse que refiere al cargo sin distinción entre hombres y mujeres.

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

capacidades de los niños y niñas. La figura del director se proyecta como el eje alrededor del cual se podrá mejorar la calidad educativa, al hacerlo responsable de sus funciones, especialmente las técnico-pedagógicas, mismas que constituyen una tarea central en los procesos educativos.

En las escuelas guatemaltecas existen directores que no tienen la responsabilidad de un grado dentro de la escuela que administran, llamados directores sin grado. Asimismo hay directores que tienen la responsabilidad de un grado dentro de la escuela que administran, a estos se les conoce como directores con grado.



Directores escuelas primarias en Guatemala Sector oficial		
Descripción	Urbano	Rural
Director con grado	585	12,649
Director sin grado	1,837	812

Según Dirección de Planificación -DIPLAN-2011

Con el fin de orientar la labor de los directores, el -MINEDUC- desarrolló el Manual Operativo del Director Escolar Nivel Primario (1996), que clasifica el marco operativo de los directores en tres campos que son: el Administrativo, Técnico-pedagógico y Legislativo.

En la actualidad, el Ministerio de Educación -MINEDUC- impulsa el programa de talleres de Formación a Directores, a través de nueve módulos que pretenden el fortalecimiento profesional de los agentes responsables de la dirección y gestión escolar.

Funciones del director

Son las tareas generales o específicas que debe realizar el director en el centro educativo. El Currículo Nacional Base -CNB- (2008: 17) describe que las funciones de los administradores escolares "están ligadas al mejoramiento de la calidad educativa y a impulsar la transformación curricular desde los procesos pedagógicos que facilitan".

La Ley de Educación Nacional (Decreto 12-91, Art. 37) señala que las obligaciones de los directores de centros educativos son:

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.

Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones Administrativas del centro educativo en forma eficiente.

Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.

Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.

Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.

Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.

Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.

Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.

Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.

Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.

Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.

Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.

Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

El Manual Operativo del Director Escolar Nivel Primario (2006) propone que el director debe tener amplio conocimiento en el campo Administrativo cuyas funciones elementales son: la planificación, organización, integración, dirección, control y coordinación. En el campo legislativo las funciones elementales son: conocer y hacer valer la legislación educativa vigente en el país, además conocer, utilizar la correspondencia oficial. En el campo Técnico-pedagógico las funciones se orientan a procesos de enseñanza-aprendizaje, procesos de descentralización educativa, evaluación curricular y evaluación del centro educativo.

5

Funciones técnico-pedagógicas

La función pedagógica según Touriñán (2011) es el ejercicio de tareas cuya realización requiere competencias adquiridas por medio del conocimiento de la educación; es una actividad específica, con fundamento en conocimiento especializado, que permite establecer hechos y generar decisiones.

La función Técnico-pedagógica del director, es buscar que los maestros mejoren o cambien sus prácticas de enseñanza-aprendizaje, a través de una serie de saberes, habilidades, prácticas para la resolución de problemas educativos y así satisfacer la necesidad social de calidad educativa.



Con el propósito de orientar la labor del director en el marco de las obligaciones que establece la legislación educativa y las funciones técnico-pedagógicas propuestas en el Manual operativo del Director

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

Escolar Nivel Primario y -CNB-, en el presente manual se desarrollan 11 funciones técnico-pedagógicas.



Promover la definición y divulgación de la Visión y Misión del centro educativo.

Esta función es vital para que la comunidad educativa genere un sentido de pertenencia hacia la institución. De esa manera se podrá mejorar la calidad del servicio para los alumnos y alumnas. Además se estará contribuyendo con la elaboración colectiva de los fundamentos filosóficos de la institución, los cuales constituyen una parte fundamental del Proyecto Educativo Institucional -PEI-.

6



✓ Organizar un equipo de trabajo representativo de la comunidad educativa para definir la visión y la misión del centro educativo.

✓ El equipo de trabajo debe organizarse cuando se identifique la ausencia de definición de la misión y visión institucional. La Dirección General de Acreditación y Certificación -DIGEACE- del -MINEDUC- en el Manual de Elaboración y Presentación del -PEI- (2010:17) establece que el equipo de trabajo debe estar integrado por:

"Director, personal administrativo, docentes, padres y madres de familia, alumnos, alumnas y a líderes de la comunidad que apoyen y se encuentren identificados con la institución"



✓ Promover la visión y la misión entre los integrantes de la comunidad educativa, dándoles participación en el momento en que se defina la visión y la misión.

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

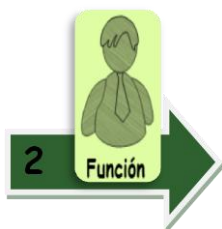
✓ En las reuniones de padres de familia y actividades sociales, se debe mencionar la visión y misión de la escuela.

✓ Colocar la visión y la misión en un lugar visible en el centro educativo.

✓ La visión y la misión deben formar parte de los documentos que sirven para promocionar a la escuela., tales como trifoliales, volantes, afiches, redes sociales entre otros.



7



Promover en el centro educativo una educación contextualizada.

Con lo que se busca lograr la educación pertinente que establece el -CNB-, el Modelo Educativo Bilingüe Intercultural y la Legislación Educativa. Asimismo contribuir en alcanzar los principios filosóficos de la institución. De esa manera se podrá contribuir con un ambiente de enseñanza-aprendizaje donde los alumnos y alumnas podrán fortalecer su autoestima y plantearse proyectos de vida personal.



✓ Para alcanzar una educación contextualizada se debe de promover la realización de un diagnóstico

institucional, en la primera quincena del mes de enero de cada año. Con el objetivo de identificar dónde estamos hoy como institución educativa, resulta fundamental pues nos indica el inicio del camino a recorrer. El estado actual es el punto de partida a partir del cual se puede llegar a ser una mejor institución educativa que garantice una educación pertinente. La realización del diagnóstico institucional, se puede realizar a través de un trabajo cooperativo, en el centro educativo donde se involucre a toda la comunidad educativa.

✓ Se deberá actualizar el las partes estadísticas del diagnóstico institucional anualmente.

✓ El diagnóstico debe establecer el contexto, las cualidades, características de la comunidad educativa. Dentro de las cualidades y características más relevantes están: idioma materno, condiciones socioeconómicas, identificación de estudiantes con necesidades educativas especiales, condiciones de vulnerabilidad de los niños y niñas entre otros.

✓ Después de haber identificado las características y cualidades de la comunidad educativa y características de la comunidad e institución, se debe reflexionar para definir cuál será las líneas de acción a implementar durante el ciclo escolar, los que deben ser incluidos en el Plan Estratégico, -PEI-, Plan Operativo Anual -POA- y/o plan curricular Local. Las líneas de acción deben contemplar una participación equitativa de los niños y niñas y garantizar una participación con pertinencia sociocultural.



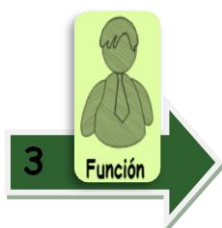
✓ Si el diagnóstico refleja que en la escuela hay niños y niñas que su idioma materno es diferente al español, se

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

debe considerar utilizar un modelo de educación bilingüe, para que la educación sea pertinente a las necesidades de los niños y niñas. El Modelo Educativo Bilingüe Intercultural (2009: 11) establece que una de las fortalezas de la Educación Bilingüe Intercultural es que:

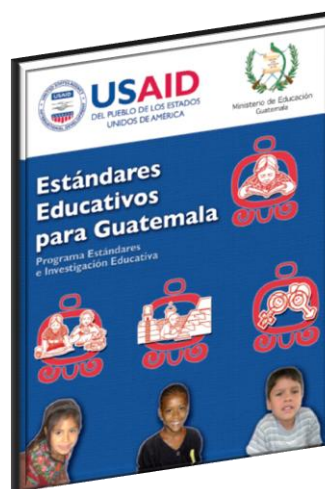
«Las escuelas rurales que ofrecen servicios de EBI superan a escuelas rurales monolingües en relación a indicadores de eficiencia interna, tales como mayor retención, menor repitencia y mejor promoción, como producto de una mejor comprensión de los aprendizajes por parte de las y los educandos»

9



Promover y velar para que los aprendizajes esperados sean congruentes con los estándares y perfil de egreso de los estudiantes.

Para que los docentes y estudiantes tengan un marco de referencia respecto de lo que han de saber y saber hacer al finalizar un grado, ciclo o nivel escolar. Así mismo para promover las funciones propuestas en los Estándares Educativos de Guatemala (2007:8) y las competencias cognoscitivas, actitudinales y procedimentales que las y los estudiantes deben poseer al egresar del grado, ciclo o nivel escolar, en los ámbitos del conocer, ser, hacer, convivir y emprender en los diferentes contextos que los rodean: natural, social y de desarrollo, según lo establece el .CNB- (2008: 40)





✓ Conocer cuál es el perfil de egreso de los estudiantes por grado, ciclo o nivel escolar y cuáles son los aprendizajes esperados según los estándares educativos de Guatemala.

✓ Asegurar que los perfiles incluidos en el -PEI- sean congruentes con los Estándares Educativos de Guatemala y las adecuaciones del currículo local.

✓ Acompañar a los docentes, a lo largo del ciclo escolar, en el desarrollo de las habilidades, destrezas, capacidades en los estudiantes, de acuerdo con los Estándares Educativos de Guatemala y las adecuaciones del currículo local.



✓ En el momento de la distribución de grados se debe comprometer a los maestros para que al final del ciclo lectivo el perfil de egreso de los estudiantes sea acorde a los perfiles establecidos en el -PEI-, indicándoles los resultados que se esperan al finalizar el ciclo escolar.

Un director del departamento de Sololá dice: *"Profesor a usted le corresponde trabajar con tercero primaria, por la experiencia que usted tiene con ese grado, para que tenga presente el producto que deseamos a fin de año le entrego el perfil de egreso de los estudiantes de tercero primaria, para que le sirva de guía en su hacer docente, confiamos en los buenos resultados que usted va a lograr..."*

✓ Para que el maestro pueda promover que los estudiantes alcancen el perfil de egreso del grado que le corresponde, es necesario que la distribución de grado se haga de forma consciente, es decir, el director debe de tener claro cuáles son las fortalezas, habilidades, cualidades, debilidades de cada maestro.

Una directora del departamento de Totonicapán dice: *"Los grados anteriormente lo distribuíamos a través de sorteos, pero ahora los asigno. Pues como directora me he dado cuenta: cómo cada docente imparte sus clases, cuál es su creatividad y sus habilidades, ahora les designo el grado en base a la experiencia que tiene cada uno de ellos"*

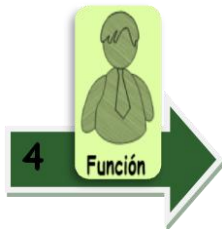
✓ Realizar boletines informativos para que padres, alumnos y maestros conozcan cuáles son los aprendizajes que se espera que puedan alcanzar por grado, en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

✓ Los estándares educativos de Guatemala, y el perfil de egreso deben estar publicados en cada salón de clases y lugares visibles del centro educativo.

✓ El director debe solicitar a los docentes tres o cuatro veces al año informes sobre el avance de los estudiantes en relación a las competencias, estándares educativos. El informe debe de contener cuál es el nivel de avance o cuáles competencias ya se alcanzaron por parte de los estudiantes. Además debe contener la percepción del docente con relación a los problemas que tienen los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de esa manera el director junto a su equipo de

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

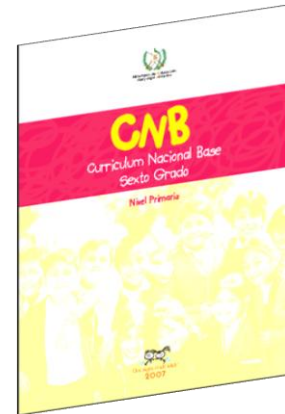
trabajo podrán identificar estrategias que les permitan mejorar los procesos educativos.



Motivar y monitorear la planificación por competencias.

12

Para que los docentes comprenden las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes que las y los estudiantes deben lograr. El -CNB- (2008: 23) resalta que «orientar la educación hacia el desarrollo de competencias se convierte en una estrategia para formar personas capaces de ejercer los derechos civiles y democráticos del ciudadano y ciudadana contemporáneos, así como para participar en un mundo laboral que requiere, cada vez más, amplios conocimientos».



✓ Se debe conocer como planificar según el enfoque por competencias en el marco del -CNB-. Además se debe conocer las diferentes metodologías de enseñanza aprendizaje, así como las modalidades de

entrega educativa, técnicas e instrumentos de evaluación, entre otros elementos de la planificación. De esa manera el director puede emitir juicios de experto en el momento de la revisión de la planificación de los maestros.

FORMATO DE PLANIFICACIÓN DE CLASE

Institución: _____ Tiempo: _____
Grado: _____
Área/Asignatura: _____
Docente: _____

COMPETENCIA	CONTENIDO	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN

Planificación de la Acción Docente por Competencias

41

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

El -MINEDUC- a través del documento, Planificación de los Aprendizajes (2010: 24) hace referencia que las etapas de la planificación pueden ser: Diagnóstico, determinación de competencias, aprendizajes esperados, la selección de las estrategias de enseñanza-aprendizaje y selección de las técnicas e instrumentos de evaluación.

13

✓ Se debe precisar un formato de planificación de clase, congruente con la planificación por competencias, que como mínimo debe contener: parte informativa, competencia, contenidos, metodología, modalidad y evaluación, elementos sugeridos en el documento "Planificación de la Acción Docente Por Competencias" del -MINEDUC- (2010: 42).

✓ El documento Planificación de los Aprendizajes del -MINEDUC- (2011:29) propone que se debe de agregar la bibliografía mínima en el formato de Planificación de los aprendizajes.



✓ Promover un taller sobre planificación por competencias en los primeros días del mes de enero de cada ciclo escolar.

✓ Planificar capacitaciones a lo largo del ciclo escolar en donde se puede sugerir a los maestros y maestras que en la planificación pueden tomar en cuenta: exposición, lección magistral, estudio de casos, resolución de ejercicios y problemas, aprendizajes basados en problemas actuales, aprendizajes orientados a proyectos, aprendizaje cooperativo, contrato de aprendizaje, entre otros. En cualquiera de los casos debe estar claro que cada uno de las metodologías utilizadas en la

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

enseñanza-aprendizaje tienen un proceso, elementos a desarrollar y la forma de evaluar, los que se deberán abordar en las capacitaciones.

✓ Se debe promover diversas modalidades de entrega en los procesos de enseñanza-aprendizaje, entre las que se puede mencionar: Clases teóricas, seminarios, talleres, el trabajo en grupo como aprendizaje cooperativo, estudio y trabajo autónomo del alumno, clases prácticas, prácticas externas, tutorías, entre otros. La modalidad y metodología deben estar plasmadas claramente en la planificación de los docentes.

✓ Cuando se planifica se debe tomar en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes. Para identificar el estilo de aprendizaje se puede aplicar un test al inicio del año.



Garantizar que la evaluación de los aprendizajes sea esencialmente formativa en el proceso y sumativa en el producto.

Para que proporcione suficiente evidencia para que el docente pueda tomar decisiones que realimenten la metodología utilizada en el proceso de enseñanza-aprendizaje e informen acerca del logro de las competencias por parte de los estudiantes. Además para cumplir con la finalidad establecida en el artículo 2 del reglamento de evaluación del -MINEDUC-.



FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS



✓ Conocer y hacer valer la Ley de Evaluación Nacional y su reglamento.

✓ Organizar la comisión de evaluación, respetando lo que establece el reglamento de evaluación.

✓ La comisión de evaluación debe promover la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa, en las que se debe utilizar los instrumentos adecuadas al tipo de evaluación.

✓ La comisión de evaluación debe promover talleres de evaluación en donde se socialice las responsabilidades que tienen los docentes en el proceso de evaluación. Algunas de estas responsabilidades son:

- Escoger y elaborar los instrumentos de evaluación.
- Administrar los instrumentos de evaluación.
- Calificar los instrumentos de evaluación.
- Evaluar
- Interpretar los resultados, de forma individual y grupal.
- Comunicar los resultados.

✓ La comisión de evaluación debe promover la pronta retroalimentación por parte de los maestros hacia los estudiantes de los resultados de las pruebas. Según Espassa (2009) La retroalimentación está asociada directamente con el mejoramiento de los niveles de desempeño y elevación en los niveles de satisfacción de los estudiantes.

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS



✓ La comisión de evaluación debe de promover que los docentes planifiquen los procesos de evaluación, en los que se debe definir claramente la competencia a evaluar, el tipo de evaluación, los instrumentos a utilizar. Se puede auxiliar del Manual de Herramientas de Evaluación del -MINEDUC-.

✓ Los instrumentos de evaluación deben medir lo que se quiere medir y se debe utilizar varias ítems, indicadores o parámetros como sea posible, pues entre más opciones se tengan es más confiable la evaluación.

✓ Cuando se construye un instrumento de evaluación se debe definir que ítems, indicadores o parámetros son correctos o incorrectos, cuales son los criterios parciales y que asignaciones numéricas le corresponde, para la dignación numérica se debe tomar en cuenta la importancia y complejidad de los ítems, indicadores o parámetros.

✓ La comisión de evaluación deberá promover una evaluación diagnóstica al inicio del ciclo lectivo, los resultados servirán para que los maestros identifiquen cuáles son las necesidades de los estudiantes con relación a las competencias a desarrollar en los estudiantes. Asimismo los resultados deberán informarse a los estudiantes y padres de familia para que estén conscientes de dónde están y a dónde deberían de llegar.

✓ La retroalimentación debe realizarse inmediatamente después de una evaluación, o proceso de enseñanza-aprendizaje. Para Black y William (1998) en Shute, (2008), éstas



funciones pueden ser comentarios, sugerencias y guías al estudiante mientras va revisando y realizado su trabajo. Además implican decirles a los estudiantes qué es lo que se necesita que revisen y sea arreglado, para lograr la competencia. La retroalimentación también puede darse de estudiante a maestro en donde la información puede servir para que el docente reflexione sobre las estrategias de enseñanza-aprendizaje.



Orientar y motivar para que el rol de los maestros y maestras sean congruente con el Currículo Nacional Base.

Para que el rol docente se encamine a desarrollar los procesos más elevados del pensamiento y a orientar en la interiorización de los valores que permitan la convivencia armoniosa en una sociedad pluricultural. Asimismo para promover una nueva relación docente-estudiante, donde el conocimiento sea construido por los participantes en el proceso enseñanza-aprendizaje.



✓ En el mes de enero el director debe promover un taller con los docentes para socializar herramientas que oriente sobre su rol como docente en el Marco del Currículo Nacional Base. Una de esas herramientas

pueden ser las Orientaciones para el Desarrollo Curricular - ODEC- del -MINEDUC-. Los contenidos de las -ODEC- proponen una serie de actividades dirigidas a los y las docentes para orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el marco del -CNB-

✓ Con el equipo de trabajo se debe definir criterios con relación a estrategias de enseñanza-aprendizaje en el marco del -CNB-. En diferentes momentos monitorear si los docentes, promueven

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

estrategias de enseñanza-aprendizaje para los estudiantes, congruentes con los criterios definidos.

✓ En la planificación por competencias que presentan los docentes, se debe observar y sugerir que la metodología o modalidad de entrega, sean acordes a lo propuesto por las -ODEC-. y el enfoque curricular propuesto en el -CNB-.

18

✓ Cumplir con lo que establece el -CNB- (2008:16) *"hacer énfasis en la importancia de propiciar un ambiente físico y una organización del espacio que conduzcan al ordenamiento de los instrumentos para el aprendizaje en donde la integración de grupos y las normas de comportamiento estén estructuradas para crear un medio que facilite las tareas de enseñanza y de aprendizaje"*.



✓ Motivar al docente para que la estructura mínima de su clase incluya: inicio, desarrollo y cierre. Tomando en cuenta los criterios propuestos en el documento Planificación de los Aprendizajes del -MINEDUC- (2010: 31,32,33)

✓ Recordarle a los maestros que los estudiantes tiene diversos estilos y canales de aprendizaje. Promover talleres con relación a los estilos de aprendizaje que propone el documento Metodología de Aprendizaje del -MINEDUC- (2010: 12)

Libertad de cátedra docente no significa que el maestro pueda hacer lo que quiere, significa que el docente puede utilizar lo que científicamente se ha comprobado que funciona, en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

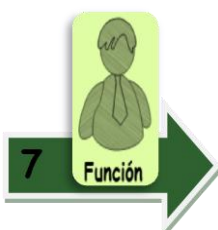
✓ Velar para que en el proceso de enseñanza-aprendizaje los docentes asuman su rol de: facilitador, orientador, Comunicador, mediador y productor de situaciones que estimulen el aprendizaje significativo en donde los estudiantes se convierten en el centro del proceso educativo, permitiéndoles opinar, jugar, comunicarse, experimentar, entre otros.



✓ Se debe orientar a los maestros y maestras para que promuevan en el salón de clases tendedores, rincones de aprendizaje, centros de interés, mundo letrado, entre otras estrategias de aprendizajes propuestos en el documento Metodología de Aprendizaje del -MINEDUC- 2010.



Un director del departamento de Totonicapán dicen: *"He desempeñado muchos trabajos, pero aquí estoy porque me siento bien, el día que ya no me guste me retiro, porque no quiero hacerle daño a un niño a una comunidad...Uno debe de comprender no esperar ser comprendido, para tener éxito debemos hacer un trabajo consiente, pero uno debe motivar a los compañeros para que las cosas cambien...Si se hacen las cosas con voluntad se pueden lograr las cosas."*



Garantizar que el tiempo efectivo para los procesos de enseñanza-aprendizaje sea el adecuado.

Para alcanzar lo propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- que sugiere que las horas de escolarización constituyen uno de los

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

indicadores de calidad. Asimismo para cumplir con lo establecido en la ley de educación nacional en donde establece los 180 días de clases para elevar el nivel educativo para los niños.



✓ Al realizar la planificación anual se debe garantizar 180 días de clases efectivos y que los estudiantes inviertan 810 horas anuales para aprender por sí mismos, divididas en 4.5 horas diarias, elementos para lograr la calidad educativa en Guatemala propuestos por el programa Reforma Educativa en el Aula, de USAID (2011).

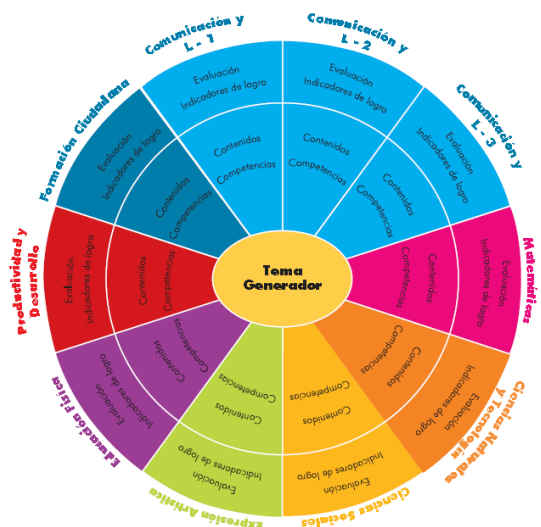
20

✓ Cuando los docentes tengan que ausentarse de sus labores, uno de los criterios para autorizar los permisos debe ser que se garanticen como mínimo 180 días de clases para los estudiantes.

✓ Las actividades culturales deben de realizarse solo si están vinculadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje, en cuyo caso la planificación debe establecer cuáles serán las actividades que el estudiante realizará para alcanzar la competencia.



✓ Cuando se realiza la planificación se debe prever 180 días para procesos de enseñanza-aprendizaje, no se debe tomar en cuenta actividades culturales, deportivas como procesos de enseñanza-aprendizaje, a menos de que exista una planificación en donde se promuevan el desarrollo de



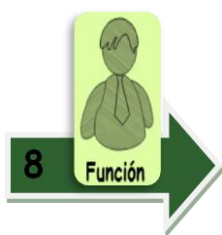
competencias de parte de los estudiantes.

✓ Para realizar actividades culturales o deportivas que puedan ser tomadas en cuenta como días efectivos de clases se debe de realizar una integración de contenidos utilizando la herramienta que ofrece las -ODEC- y el -CNB-.

A continuación se presenta una idea práctica: Actividad para 5to primaria. Tema generador "Día de la Madre" Comunicación y Lenguaje L1, Contenido: 2.2.1. Descripción oral de hechos, situaciones, personas y lugares. 2.2.2. Participación en actividades como: argumentaciones, discusiones o debates, coloquios, mesas redondas, entre otras. De la misma manera se puede seguir integrando contenidos de otras áreas entorno a un tema central. Luego se debe asociar el tema generador con la planificación por competencia.

21

Si algún maestro debe faltar a la escuela, se debe nombrar al maestro o maestra que facilitará los procesos de enseñanza-aprendizaje planificado para ese día. De esa manera no se retirará a los estudiantes y se estará garantizando el tiempo efectivo de clases.



Fomentar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación -TICs- en procesos de enseñanza aprendizaje.

Para dinamizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, con herramientas que cada vez son más populares para los educandos. Con una adecuada instrucción para su utilización, permite una comunicación directa con el resto del mundo.



FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS



✓ Se debe conocer cuáles son las ventajas y desventajas que tiene la utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación -TICs- en el centro educativo.

✓ Se debe gestionar en diversas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, herramientas tecnológicas y de comunicación que permitan la dinamización de procesos de enseñanza-aprendizaje.

22

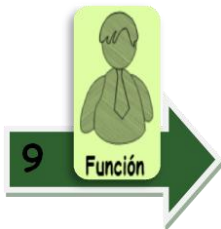
Un director de una escuela del departamento de Totonicapán dice: "trato de gestionar apoyo para los alumnos y maestros, trato la manera de acercarme a las autoridades y tener acceso a los programas del mismo ministerio. Por eso contamos con un laboratorio de computación, que permite mejorar la calidad educativa en el aula... Para apoyar a los maestros he logrado que nos tomen en cuenta en la Organización Telefónica, para que nos apoyen con el uso de la tecnología"

✓ Organizar talleres para capacitar a los docentes sobre el uso de las -TICs-, como herramienta de enseñanza aprendizaje en el aula.



✓ Existen contenidos de diversas áreas del -CNB- en donde la modalidad y metodología a utilizar puede permitir el uso de las -TICs- para dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. En estos procesos se puede utilizar, la computadora, tecnologías tradicionales como: radio, televisión y telefonía convencional o tecnologías digitalizadas como: Computadores, internet y telefonía celular, entre otras.

✓ Cuándo se considere la utilización de las TICs por parte de los estudiantes, se debe promover la utilización confiable y valorar los aspectos éticos y legales entre otras.



Promover la participación de los padres y madres de familia de los estudiantes en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Para hacer valer lo que establece la Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 73 "La familia es fuente de la educación y los padres tienen derecho a escoger la que ha de impartirse a sus hijos menores". Con relación a los padres de familia el -CNB- (2008: 17) dice: "Apoyan a los y las docentes en la tarea de educar. Lo más importante es su integración en la toma de decisiones y su comunicación constante con los y las docentes para resolver juntos los problemas que se presenten"



Asimismo hacer valer lo que dice la Ley de Educación Nacional con relación a los derechos y obligaciones de los padres de familia. Además la participación de los padres mejoran el rendimiento académicos de los estudiantes.



✓ Permitir que los padres de familia participen activamente de forma individual o colectiva en la toma de decisiones que afecten a la escuela.

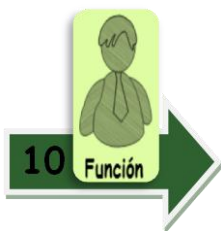
✓ Promover la creación de un comité de padres y

madres de familia que canalice la participación de la comunidad educativa en procesos de enseñanza-aprendizaje.



✓ Dentro del -PEI- incluir cuál es el papel de los padres de familia, dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje, gestión, administración, entre otros.

Una directora del departamento de Totonicapán dice: "para poder realizar trabajos en mi escuela me pongo de acuerdo con la comunidad por que no solo yo mando pues se debe tratar de estar de acuerdo con la comunidad y los demás maestros ...Motivamos a los padres de familia, juntos vemos los problemas de los niños... Orientamos a los padres de cómo apoyar a sus hijos en temas como alimentación, material que deben de traer, presentación del alumno, higiene, tareas que debe de hacer el estudiante y como pueden colaborar para que sus hijos mejoren".



Visitar los salones de clases para acciones de acompañamiento pedagógico.

Para acompañar, asesorar, asistir técnicamente, a maestros en la resolución de problemas educativos, asociados a los procesos de enseñanza-aprendizaje. Debe de ser planificada, continua, contextualizada, orientado a la mejora del desempeño docente a través del desarrollo de prácticas reflexivas.



✓ Se debe de crear un cronograma de visitas al aula. En la primera visita se identificará que docentes

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

necesitan acompañamiento pedagógico y luego se realizara un cronograma de visitas y reuniones con el docente que necesite acompañamiento pedagógico.

✓ Se debe identificar más aspectos positivos que aspectos negativos. Durante la visita el director debe ser cuidadoso, pues su intervención no debe ser para demostrar que el director sabe todo. Además la visita no debe parecer una fiscalización.

25

✓ Después de la visita el director debe reunirse con el docente para dar realimentación.



✓ Para dar la realimentación el director debe mencionar los aspectos positivos y negativos. Para abordar el aspecto negativo el director utiliza preguntas generadoras: *¿Cómo le ha funcionado la metodología...? ¿Qué sugiere para mejorar...?* Si el director considera que debe sugerir una metodología puede hacerla de la siguiente manera: En tal escuela, o tal profesor se está haciendo de esta manera... Se debe buscar el compromiso del docente por cambiar la metodología, a través de preguntas generadoras: *¿Cuándo podrá ver cómo funciona esa metodología...? ¿Qué le parece si aplica esa metodología en la siguiente competencia?*

Una directora del departamento de Totonicapán dice: *"Siempre realizo visitas con las compañeras, sin que se vea como una supervisión, les he dicho que yo no soy la que da las órdenes donde se dice haga esto quite esto, ponga estos lo que hago es una visita para asistir en lo que se tiene que mejorar o corregir"*.



Promover la actualización docente.

Para permitir a los maestros y maestras fortalecer sus saberes, prácticas. También permite ponerse en contacto con los saberes, prácticas de otros maestros y maestras,

conocer o reconocer nuevos aspectos de la práctica docente. Leithwood, Louis, Anderson y Wahistrom (2004), indican que dentro de los factores que influyen en el aprendizaje de los alumnos, primero está la metodología de enseñanza-aprendizaje y segundo está el liderazgo del director.



- ✓ Organizar una comisión de actualización docente. la comisión debe estar conformado por padres de familia, maestros y director.
- ✓ Las funciones principales de la comisión de actualización docente es identificar cuáles son las necesidades pedagógicas de los docentes, gestionar talleres acordes a las necesidades de los docentes haciendo convenios con diversas instituciones.



- ✓ Promover a través de la comisión de actualización docente, trabajo cooperativo en aspectos pedagógicos dentro entre los maestros y maestras de la escuela.

- ✓ Promover intercambios de experiencias pedagógicas entre docentes de otros establecimientos de la comunidad.

Una directora del departamento de Guatemala dice: *"Debemos de trabajar en equipo para resolver nuestros problemas por el bien de los niños y de cada uno de nosotros"*

27

- ✓ Promover talleres con respecto a necesidades específicas en relación con la metodología de enseñanza-aprendizaje.

Perfil del director de escuelas primarias

Para que un maestro o maestra pueda desempeñar las funciones de director en las escuelas del nivel primario es necesario que posea competencias que incluyan saberes, actitudes y prácticas.

Saberes:

- ✓ Conoce y promueve el CNB y modelo EBI
- ✓ Trabaja colaborativamente
- ✓ Asume el rol que las circunstancias le asignan
- ✓ Maneja la tecnología
- ✓ Capaz de asumir diversos estilos de liderazgo
- ✓ Promueve el desarrollo profesional de los maestros y maestras
- ✓ Maneja las relaciones interpersonales
- ✓ Afrontar situaciones de conflicto
- ✓ Genera vínculos con otras instituciones

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

- ✓ Se adapta al cambio
- ✓ Se desarrolla profesionalmente.
- ✓ Delega funciones según capacidades y roles
- ✓ Cuenta con un amplio criterio
- ✓ Conoce y desarrolla sus funciones
- ✓ Conoce a su equipo de trabajo
- ✓ Comunicación oral clara

Actitudes:

- ✓ Fomenta el respeto mutuo
- ✓ Tolerante
- ✓ Coherente
- ✓ Empatía
- ✓ Innovador
- ✓ Emprendedor
- ✓ Confianza en sí mismo
- ✓ Personalidad dinámica
- ✓ Responde bajo presión

Prácticas.

- ✓ Responsable
- ✓ Compromiso ético
- ✓ Íntegro

Glosario:

- 1. Visión y Misión:** Es la imagen de futuro que se quiere crear y el propósito, razón de ser, para alcanzar la excelencia y el cumplimiento de los objetivos del centro educativo.
- 2. Educación contextualizada:** Son acciones congruentes, con las condiciones, necesidades sociales y con las características concretas de los alumnos y alumnas.
- 3. Currículo Local:** Son los objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que orientan los procesos educativos, en donde se han priorizado las necesidades de la comunidad y del centro educativo.
- 4. Modalidad de entrega educativa:** Es la forma, medio en que se promoverán los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- 5. Estándares Educativos:** Son las referencias de los aprendizajes esperados propuestos por el sistema educativos.

Referencias

- Dirección General de Acreditación y Certificación -DIGEACE- 2010. Manual para la elaboración y presentación del Proyecto Educativo Institucional -PEI- Tercera edición. Ministerio de Educación Guatemala.
- Dirección General De Educación Bilingüe Intercultural. -DIGEBI- 2009. Modelo Educativo Bilingüe Intercultural. Ministerio de Educación Guatemala.
- Dirección General De Educación Bilingüe Intercultural. -DIGEBI- 2010. Planificación De La Acción Docente Por Competencias. Ministerio de Educación Guatemala.
- Dirección General de Gestión de Calidad Educativa -DIGECADE- 2008. Currículo Nacional Base. Segunda impresión Ministerio de Educación Guatemala.
- Dirección General de Gestión de Calidad Educativa -DIGECADE- 2010 El Currículo organizado en competencias Evaluación de los Aprendizajes. Ministerio de Educación Guatemala.
- Dirección General de Gestión de Calidad Educativa -DIGECADE- 2010. El Currículo organizado en competencias Planificación de los Aprendizajes. Ministerio de Educación Guatemala.
- Dirección General de Gestión de Calidad Educativa -DIGECADE- 2010 El Currículo organizado en competencias Metodología del Aprendizaje. Ministerio de Educación. Guatemala.
- Espassa, Ana. 2009. Analysing feedback process in an online teaching and learning environment: an exploratory study. Springer.
- Leithwood, K. A., Louis, K. S., Anderson, S., y Wahistrom, K. 2004. How Leadership influences student learning. New York, recuperado el 05 de febrero de 2012 de:
<http://www.wallacefoundation.org/KnowledgeCenter/KnowledgeTopics/CurrentAreasofFocus/EducationLeadership/Pages/HowLeadershipInfluencesStudentLearning.aspx>

FUNCIONES TÉCNICO-PEDAGÓGICAS

Mijangos, J. F. 2010. Tesis doctoral. Formación Técnica Universitaria para administradores educativos de escuelas del nivel preprimario y primario. Universidad Mariano Galvez Guatemala.

Ministerio de educación. 2007. Estándares Educativos de Guatemala

Ministerio de Educacion. 1996. Manual Operativo del Director Escolar Nivel Primario. Guatemala.

Ministerio de educación. 2006. Orientaciones para el Desarrollo Curricular -ODEC- Guatemala.

Palacios, M. A. 2000. La educación en America Latina y El Caribe. Recuperado el 10 de septiembre de 2011, de <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/palacios.pdf>

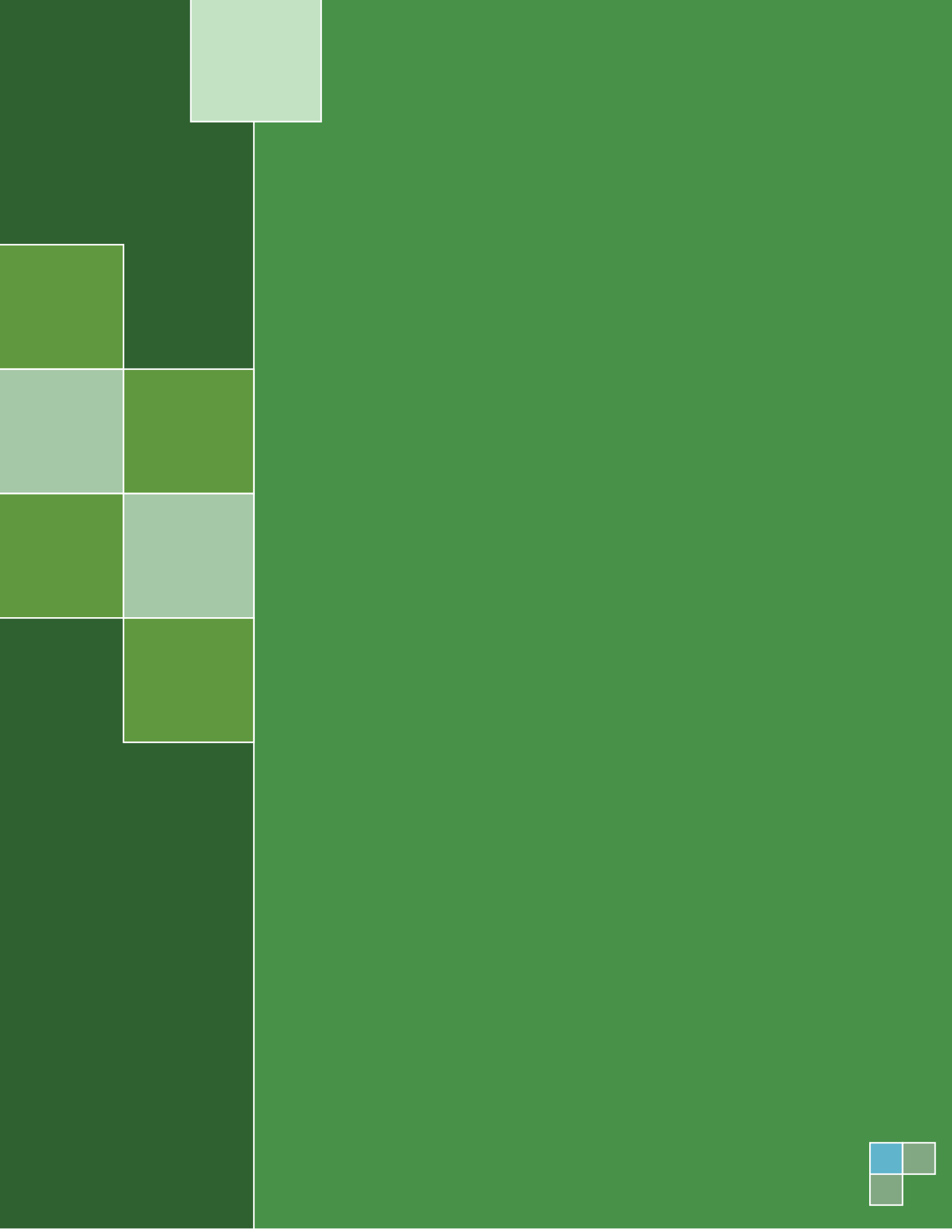
Paris, S. y Ayres, L. 1994. Becoming Reflective Students and Teachers with Portfolios and Authentic Assessment. American Psychological Association. Washington. D.C.

Sarramona, Jaume. 2003. Los indicadores de la calidad de la educación. Recuperado el 27 de abril de 2012. HYPERLINK "<http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EVALUACION/LOS%20INDICADORES%20DE%20LA%20CALIDAD%20DE%20LA%20EDUCACION.pdf>"
<http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EVALUACION/LOS%20INDICADORES%20DE%20LA%20CALIDAD%20DE%20LA%20EDUCACION.pdf>

Shute, Valerie. 2008. Focus on formative feedback. Review of educational research.

Touriñán, J. M. 2011. funcion pedagógica. Universidad de Santiago de compostela. Recuperado el 10 de septiembre de 2011. <http://webspersoais.usc.es/persoais/josemanuel.tourinan/funcped.html>

USAID 2011. Material impreso del programa Reforma Educativa en el Aula. Sitio web: www.reaula.com



B. Consentimiento informado

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA
MODELO DE DE EJERCICIO PROFESIONAL
TÍTULO: “PROCESOS TÉCNICO-PEDAGÓGICOS PARA DIRECTORES DE CENTROS
EDUCATIVOS DEL NIVEL PRIMARIO”**

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS A DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS

El objetivo de la investigación es realizar un estudio académico para identificar los procesos técnico-pedagógicos, que realizan los directores y directoras en las escuelas primaria, como parte del ejercicio profesional de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativo, con la finalidad de elaborar un manual para directores de escuelas primarias del municipio de San Bartolo Aguas Calientes, departamento de Totonicapán, para que promuevan escuelas de calidad.

Contempla la realización de entrevistas a profundidad, el tiempo considerado para realizar las entrevistas a profundidad será de 30 a 45 minutos.

La investigación no contiene ninguna recompensa o beneficio económico, se considera que tampoco representa un riesgo para los participantes. En todo momento se respetará la confidencialidad de los participantes, la información se utilizara exclusivamente para un trabaja académico a ser presentado como trabajo final de graduación.

La participación es enteramente voluntaria y los entrevistados pueden interrumpir la entrevista en cualquier momento si así lo desean.

Estudiante encargado de la investigación: Gerson Misael Sontay Tzarax
Tel. 56331402 gsontay@gmail.com

¿Está usted de acuerdo en participar?

Sí

No

Firma: _____ Fecha: _____

C. Guía de entrevista para directores de escuelas primarias

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA
MODELO DE DE EJERCICIO PROFESIONAL
TÍTULO: “PROCESOS TÉCNICO-PEDAGÓGICOS PARA DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS DEL NIVEL PRIMARIO”

GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIRECTORES DE ESCUELAS PRIMARIAS

Nombre del entrevistado: _____

Nombre de la escuela: _____

Lugar y fecha: _____

Tiempo de ser director: _____

Grado que atiende: _____

A. Presentación.

B. Consentimiento informado.

1. ¿Qué opina de su función como director?

2. ¿Cómo fue el inicio de su labor como director?

3. ¿Recibió algún tipo de inducción referente al puesto de director?

4. ¿Cuáles son las funciones que realiza como director?*

5. ¿Qué criterio toma en cuenta para los procesos administrativos? Por ejemplo el de distribución de grados, entre otros.

6. ¿Cómo realiza los procesos de gestión que tiene a su cargo?

7. ¿Cómo evalúa el desempeño de los maestros que tiene a su cargo?

8. ¿Qué tipo de acompañamiento les da a los maestros?

9. ¿Qué beneficios ha tenido con las funciones que realiza?*

10. ¿Qué problemas ha tenido con las funciones que realiza?*

11. ¿Cómo ha resuelto los problemas que se le representan como director?*

12. ¿Cuáles son los principales retos que tiene como director?

13. ¿Puede compartir algo que para usted sea importante que conozcamos?

C. Agradecer:

Nota:

- Se debe lograr un ambiente de confianza durante la entrevista (raport), para que la información sea confiable.
- Se debe de tratar que el entrevistado responda desde su punto de vista y que no responda lo que se quiere oír.
- * Profundizar en los aspectos Administrativos, Gestión, Evaluación, Pedagógicos.

D. Posibles funciones técnico-pedagógicas para directores de centros educativos del Nivel Primario

Funciones	S í	N o	Observación
Visión del centro educativo y su relación en el aula Perfil de egreso de los estudiantes y su relación en aula Distribución de grados y la relación con la calidad educativa Visita en el aula para coaching El currículo como herramienta en el aula Estándares educativos y su relación en el aula Planificación por competencias ¿Qué textos debe utilizar el maestro? Evaluación formativa en el aula ¿Cómo inducir la retroalimentación del docente con el estudiante El papel del docente en el aula Clima social en el aula Tipos de aprendizaje y su relación en el aula Enseñanza lúdica en el aula Material de apoyo en el aula ¿Qué hacer con los trabajos que hacen los estudiantes? La participación de los padres en el aprendizaje de los niños Educación bilingüe en el aula Importancia de la comisión de actualización docente Tiempo efectivo en el aula Criterios de promoción Tecnología en el aula Actividades culturales vinculadas al aprendizaje de los niños			

Experto: _____