

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de educación

“EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA
PRIMARIA”

Ilse Virginia Secaira Santandrea

GUATEMALA
1999



**“EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA
PRIMARIA”**



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Educación

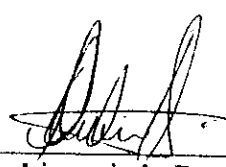
EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA
PRIMARIA

ILSE VIRGINIA SECAIRA SANTANDREA

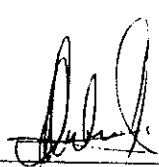
Trabajo de graduación presentado para optar al grado académico de Maestría en
medición, evaluación e investigación educativa

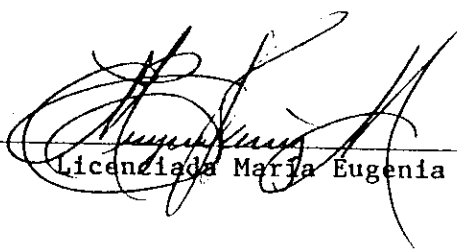
Guatemala
1,999

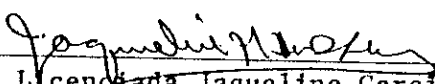
Vo.Bo.:

(f) 
Licenciado Fernando Rubio, MA
Asesor

Tribunal:

(f) 
Licenciado Fernando Rubio, MA

(f) 
Licenciada Maria Eugenia Ramirez Motta

(f) 
Licenciada Jacqueline Garcia de De Leon

Fecha de aprobaci3n:

6 de noviembre de 1999.

CONTENIDO

	Pag.
I. INTRODUCCION	10
II. MARCO CONTEXTUAL	
A. Antecedentes	12
B. Importancia del problema.....	20
C. Definición del problema.....	20
D. Alcances y límites.....	21
III. MARCO TEORICO	
A. El director	22
B. Personalidad del director.....	24
C. Responsabilidades del director.....	27
D. Algunos principios generales.....	29
E. Dirección de centros escolares en algunos países	31
IV. MARCO METODOLOGICO	
A. Objetivos	35
B. Población	35
C. Instrumento de medición	36
D. Diseño y Procedimiento.....	37
V. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS	40
VI. DISCUSION DE LOS RESULTADOS	51
VII. RECOMENDACIONES	55
VIII. BIBLIOGRAFIA	57
APENDICES	
A. Instrucciones de los instrumentos aplicados	60
B. Instrumento No. 1 aplicado al supervisor	61
C. Instrumento No. 2 aplicado al director	62
D. Instrumento No. 3 aplicado al docente	63
E. Instrumento No. 4 aplicado al padre de familia	64
F. Listado de instrumentos legales que debe conocer el director	65
G. Lista de tablas especificando cada función.....	67

LISTA DE TABLAS

Tabla #	Pg.
1. Número de escuelas encuestadas	37
2. Cumplimiento de las funciones del director. Según el supervisor	40
3. Cumplimiento de las funciones del director. Según el director.....	41
4. Cumplimiento de las funciones del director. Según el maestro.....	41
5. Cumplimiento de las funciones del director. Según padres de familia.....	42
6. Cumplimiento de cada función del director. Según el supervisor	62
7. Cumplimiento de cada función del director. Según el director.....	62
8. Cumplimiento de cada función del director. Según el maestro	63
9. Cumplimiento de cada función del director. Según el padre de familia	46
10. Media de cumplimiento según supervisor, director y maestro	46
11. Correlación entre las calificaciones dadas por el supervisor, director y maestro	47
12. Correlación entre la evaluación del director y datos de eficiencia interna (1997)	48
13. Correlación entre la evaluación de cada función del director y los datos de eficiencia interna (1997)	49
14. Cualidades del buen director, según el maestro	47

RESUMEN

En el presente trabajo se da a conocer la evaluación de las funciones del director de las escuelas primarias del sector oficial de la zona 1 y 6 de la ciudad de Guatemala, para conocer en qué forma se están cumpliendo. Las funciones se encuentran en la legislación educativa guatemalteca vigente.

Se elaboraron cuatro instrumentos para hacer esta evaluación, uno se elaboró para que fuera aplicado al supervisor del establecimiento, el segundo fue dirigido para ser aplicado al director de cada escuela, el tercero se elaboró específicamente para un maestro de cada grado en cada establecimiento y el cuarto dirigido a un padre de familia de cada escuela. Todos los instrumentos se elaboraron de tal forma que fueran contestados con sí o no. El instrumento uno y dos es el mismo, no así el tres y cuatro que se adaptaron a lo que podían contestar los maestros y padres de familia.

Los resultados obtenidos se analizaron para determinar si los diferentes actores educativos manifestaban acuerdo en relación al cumplimiento de las funciones del director. Igualmente se buscó determinar la pertinencia de estas funciones en relación al supuesto de que el cumplimiento de estas funciones del director debe tener un impacto en el progreso de los estudiantes en su vida escolar.

Así mismo se determinó que supervisores, directores, maestros y padres de familia evalúan de diferente forma el cumplimiento de estas funciones, únicamente se llegó a la totalidad de acuerdo en la función que se refiere a dar apoyo a la asociación de estudiantes, la cual no realiza ningún director, según supervisores, directores, maestros y padres de familia.

Otro hallazgo importante es que las funciones del director que se encuentran enmarcadas en la Ley de Educación Nacional no tienen relación con el progreso de los estudiantes en su vida escolar o eficiencia interna.

Los resultados obtenidos se discutieron en función de posibles modificaciones en la reglamentación vigente, en la capacitación de los directores en cuanto a sus funciones, en la comunicación que debe existir entre el director y los actores educativos locales y en cuanto a realizar una evaluación formal de los directores.

I. INTRODUCCION

El presente estudio evalúa las funciones del director de la escuela primaria del sector oficial del área urbana de la zona 1 y zona 6 de la ciudad de Guatemala. El estudio es importante porque el director de escuela es la persona encargada de dirigirla, es el enlace entre las autoridades ministeriales y la comunidad educativa. Es la persona que planifica, organiza, orienta, coordina y ejerce la autoridad dentro del centro educativo, es la encargada de velar porque se cumplan los objetivos educacionales, de supervisar las actividades docentes para que vayan acordes a las políticas educativas, es por ello que de él depende en gran parte el éxito o fracaso de un establecimiento educativo.

Dado que no existe ordenamiento legal que reglamente la evaluación de los directores y para propósitos de este estudio se tomó como desempeño del director únicamente el cumplimiento de las funciones del director.

Actualmente no se cuenta con procedimientos específicos para evaluar las funciones del director, por lo que en este trabajo se consideró la necesidad de hacer una evaluación dedicada a los directores de las escuelas primarias del área urbana.

Las funciones que deben cumplir se encuentran en la Ley de Educación Nacional Acuerdo Gubernativo No. 12-91. Estas funciones son técnico-administrativas. Es importante que se evalúen para tener claro qué es lo que se debe mejorar o ampliar. Se hizo la evaluación de estas funciones a 47 escuelas correspondientes a estas dos zonas de la ciudad capital (zonas 1 y 6), aplicando cuatro instrumentos, uno para el supervisor del establecimiento, otro para el director, el tercer instrumento para un maestro de cada grado en cada escuela y el cuarto para un padre de familia de cada establecimiento, basados en las funciones que deben realizar los directores y utilizando la escala de valor realizada por expertos.

En referencia a los resultados obtenidos se manifiesta que existen funciones que los directores no realizan como las deben hacer, es el caso del apoyo que se le debe dar a la asociación de estudiantes y el cuidado del mobiliario. En cuanto a la opinión de los maestros en relación a las funciones que debieran cumplir los directores, se obtuvo que la

mayoría opina que son las funciones técnicas. En el capítulo V y VI se presentan los resultados.

II. MARCO CONTEXTUAL

A. ANTECEDENTES

El proceso de evaluación es tan antiguo como el hombre mismo. Sus orígenes se confunden con el surgimiento del ser humano (Chávez, 1999). Los programas de evaluación deben contener objetivos bien claros, esto ayuda a poder seguir un camino bien determinado y obtener los resultados esperados. Uno de los pioneros de esta área fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un sistema de libros y blocks en los cuales el supervisor encargado anotaba el desempeño de los trabajadores (Heyel, 1966). Tiempo después, Francis Galton ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales. Wislow Taylor, señaló que mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores (Heyel, 1966). Esto nos hace reflexionar sobre la importancia que hay de conocer la calidad del personal con que se cuenta en alguna institución; si una máquina que ha sido elaborado por el hombre tiene un rendimiento aceptable, el hombre mismo tiene actitudes maravillosas que debemos conocerlas, apreciarlas y, en determinados momentos, ayudar a mejorarlas.

María Griselda Arista hizo un estudio como trabajo de tesis profesional en 1978 en la facultad de Psicología de la Universidad de México acerca de la Evaluación de personal, donde concluyó que no existe una calificación consistente, ya que todos los sistemas que se puedan emplear son métodos altamente subjetivos en cuanto a la definición de las conductas a evaluar (Gary, 1980). La conducta del ser humano es muy cambiante por muchos factores y es por ello que suele ser difícil la evaluación de elementos subjetivos. Se deben evaluar aspectos objetivos para ser lo más concretos en los resultados.

Otro hecho importante que se encontró en este estudio es que cuanto mayor sea el nivel jerárquico en que se encuentre el sujeto evaluado, mayor subjetividad existirá en las conductas evaluadas por lo complejo de algunas de sus funciones. Esto puede suceder en la evaluación del director de escuela.

Es importante que surja la necesidad de que las organizaciones promuevan y apoyen sistemas de evaluación para mejorar el trabajo. Como lo manifiesta el autor, Grador:

“que los gobiernos debieran hacer estas evaluaciones porque es ahí, donde se manifiesta la burocratización, anquilosamiento, tortuguismo, apatía y desmotivación. Si se apoyan estos programas de evaluación, ayudaría a elevar la eficiencia de los organismos estatales y aportarían beneficios para el personal si se practica en la administración” (Grador, 1980: 52).

Según este autor, esto es una realidad en México, pero no sé está lejos de padecer de algunos males como estos, por lo que es necesario crear modelos de evaluación para el personal administrativo y sobre la base de los resultados poder tomar decisiones acertadas y mejorar así el trabajo.

En el Ministerio de Educación de Guatemala no existe un modelo ni un sistema de evaluación para los directores de las escuelas primarias, por lo que no se cuenta con experiencias previas ni datos al respecto. En la Ley de Educación Nacional, entre las funciones del supervisor educativo, se encuentra que tiene que velar porque el director cumpla todas sus funciones, las cuales para conocimiento del presente trabajo se enumeran a continuación:

“Artículo 37. Obligaciones de los directores. Son obligaciones de los directores de centros educativos las siguientes:

- a) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- c) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.

- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.
- k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógico y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo (Ley de Educación, 1992:25).”

En Guatemala, ser director lo confiere la ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, Decreto 1,485 que en el Capítulo III Artículo 12 , que literalmente dice:

“ la clasificación exigida para el ejercicio de la profesión, en los distintos niveles o áreas de trabajo es, en orden de precedencia, la que sigue: VI En el área de trabajo Técnico - Administrativo: d) Para los directores o subdirectores de los siguientes establecimientos de enseñanza: 3. De escuelas primarias urbanas: maestros de educación primaria, con un mínimo de experiencia docente en el país de cinco años.” (Decreto Legislativo 1485, 1993:13).

Este es el único requisito que debe tener el maestro que tiene a su cargo la dirección de un centro educativo del nivel primario. Al tomar este aspecto no resulta difícil encontrar a la persona que pueda hacerse cargo de la dirección. El supervisor de educación y/o la autoridad superior competente puede dar posesión al director de un establecimiento; en la mayoría de los casos se pide anuencia al personal docente para que entre ellos salga el candidato a director, siempre que se cumpla con lo que estipula la ley. Esta medida se toma para que el personal se encuentre cómodo y apoye a la dirección, debido a que es un factor muy importante para este cargo. El director debe tener el interés de cumplir responsablemente con la función directiva y lograr de los objetivos de establecimiento, para lo cual debe conocer y aplicar los siguientes principios fundamentales:

- “El de dirigir hacia el objetivo: consiste en que, mientras mejor sean las funciones de dirección y liderazgo, mejor será la contribución de los compañeros de trabajo para lograr los objetivos.
- Armonización de objetivos: cuando mejor se asuman las funciones de dirección y liderazgo, mas claro tendrán los compañeros de trabajo, que sus propósitos personales están en armonía con los propósitos del sistema educativo.

- Unidad de mando: principio básico para la dirección, liderazgo y de la organización. Consiste en la necesidad de que un trabajador tenga relación de autoridad directa con su superior” (Chacón,1997 : 4).

El director del centro educativo conserva su tradicional relevancia, aunque ha sufrido algunos cambios en sus actividades, se les han sumado más de las que ya tenían debido al cambio que ocurre en el sistema educativo actual. El director es la máxima autoridad del establecimiento educativo, como tal debe tener amplio conocimiento de tres grandes campos:

- “Administrativo, Técnico - pedagógico y Legislativo” (Chacón, 1997:5).

En el aspecto administrativo se requiere conocer y dominar las funciones de planificación, organización, integración, dirección. Esto implica saber delegar algunas funciones para el control y coordinación de todo el trabajo del centro educativo. Algunas tareas básicas que tiene que ejecutar el director en el campo administrativo son: Inscripción de los alumnos, para lo cual se debe tener un libro y las cuotas autorizadas por el Ministerio de Educación; el inventario general de los bienes deberá ser manejado directamente por el director quien tendrá que certificar su exactitud anualmente en el libro autorizado para el efecto; los archivos serán llevados por el director en estricto cumplimiento a lo establecido en el Acuerdo Gubernativo No. M. de E. 3-70 de fecha 20 de diciembre de 1969; las bodegas deben estar bajo el control del director, llevando los registros necesarios de los artículos que entran y salen de las bodegas; las finanzas deben cumplirse de acuerdo a la ley; mantener informados a los padres de familia; efectuar el movimiento de personal, en cuanto a este aspecto debe conocer sobre interinatos, toma de posesión de docentes, formalidades al ingresar al servicio dentro de los cuales se les debe prestar juramento de toma de posesión del puesto; acciones de personal en el servicio activo; licencias y permisos; vacaciones; sanciones y cese de la relación laboral; prohibiciones para los servidores públicos (Chacón, 1997). En todos estos aspectos se encuentran enmarcados en las leyes y reglamentos vigentes, al momento del director tomar posesión del cargo debe indagarse de todos estos procedimientos para irlos cumpliendo en forma debida, sin cometer errores. Hay muchas acciones administrativas que no se deben cumplir a diario, sólo cuando se dé el caso en el

centro educativo que dirige el director, por lo que su obligación es, conocer el procedimiento que se lleva a cabo en estos casos para cumplir con su función.

“La acción técnico - pedagógico del director se orientará fundamentalmente, en las dimensiones siguientes:

- En el proceso de enseñanza - aprendizaje
- En el proceso de descentralización educativa
- En la evaluación curricular
- En la evaluación del centro educativo” (Chacón, 1993: 22).

En el proceso de enseñanza aprendizaje el director debe tener conocimiento del marco de referencia educativo, en el cual se incluye el sistema de valores que se da por medio del sistema educativo; el perfil del alumno que desea formar y que socialmente sea útil al grupo que pertenece; el tipo de actividades para solventar sus necesidades básicas de acuerdo a su comunidad y tener conocimiento de la naturaleza del aprendizaje, sus leyes, principios y condiciones. Todo esto va en beneficio del aprendizaje del educando, de la calidad de educación que idealmente recibe, debido a que se tiene que tomar en cuenta en el planeamiento del aprendizaje. Se contempla, que en la actualidad se requiere que el alumno desarrolle procesos que lo ayuden a enfrentarse a la vida, que sea crítico, creativo, que aprenda a pensar y que sepa resolver sus problemas.

Lo que se pretende, en el proceso de descentralización educativa, es que el director tenga conocimiento de la adecuación curricular la cual es esencial en cada dirección departamental, con la idea de que el curriculum este acorde a las necesidades e intereses de cada comunidad educativa. La promoción de los alumnos se hace con base al logro de los objetivos propuestos a nivel nacional y local. Se debe integrar a la escuela a los padres de familia y a toda la comunidad, que se sienta que la escuela es parte de la sociedad en que se desenvuelve el educando; todo esto es parte del trabajo que se realiza por parte del director del centro educativo.

En la evaluación curricular, el director tendrá que estar en capacidad de realizarla, la cual tiene que estar acorde a los objetivos generales y políticas educativas definidas. Esta evaluación tendrá que ser permanente, continua e integral llegando a la toma de decisiones y al mejoramiento de los procesos educativos.

En la evaluación del centro educativo, el director debe hacerlo tomando en cuenta varios aspectos, el primero es una evaluación del entorno en donde se desenvuelven, luego evaluar los medios que se tienen para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje, evaluar el plan de acción del establecimiento, verificando si se cumplen los objetivos y si van de acuerdo a las necesidades del entorno que les rodean; evaluar el rendimiento de los alumnos, también se debe evaluar sus destrezas, etc., todo esto se debe hacer permanentemente, para tener claro en qué aspectos se debe mejorar. Los cuadros finales de calificaciones pueden servir como instrumento de ayuda para verificar esta evaluación, así también tener conocimiento de la deserción y repitencia que se tenga anualmente. Este aspecto es un elemento sumamente importante para evaluar el centro educativo.

En el aspecto legislativo, se considera que entre otras, el(la) director(a) del centro educativo debe conocer y aplicar instrumentos legales (ver apendice E).

Todas estas leyes y reglamentos se encuentran recopiladas en cinco tomos, elaborados por el Ministerio de Educación y están en cada dirección de cada establecimiento oficial de la república de Guatemala.

Existen oficinas del mismo Ministerio de Educación que prestan la orientación necesarias a los directores cuando tienen dudas o, por lo general, cuando son nuevos en estos cargos directivos, así también orientan a los comités los cuales están formados por maestros del mismo establecimiento.

Sumado a todos estos elementos, es necesario que se conozcan aspectos de la correspondencia oficial, ya que esto ayuda a cumplir ciertos requisitos legales.

“Los principales instrumentos de correspondencia oficial para la aplicación de las normas son: la solicitud, la circular, la providencia, la notificación, el acta, el oficio, el memorándum, la resolución, el dictamen y el conocimiento” (Chacón, 1997: 29).

Todos estos instrumentos deben ser del conocimiento de la persona que toma posesión del cargo de director porque, como se dijo, son instrumentos para aplicar las normas que se requiere para este cargo. La información de estos instrumentos debiera estar a cargo del Supervisor Educativo, debido a que es una de sus funciones, orientar a los nuevos miembros de las direcciones escolares.

Los directores también tienen derechos en cuanto a la naturaleza del cargo que tienen. Según el artículo 42 de la Ley de Educación, los derechos de los directores son:

“Artículo 42. Derechos de los Directores y Subdirectores. Son derechos de los directores y subdirectores:

- a) Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en coordinación con el personal docente.
- b) Ejercer la autoridad acorde al cargo que ostenta, para dirigir el centro educativo “(Ley de Educación, 1992:30).

Con base en estos dos derechos, se puede poner en práctica las funciones del director, siguiéndolas en el orden correspondiente. Estos dos derechos le dan libertad para que pueda aplicar todas sus funciones en beneficio de la comunidad educativa en la cual trabaja.

B. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

La figura del director es muy importante para los establecimientos educativos. Para desempeñar su trabajo con calidad debe cumplir funciones que le enmarca la ley de educación. Se incluye en sus funciones la de velar por la disciplina de los alumnos, el control de los docentes, verificar la planificación, guiar, orientar y apoyar a los maestros en cualquier innovación que deseen hacer en beneficio de los alumnos. Al cumplir estas funciones como se requiere, la institución educativa estará en camino de lograr la calidad educativa, por ello es necesario hacer una evaluación de las funciones del director de la escuela primaria, para obtener resultados veraces y llevar a cabo un programa de información para cubrir los aspectos que se encuentren débiles y poder mejorarlos, si se encuentran, beneficiando así a la administración del establecimiento y por ende a toda la comunidad educativa. Se podrá determinar a la vez las funciones que necesitan más atención o que deben ser conocidas para ser ejecutadas. El director debe estar en constante evaluación para ayudarlo en sus puntos débiles, esto va en beneficio del rendimiento académico de los alumnos, evitando así en alguna medida la repitencia escolar.

C. DEFINICION DEL PROBLEMA

El presente estudio evalúa las funciones del director de la escuela primaria urbana del sector oficial de la ciudad de Guatemala. Es necesario conocer cuáles son las funciones que se cumplen y cuáles no, determinar las que se necesitan mejorar y verificar la pertinencia de estas funciones, por todo esto nos planteamos las siguientes preguntas: ¿Cómo es el cumplimiento de las funciones del director de la escuela primaria?, y ¿Cuál es la pertinencia de estas funciones con relación al progreso de los alumnos en su vida escolar?

D. ALCANCES Y LIMITES

- ALCANCES

Con este trabajo se pretende determinar el cumplimiento de las funciones técnico administrativas del director de la escuela primaria oficial del área urbana de las zonas 1 y 6 de esta ciudad capital , como un aporte a la administración educativa y hacer mejoras en los aspectos que así lo requieran.

- LIMITES

Esta evaluación se dirigirá únicamente a los directores de las escuelas primarias del área urbana de las zonas 1 y 6 de la ciudad capital.

Es importante puntualizar que no en todas las escuelas se encontró a padres de familia, por lo que no se pudo aplicar el instrumento designado, al número esperado.

Faltó información de dos escuelas por no haber encontrado al director en su respectiva escuela.

Las fuentes de información teórica no están actualizadas por no haber libros recientes que nos hablen de las funciones del director de las escuelas primarias, como lo requiere el presente trabajo.

III. MARCO TEORICO

A. EL DIRECTOR

El director es la persona que tiene a su cargo un establecimiento educativo y debe lograr que se cumplan con los objetivos para el cual fue creado.

“De acuerdo con un antiguo dicho, algunos nacen para dirigir, otros alcanzan la dirección y a otros se les impone la tarea de dirigir” (Lawrence , 1971:10).

Cualquiera de estos casos crea conflicto en la persona que tiene que dirigir, por lo que es muy importante el ambiente en el cual este se va a desarrollar y va a cumplir su misión. El director debe tener una comunicación muy buena con el personal a su cargo, para que no se frustre la persona encargada y sienta el apoyo de sus compañeros de trabajo. Si nació para dirigir, no tendrá mucho problema cuando inicie su trabajo; si lo alcanzó pondrá todo de su parte para hacer esta función lo mejor que se pueda, pero si se lo impusieron, necesitará doblemente el apoyo de todo su personal para salir adelante.

“El director moderno comparte la dirección con miembros de su grupo, alentándolos y, si es necesario, recurriendo a ellos para que tomen la dirección en ocasiones diferentes” (Lawrence, 1971:14).

En este sentido es importante tomar en cuenta la delegación de algunas de las funciones de la dirección, ya que el director necesita ayuda en ciertos momentos de sus compañeros, hay actividades que se realizan en forma simultánea por lo que el director no puede estar en dos lugares al mismo tiempo, ni hacer dos funciones en el mismo momento.

En la era científica, la dirección es definida como un conjunto de funciones, en vez de un papel personal (Knowles, Malcolm y Hulda, 1972). En muchos casos aún se cree que el director debe hacerlo todo, el que manda, el que da órdenes a su conveniencia, lo hace porque él desea que eso se haga. Y no es así, el director es quien cumple una serie de funciones que están establecidas, se convierte, en este caso, en un guía, en un líder que vela porque la institución camine correctamente para lograr los objetivos educativos.

Al referirnos a que el director es un guía y un líder, veremos que ser guía no es tarea fácil, el guía requiere tener fe en sí mismo, creer en las personas que laboran con él.

“Cuando hay tensión o conflicto, el guía nunca debe olvidar que estas ocasiones difíciles pueden ser el modo más efectivo de desarrollar la lealtad y la fuerza de su grupo” (Lawrence, 1971:77).

Cuando se es guía se está orientando al grupo a seguir por un camino específico y los tropiezos deben servir para crecer tanto al guía como al grupo, la idea es que el conflicto lo enfrente todo el grupo y lo solucione sobre la base de las necesidades e intereses de la comunidad educativa en la cual se está efectuando el conflicto. Este papel que toma el director en determinado momento va unido con el papel de líder que a la vez se toma cuando se es director de un centro educativo. El liderazgo no es más que la habilidad de ejercer influencia interpersonal por medio de la comunicación para alcanzar un objetivo común (Nerici, 1975). Esta es una actividad que el director realiza en determinado momento de su trabajo. El proceso de control social comprende varios niveles: de mando, de dirección y de liderazgo (Nerici, 1975). El de mando significa dar órdenes, dirección es guiar y cumplir todas las funciones; tener liderazgo es lograr que el grupo se encamine al logro de los objetivos comunes.

Existen dos clases principales de líderes, los autoritarios o autócratas, por una parte, y los democráticos por otra (Fingermann, 1975). El líder autocrático es el que sólo da órdenes para que se cumplan, no pide opinión de nadie, se concreta a mandar, no delega funciones y no participa en las actividades del grupo. Aquí se vive un ambiente de agresividad, de rebeldía por parte del grupo. Por el contrario, el líder democrático da opción a que el grupo participe, opine, dé soluciones a determinados problemas que se presentan, el líder en este caso observa al grupo y luego de discutir a plenitud el problema que les aqueja, los lleva a tomar la decisión más acertada para todos. Aquí se vive un ambiente de amistad, de deseo de trabajar, de solidaridad.

El grupo bajo dirección autoritaria realiza menos trabajo o produce menos en un período de tiempo, así también se encuentra mayor frustración y fricción en el grupo. No existe colaboración, cooperación, ni crecimiento personal. Lo contrario se encuentra en un grupo que cuenta con una dirección democrática, como se dijo en el párrafo anterior, es

decir que se producen mejores resultados en términos de cosas realizadas, relaciones cooperativas y crecimiento personal (Knowles, 1971). Por lo que es importante que el director asuma el liderazgo democrático, así se mantendrá un ambiente de trabajo cordial y se obtendrán mayores frutos para lograr los objetivos que la institución se plantee. Cuando se trabaja en forma democrática se puede opinar en relación a las experiencias de cada docente para mejorar las condiciones de las escuelas y en forma cooperativa se resuelvan los problemas que se puedan presentar.

“ El director, más que el cerebro, es el corazón de la escuela” (Nerici, 1973:111). Esto se refiere a que el director es quien da vida a un establecimiento educativo, es el motor que da empuje a todas las acciones que se necesitan poner en práctica para mejorar. Existen establecimientos que no tienen claros sus objetivos por tener directores inconsecuentes, tienen los medios para lograrlos, pero por tener una dirección mediocre, así es el resultado que obtienen de su trabajo. Por lo contrario, hay muchas escuelas que cumplen sus objetivos sin tener todos los medios necesarios, pero cuentan con un director que con su actividad los cumplen con éxito.

B. LA PERSONALIDAD DEL DIRECTOR.

Se debe tener en cuenta que la personalidad del director es importante en el momento de dirigir un establecimiento, hay muchos aspectos que son ideales en una persona para que dirija con éxito; se han hecho investigaciones para obtener opiniones de los mismos directores, alumnos, padres de familia acerca de lo que ellos consideran que debe tener un buen director en cuanto a su personalidad. En términos generales se ha llegado a concluir que entre las cualidades profesionales de los directores que deben sobresalir son las siguientes:

(Lemus, 1975)

- a. Competencia técnica
- b. Habilidad para tratar con las personas
- c. Previsión de las situaciones futuras, sobre todo las problemáticas

- d. Respeto de la opinión ajena
- e. Confianza en sí mismo
- f. Sentido del humor
- g. Decisión, entusiasmo, abundante energía y originalidad.

Algunas de estas cualidades son acordes a las funciones que los directores de las escuelas primarias del sector oficial tienen que realizar, según lo manda la Ley de Educación Nacional, por lo tanto es importante tenerlas muy en cuenta. A la vez es necesario tener cualidades personales.

“Y entre las cualidades personales que deben tener o que se consideran valiosas para las personas encargadas de las direcciones escolares, tenemos:

- a. Aptitud intelectual
- b. Salud mental y física
- c. Buen juicio
- d. Personalidad capaz de hacer valer su competencia profesional y lograr que los maestros acepten y busquen su asistencia y orientación.
- e. Una filosofía de la educación bien fundamentada y habilidad para traducirla en la práctica
- f. Satisfacción por las actividades de servicio profesional
- g. Capacidad para ejercer un liderazgo democrático
- h. Aptitud para trabajar con otros de manera individual y en grupos
- i. Aptitud para comunicarse eficientemente”. (Lemus, 1975:56)

A grandes rasgos, estas son las cualidades que debería tener el director de escuela. Sin olvidar la responsabilidad, que es tan importante para poder llevar a cabo todas estas otras cualidades, por lo que concluiríamos que un director debe tener buena salud mental y física, responsabilidad, deseo de superarse, habilidad para comunicarse y tener buenas relaciones humanas. Otras cualidades que vienen a sumarse a las ya citadas son: buen juicio, activo, sano, ingenioso, desinteresado, prudente (IIME, 1980). Esto nos conduce a pensar que es importante que el director sea una persona con muchas cualidades y aptitudes para que pueda dirigir el establecimiento educativo de la mejor forma; con todas estas cualidades que debe tener el director se enmarca la delicada labor de las autoridades competentes para designar a los directores. De ellos dependerá que lleguen a estos cargos personas idóneas y que respondan a las exigencias del establecimiento educativo.

“Las personas deseosas de llegar a ser un buen director pueden obtener de estas listas, una idea de lo que la carrera demanda de él en materia de cualidades personales” (Lemus, 1975:56).

Hay casos que el candidato reúne las características personales y carece de las profesionales o viceversa: la mejor persona será aquella que reúna mayor número de cualidades en ambos aspectos y tenga el deseo de participar en este cargo, porque otro punto importante es que algunas personas llenan muchas cualidades deseables para ser director, tanto profesionales como personales, pero carecen del gusto o deseo de colaborar y desempeñar este cargo, al nombrarlo no realizarán el cargo como se espera (Lemus, 1975). Este punto es de suma importancia.

También existe la aprobación de todo esto por el pedagogo Nerici, quien nos afirma que las características fundamentales de un director deberían ser: preparación pedagógica adecuada, conciencia de los problemas de la educación, confianza en la acción de la escuela y capacidad de conducción (Nerici, 1973). Características que como dijimos en el párrafo anterior son necesarias e imprescindibles que el candidato a ser director las obtenga y si no todas, algunas de ellas para poder desempeñar el papel de director con éxito.

C. RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR

Las responsabilidades que debe tener y cumplir un director de establecimiento educativo en forma general, según algunas investigaciones son las siguientes: (Lemus, 1975)

- a. Orientación académica y mejoramiento de los currículos
- b. Administración del personal
- c. Trabajo de oficina
- d. Control de Edificio
- e. Relaciones de la escuela con la comunidad
- f. Mejoramiento profesional

Lo más importante de todas estas actividades, debe ser el relacionado con la orientación académica y el mejoramiento del currículo; por ello el autor Burr “recomienda

el 60% de su tiempo sea dedicado para estas actividades. En estas acciones técnicas se deben incluir las siguientes actividades que van relacionadas y son de mucha importancia, las cuales son:

- a. “Trabajar con el personal docente para la formulación de una adecuada filosofía de la educación que sirva a toda la escuela, al trabajo comunal y que se relacione con la orientación educativa nacional. La participación de todos los involucrados nos ayudará a tener mejores resultados. Esta filosofía no debe apartarse de la ya establecida por las autoridades superiores.
- b. Asumir el liderazgo para proporcionar dentro de su unidad escolar un continuo programa de mejoramiento curricular que esté acorde a las necesidades e intereses de la comunidad escolar. Velando porque se ponga en práctica y que se tenga la autorización de las autoridades educativas para no salirse del marco legal.
- c. Elaboración del plan anual de actividades de la escuela, revisión de los planes de trabajo de los docentes, para verificar si llenan los requisitos indispensables y si se ajustan a los objetivos de la educación nacional, como a los objetivos de la escuela y de la comunidad en que se está laborando.
- d. Formar el comité de evaluación con los mismos docentes para estar en constante revisión de la evaluación ya que es algo bien importante en los procesos de enseñanza aprendizaje. Nos da la pauta en qué tenemos que mejorar o en qué aspectos debemos reforzar al educando. Además que lo establece la Ley de Educación, por lo que debe dársele cumplimiento.
- e. Elaboración de programas y determinación de medidas para la atención de los alumnos que tienen problemas de aprendizaje en el establecimiento.
- f. Establecer los procedimientos y materiales necesarios para la calificación, clasificación, promoción e informes de los alumnos.
- g. Asegurar la participación de especialistas asesores para la orientación de la enseñanza y demás actividades, dentro de un programa elaborado y supervisado conjuntamente por él.
- h. Garantizar el perfeccionamiento profesional de los maestros. Esto se logra manteniendo una capacitación permanente con el personal asesorado por personas especializadas en el tema a tratar. Aquí se debe incluir pláticas motivacionales para el docente.
- i. Mantenerse al día y alerta respecto de las innovaciones educacionales para presentarlas a su personal y tratar la manera de ensayar las más apropiadas en el momento que se requieran.
- j. Intercambiar informaciones e ideas con los profesores y demás personal profesional de la comunidad, la comunicación debe existir en doble vía para saber con qué apoyo se cuenta para determinada actividad que se programe realizar.
- k. Velar porque se encuentren disponibles y en buen estado los elementos o recursos indispensables para el trabajo escolar” (Lemus, 1975:57-58).

Esto se refiere tanto a los recursos materiales, financieros y humanos. Si el docente no cuenta con los materiales mínimos, su labor docente pierde motivación para que realice sus

actividades como se tenían programadas. Así mismo los alumnos deben contar con el material indispensable para poder recibir sus clases y tener todo lo necesario para cumplir a cabalidad el proceso de enseñanza aprendizaje.

Todas estas responsabilidades u obligaciones que tienen los directores recaen en el aspecto técnico más que en el aspecto administrativo. Las principales actividades de un director de escuela son: administrativas, pedagógicas, sociales y de relaciones humanas (Nerici, 1973). Todas estas actividades deben ir acordes al trabajo planificado previamente por el director. Debe lograr en este aspecto la unidad de todos los que trabajan en la escuela y también con los padres de familia, se debe lograr un grupo que trabaje unido para beneficio de los estudiantes.

D. ALGUNOS PRINCIPIOS GENERALES.

A continuación se dan principios para ser un buen director, de acuerdo al criterio de autores que han investigado este tema, tomando como referencia a los padres de familia alumnos y docentes de escuelas, quienes son los que viven y conocen las acciones del director , siendo estos los principios:

1. El director eficiente debe considerar sus propias actividades en relación con todos los miembros de la comunidad educativa, realizarlas con mucho entusiasmo para que ellos respondan de la misma forma.
2. El director eficiente debe dar a la palabra "director" la importancia que merece y no confundirla con la palabra "jefe", pues la palabra director significa supervisión, orientación, coordinación y ayuda profesional.
3. El director debe principiar su trabajo con una investigación del lugar, primero, y con un planeamiento de las actividades después, pero todo en forma cooperativa y democrática.
4. El director debe hacer uso de conocimientos científicos en el desarrollo de sus actividades, pero para orientar a su personal debe emplear palabras comprensibles, porque no hay nada en educación que no pueda expresarse con lenguaje sencillo y

familiar. Esto es importante debido a que hay personas que por temor a no entender palabras rebuscadas omiten preguntar aunque tengan dudas. Hay que hablar siempre con un nivel sencillo y comprensible para todos los que estén presentes.

5. El director no debe hacer uso de autoridad para hacer valer sus principios; la autoridad se gana con el ejemplo y dándole participación a los que trabajan con nosotros para que todos estén de acuerdo en trabajar con las disposiciones emitidas por la dirección.
6. El director no debe considerarse a sí mismo como el único capaz de resolver los problemas educativos de la escuela, las mejores soluciones resultan de la deliberación de los diferentes miembros del personal. Es por ello que el director debe presentar los problemas del establecimiento a los docentes para que entre todos le ayuden a buscar soluciones acertadas y no cometer errores en las decisiones que se tomen.
7. El director debe hacer comprender a los docentes que todos necesitan en determinado momento ayuda de algún profesional, para que cuando se haga alguna observación no exista molestia entre los compañeros.
8. El director debe delegar aquellas funciones que no puedan ser desarrolladas por él, o que puedan ser mejor atendidas por otros miembros del personal. Cuando se delega, no necesariamente se está librando de ciertas responsabilidades, sino que es una forma de organizarse y aprovechar mejor el tiempo disponible por el director.
9. El director debe dedicar parte de su tiempo a la supervisión de la escuela y no dejarse absorber por los problemas administrativos solamente. Es por ello que es importante que el director esté consciente de sus funciones y tener bien claro que las funciones técnicas son más importantes que las administrativas, requiriendo el mayor tiempo posible para realizarlas de la mejor manera y cumplir la planificación establecida. (Lemus, 1975).

Para que todos estos ideales se puedan poner en práctica es necesario en primer lugar que el director conozca estos principios, estas cualidades y características que deben tener o tratar de tener. Además debe haber una constante supervisión y evaluación de los directores para poder ayudarlos y mejorar su trabajo constantemente. Aquí recordamos las siguientes palabras:

“La evaluación es, probablemente, el mejor camino o al menos el primer paso para promover cambios positivos en las personas o en las instituciones” (Santos Guerr, 1993:45).

Si se llevara a cabo una evaluación técnica y sistemáticamente bien estructurada de las funciones del director, se podría mejorar los aspectos en que se encuentren debilidades para superarlas y mejorarlas, contribuyendo así a la mejora de la educación del centro educativo.

E. DIRECCION DE CENTROS ESCOLARES EN ALGUNOS PAISES.

A continuación se presenta una breve reseña del trabajo de los directores en Inglaterra, Francia , Italia y Estados Unidos.

En Inglaterra, la figura del director cambió en muchos aspectos y cuenta con una porción grande de poder. En la práctica son los directores y sus colaboradores quienes toman las decisiones sobre los contenidos a enseñar, sobre los métodos que se pueden emplear y los manuales pedagógicos que se utilizan. Ciertamente existen unas directrices ministeriales sobre estos aspectos, pero éstas, en verdad, resultan sumamente amplias. (Llorent, 1997).

Son muchas las funciones que desempeña el director de escuela, y para que se comprendan mejor y lleven un orden se presentan en tres ámbitos de actuación, siendo estos:

- a. ámbito didáctico -pedagógico
- b. ámbito organizativo
- c. ámbito económico

En el ámbito didáctico - pedagógico, la revisión de los objetivos a nivel del centro, aseguran el correcto desarrollo del curriculum nacional en su centro, imparten formación religiosa, es responsable de la buena marcha del establecimiento, tiene influencia en la promoción de los alumnos, participa en las actividades docentes, tiene participación en la definición y ejecución de los fines y objetivos que la escuela se marque respecto al currículum, a la disciplina del personal de centro y de los alumnos, y al bienestar de la comunidad educativa. (Llorent, 1997). Estas funciones se asemejan a las que otros autores han señalado como importantes en los directores de los centros educativos, esto nos

comprueba que son necesarias para que la dirección del establecimiento funcione, adicional a estas tenemos a grandes rasgos las funciones del ámbito organizativo y económico, estos se refieren a que deben tener control sobre el recurso humano que labora en el establecimiento y entregar los reportes de las cuentas y de los bienes que se tienen contemplados.

El vocablo utilizado para denominar a los directores en Inglaterra: "HEAD teacher", es decir, el (sic) "cabeza" de los profesores, es altamente significativo. (Llorent, pag. 20).

Este vocablo coincide con el del pedagogo Nerici, quien también afirma que el director es la cabeza del centro educativo, refiriéndose a que es quien debe llevar el mando de todo en el establecimiento.

El director en los centros educativos de Francia representa a su establecimiento ante las autoridades y vela por la calidad de las relaciones del centro con los padres de familia, alumnos, mundo económico, asociaciones culturales y deportivas. Convoca y preside las reuniones del consejo de la escuela y la de los maestros. Las funciones administrativas que desempeñan son de gran influencia para la buena marcha del establecimiento, específicamente tienen que velar por la admisión y distribución del alumnado por aulas, marca las tareas a realizar de los docentes y las normas para el uso de los salones de clase de acuerdo a las disposiciones del Consejo de Maestros; respeta la legislación vigente. También participa en la elección de nuevos directores. Es miembro del equipo pedagógico por lo que es responsable de adaptar la acción pedagógica al ritmo de aprendizaje de cada alumno y da apoyo para hacer innovaciones y mejorar la enseñanza. Los directores de las escuelas primarias ejercen labores docentes, aunque cuando asumen el cargo quedan libres de gran parte de esta, pero participan en la formación de los directores nuevos. En el ámbito social colabora con las autoridades competentes, se asegura de que los alumnos asistan a su escuela con regularidad (Llorent, 1997). Algunas de estas funciones son similares a las que establece la Ley de Educación nacional de Guatemala, como es respetar la legislación vigente, organizar el servicio en la escuela, velar porque se cumplan los planes de estudio, participar con la comunidad educativa . Hay otras funciones que no están, entre ellas tenemos la de ayudar a la formación de los nuevos directores, la de ser miembro del equipo

pedagógico y el consejo de maestros. La evaluación de los directores la hace el rector, lo que se considera en Guatemala, como Director Departamental, esta evaluación se enfoca como una ayuda formativa, se desarrolla mediante una entrevista con el director, previamente notificado, este debe llevar fichas contestadas referentes a documentos administrativos, como las actas, memoria de labores anuales y el proyecto educativo del centro. Luego del análisis, el rector da un informe a las autoridades superiores para su respectiva notificación. El director evaluado puede no estar de acuerdo con el informe que se dé y puede formular las observaciones que estime pertinentes en los márgenes del documento en cuestión. A corto plazo se pretende que el director reflexione con esta evaluación y mejore los puntos débiles de su función, a largo plazo se pretende que mejore el sistema educativo (Llorent, 1997). Este sistema de evaluación es importante, debido a que se pretende mejorar al final el sistema educativo, es decir, al mejorar las acciones de los directores se esta mejorando la calidad educativa que en nuestras políticas las tenemos como punto medular para lograr.

El rol del director es muy complejo por la multiplicidad de funciones que se le atribuyen. En la circular Ministerial 289/93, de Italia, se enmarca una serie de saberes específicos pedagógicos, didácticos, jurídicos y organizativos. Se les denomina dirigente escolar, asumiendo las funciones de promoción y coordinación, representan a la escuela ante las autoridades y en todos los actos que se les invite. El director es presidente del claustro de profesores, además es responsable de los procedimientos administrativos y organizativos de carácter pedagógico, como asignación de grados a los profesores, establecimiento de horarios, firma de actas y certificados de notas. Es el encargado de organizar los cursos de formación permanentes autorizados por el Ministerio. Otras funciones que tiene es de velar por la higiene de los establecimientos, el respeto a la legislación vigente, el respeto al horario tanto por los alumnos como por los profesores, y la disciplina escolar. Es el responsable del proyecto educativo, tanto en su elaboración como en su cumplimiento. Para optar a un cargo de director se debe pasar por un concurso de oposición a nivel nacional organizado para cada nivel escolar con la que se pretende medir la aptitud y capacidad del candidato. Se le da un año de prueba al ganador, luego de este se evalúa y si obtiene un veredicto favorable

se le confirma en su puesto. De no salir positiva la evaluación se le puede regresar a su puesto o cambiarlo de sede si lo desca. La figura de director en Italia esta alcanzando considerables cuotas de profesionalidad, la cual va unida a una mayor complejidad de sus funciones (Llorent, 1997). Se podría decir que son muchas las funciones que se deben cumplir por parte de los directores de las escuelas primarias, se ve también la importancia que tienen todas ellas para que la escuela funcione adecuadamente y la calidad educativa del centro sea mejor cada año. Se ve también la importancia que tiene la evaluación en las funciones del director para verificar si se están cumpliendo año con año, esto mantiene a todos en alerta para mejorar cada día más.

Para tener también una visión en América, mencionaremos que en los Estados Unidos de Norteamérica se implanto el programa de las escuelas efectivas, esto se inicio en los años 60. En 1979 según el estudio hecho por Ronald Edmont se encontró que las características principales de estas escuelas eran: un fuerte liderazgo del director, un énfasis de las tareas básicas, un ambiente limpio y ordenado en las escuelas, expectativas altas de los profesores del rendimiento de los estudiantes, frecuentes pruebas del progreso de los estudiantes (Schools Count, 1996). En estos aspectos nos damos cuenta que las funciones que el director ejerce en los establecimientos van encaminados para el buen funcionamiento y la calidad de la educación de las escuelas. En mayo de 1983 la Comisión Nacional para la Excelencia en la Educación, recomendó entre otras cosas, para el mejoramiento de la educación, haciendo mucho énfasis en la necesidad de establecer lazos más fuertes entre las autoridades federales, estatales y locales con el fin de elevar el aprovechamiento estudiantil en todos los niveles (Cincotta H, Holden R, Givens D, 1986).

Otro estudio acerca de las escuelas efectivas nos muestra que en estas escuelas los alumnos aprenden el curriculum aún cuando las condiciones no son óptimas, por ejemplo:

1. Cuando los estudiantes vienen de familias con educación limitada.
2. Los profesores tienen bajo nivel de conocimiento académico.
3. El entrenamiento de pre servicio de los profesores no ha sido adecuado.

4. El nivel central del Ministerio provee pocos recurso para equipo y manteniendo de la escuela.
5. Hay escases de material de instrucción.

Algunas escuelas están capacitadas para graduar estudiantes con alto nivel de aprendizaje pero desperdician estas condiciones.

Las escuelas efectivas tienen tres características mayores que las distinguen de las escuelas menos efectivas:

1. Tienen claramente definidas sus metas y tienen altas expectativas para el aprendizaje de los estudiantes que son aceptados y promovidos por los profesores.
2. Definieron claramente y aplicaron estándares de comportamiento que son aceptados por los estudiantes y maestros.
3. La movilización de los recursos de la comunidad para compensar los recursos insuficientes del ministerio.

La presencia de estas características dependen del director de escuela. (McGinn and Borden, 1995). Algunos estudios han mostrado que los directores son más exitosos cuando usan el método participativo para generar consenso con profesores y estudiantes acerca a de las metas y métodos para lograrlas. (Georgiades and Jones, 1989, Cummings, Gunarwardena and Williams, 1992; Levin, 1992; McGinn and Borden, 1995) Esto enfatiza más la importancia que tienen los directores de las escuelas para contribuir al progreso de los alumnos en su vida escolar.

IV. MARCO METODOLÓGICO

Para la realización del presente estudio se planteó un objetivo general, que consiste en:

Evaluar las funciones de los directores de las escuelas primarias urbanas del sector oficial de la ciudad de Guatemala según el marco legal, y determinar la pertinencia de sus funciones en cuanto a la eficiencia interna.

Para lograr este objetivo, se formularon tres objetivos específicos, que se presentan a continuación.

A. OBJETIVOS.

1. Determinar en qué medida los directores de las escuelas oficiales del nivel primario del área urbana de la ciudad de Guatemala cumplen con sus funciones técnico - administrativas determinadas por la Ley de Educación Nacional, de acuerdo con el supervisor, director, maestro y padre de familia.
2. Establecer si supervisores, directores, maestros y padres de familia presentan acuerdo al evaluar las funciones del director.
3. Determinar que funciones técnico - administrativas se deben mejorar en cuanto a su cumplimiento según lo establece la Ley de Educación Nacional.
4. Determinar la pertinencia de las funciones del director en cuanto a la eficiencia interna de cada establecimiento.

B. POBLACION

La población estuvo conformada por los directores de las escuelas oficiales del área urbana del nivel primario de la zona 1 y 6 de la ciudad de Guatemala. La zona 1 tiene 26 escuelas oficiales en el nivel primario y en la zona 6 se encuentran 26 escuelas oficiales por

lo que se contó con 52 establecimientos. Se entrevistó al supervisor de cada escuela contando con 7 supervisores, al director de cada escuela con un total de 47 directores, debido a que cinco directores de los 52 establecimientos no fue posible entrevistarlos por no encontrarse en el establecimiento en el momento de aplicar el instrumento. A un maestro de cada grado de cada escuela, total de 6 maestros por establecimiento y a un padre de familia de cada escuela.

C. INSTRUMENTO DE MEDICION

Los instrumentos que se emplearon para el presente estudio fueron la lista de cotejo y la entrevista, de los cuales se adjunta el modelo en el apéndice. La lista de cotejo fue diseñado para evaluar las funciones que el director debe ejecutar y que están enmarcadas en la Ley de Educación. En este instrumento se incluyó una parte para la identificación del establecimiento, luego se hizo bloques para cada función que era posible evaluar, conteniendo ocho bloques y un total de treinta y cuatro (34) preguntas. Se utilizó un cuestionario dirigido a los supervisores, otro para el director del establecimiento, otro para los maestros y el cuarto para los padres de familia. Los cuatro instrumentos cuentan con una parte de identificación del establecimiento, luego se encuentran divididos en ocho bloques, los cuales están relacionados con las funciones del director que se encuentran en la ley.

El número I evalúa la aplicación de las leyes; el bloque II trata sobre el plan de trabajo y los libros de control que se llevan en la escuela; el III se refiere a los muebles e inmuebles del establecimiento; el bloque IV acerca de la información que el director debe proporcionar; el bloque V acerca de las reuniones que el director debe tener con los miembros de la comunidad educativa; el VI sobre la asociación de estudiantes; el VII acerca de los actos socioculturales que se llevan a cabo en la escuela y el bloque VIII se refiere a la capacitación del personal que trabaja en la escuela.

En el instrumento elaborado para los maestros se agregaron dos preguntas abiertas para conocer el criterio de los maestros de acuerdo a las funciones y cualidades del director

de su establecimiento. Los cuatro instrumentos fueron elaborados para ser contestados si o no. Para el supervisor y el director de cada escuela se utilizó el mismo instrumento, es decir el instrumento 1 y 2. El instrumento que se aplicó a los maestros y a los padres de familia se elaboró de acuerdo a lo que ellos pudieron evaluar.

Para validar los instrumentos se aplicaron previamente a un grupo de directores (5), supervisores (2), maestros (30) y padres de familia (5) de escuelas de la zona 5. Se adecuaron estos instrumentos basados en este proceso.

D. DISEÑO Y PROCEDIMIENTO

El presente estudio se basa en una investigación de tipo expo facto y evalúa las funciones del director en su establecimiento, por lo que se trabajó sólo con las funciones que se encuentran en la Ley de Educación Nacional. Se considera que el criterio que tienen los supervisores, directores , maestros y padres de familia con relación a las funciones de los directores debe ser similar o igual. Y, a mayor cumplimiento de las funciones del director debiera existir mayor promoción de los alumnos y por ende menor deserción y no promoción.

La incidencia que tienen estas funciones del director con relación a los indicadores de su establecimiento, es sumamente importante porque al cumplir las funciones que se estipulan, las condiciones de su establecimiento mejoran tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo. Aquellas escuelas con directores con alto cumplimiento de sus funciones debieran tener mejor progreso de un estudiante que aquellas escuelas cuyos directores tienen un cumplimiento menor de las mismas.

Para la aplicación de estos instrumentos se siguieron los siguientes pasos:

1. Selección. Luego de seleccionar las escuelas oficiales de la zona 1 y 6 de la ciudad de Guatemala, se tuvo el listado de ellas en la Unidad de Informática del Ministerio de Educación, donde se obtuvo los siguientes datos:

TABLA I. Número de escuelas del estudio.

ESCUELAS	MATUTINAS	VESPERTINAS	TOTAL
ZONA 1	18	8	26
ZONA 6	14	12	26
TOTAL	32	20	52

2. Aplicación de los instrumentos. De las 52 escuelas se pudo aplicar los instrumentos a 47 escuelas por no encontrar a cinco directores, cuatro de la zona 6 y uno de la zona 1. Se visitó al supervisor de estos establecimientos y se le aplicó el instrumento elaborado para él; el cual debía ser respondido uno por cada escuela a su cargo; luego se visitó cada establecimiento aplicando los instrumentos correspondientes al del director, maestros y padre de familia. Después de tener recabada toda la información se procedió a tabular los datos y se obtuvieron los resultados de acuerdo a los objetivos planteados en este trabajo.

Se consultó a un grupo de profesionales (15), todos ellos supervisores de educación con experiencia en dirigir, supervisar y coordinar a directores de escuelas primarias del sector oficial y del área urbana. Hubo un promedio de 15 y 16 años de experiencia en el campo de la supervisión de escuelas primarias. Esto se hizo para poder obtener una escala de valor, en la cual se pudiera enmarcar los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados en el presente trabajo, del criterio de los profesionales se obtuvo la siguiente escala:

ESCALA	CRITERIO	SIGNIFICADO
85-100	excelente	que ejecuta sus funciones con calidad, con méritos, con habilidad, con perfección.
74-84	bueno	que ejecuta sus funciones convenientemente, útil.
60-74	mínimo aceptable	que ejecuta sus funciones en el límite, no se ejecutan

		como se desea, pero las cumple con la menor funcionalidad.
20-59	deficiente	que ejecuta sus funciones en forma incompleta, con imperfección.
0-19	inaceptable	que no ejecuta sus funciones en lo más mínimo, no se cumplen, no tiene funcionalidad.

La escala sugerida por los supervisores, si bien no corresponde a lo típicamente utilizado en este tipo de evaluaciones, fue utilizada como criterio, como se indicó anteriormente.

V. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Tras el análisis de los datos se presentan los resultados obtenidos según las calificaciones dadas por el supervisor, director, maestros y padre de familia. Estos resultados se presentan a continuación en tablas, las cuales dan respuesta a los objetivos que se plantearon en el presente trabajo. En cada tabla aparece el resultado que se obtuvo en los instrumento que se aplicaron a los participantes. Se tiene dos preguntas abiertas que se les hizo sólo a los maestros de cada establecimiento. Se presentan estas respuestas reuniéndolas en grupos homólogos, que aparecen en una sección más adelante para conocer el pensamiento de los maestros.

TABLA 2. Cumplimiento de las funciones del director. Según supervisores.

ESCALA	CRITERIO	TOTAL	%
85 100	EXCELENTE	17	36
75 84	BUENO	20	43
60 74	MINIMO ACEPTABLE	9	19
19 59	DEFICIENTE	1	2
0 20	INACEPTABLE	0	0

De acuerdo con los supervisores, ningún director cumple con sus funciones en forma inaceptable. El 21% de directores realizan sus funciones en forma mínimo aceptable y deficiente, mientras que el 79% de directores ejecutan sus funciones en forma buena y excelente.

Al examinar el cumplimiento según los directores, al igual que los supervisores, se encontró que ningún director cumple sus funciones en forma inaceptable. A diferencia que el 28 % de ellos las realizan en forma deficiente y mínimo aceptable; mientras que el 72% de directores las llevan a cabo en forma buena y excelente. Este criterio es según los directores. Se presenta a continuación la tabla 3, en la cual aparecen los resultados en porcentajes.

TABLA 3. Cumplimiento de las funciones del director. Según directores.

ESCALA	CRITERIO	TOTAL	%
85 100	EXCELENTE	17	36
75 84	BUENO	17	36
60 74	MINIMO ACEPTABLE	9	19
19 59	DEFICIENTE	4	9
0 20	INACEPTABLE	0	0

Como se indicó anteriormente, se vio la necesidad de encuestar a los maestros, las calificaciones de los directores que dieron los maestros aparecen en la tabla 4.

TABLA 4. Cumplimiento de las funciones del director. Según maestros.

ESCALA	CRITERIO	TOTAL	%
85 100	EXCELENTE	8	16
75 84	BUENO	23	47
60 74	MINIMO ACEPTABLE	12	25
19 59	DEFICIENTE	6	12
0 20	INACEPTABLE	0	0

Como se observa en esta tabla, los maestros coincidieron con los directores y supervisores en decir que ningún director cumple sus funciones en forma inaceptable. A diferencia con los directores y supervisores, los maestros dicen que el 37% de los directores llevan a cabo sus funciones en forma deficiente y mínimo aceptable, mientras que el 63% de directores en forma buena y excelente.

Por último se preguntó a los padres de familia presentes en la escuela el día de la visita, por medio del instrumento elaborado para ellos. Se aplicó el instrumento a un padre de familia por escuela, y de las 47 escuelas visitadas sólo en 27 se encontraron padres de

familia. De ellos se obtuvo al igual que los maestros, directores y supervisores que ningún director cumple sus funciones en forma inaceptable. Mientras que la mayor parte coinciden en que el director realiza sus funciones en forma deficiente y mínima aceptable (59%), y la otra parte coinciden que las hacen en forma buena y excelente (41%).

TABLA 5. Cumplimiento de las funciones del director. Según padres de familia.

ESCALA		CRITERIO	TOTAL	%
85	100	EXCELENTE	4	15
75	84	BUENO	7	26
60	74	MINIMO ACEPTABLE	5	18
19	59	DEFICIENTE	11	41
0	20	INACEPTABLE	0	0

ASPECTOS ESPECIFICOS

Para conocer mejor las funciones que deben cumplir los directores se examinaron cada una de ellas, agrupándolas en ocho grandes aspectos, siendo los siguientes:

1. Aplicación de leyes (AL)
2. Planificación y libros de control (PLC)
3. Mobiliario y equipo (ME)
4. Información (INF)
5. Reuniones con su personal (REU)
6. Asociación de estudiantes (AE)
7. Actos socioculturales (ASC)
8. Capacitaciones (CAP)

A continuación se presentan datos que se obtuvieron en la aplicación de los mismos instrumentos, pero detallando en este caso el punteo que se obtuvo en cada función que debe cumplir el director de las escuelas.

Se pudo observar que todos, supervisor, director, maestros y padres de familia, coinciden en un 100% que los directores no cumplen con la función de apoyar la asociación de estudiantes.

También se obtuvo que la función que se refiere al cuidado de mobiliario y equipo, de acuerdo a los supervisores (Tabla 6), los directores la realizan en forma inaceptable, deficiente y con un mínimo aceptable (98%); la función de tener reuniones periódicas, los directores la llevan a cabo en forma deficiente y mínimo aceptable (62%), mientras que otro grupo (38%) en forma excelente; en cuanto a la función que se refiere a la aplicación de leyes, de acuerdo al supervisor, los directores la ejecutan en forma deficiente (38%), mientras que otro grupo (62%) en forma excelente; la función de apoyar los actos socioculturales la hacen en forma inaceptable y deficiente (34%), mientras que otro grupo (66%) en forma excelente; las funciones de información, elaboración del plan operativo y el control de libros las llevan a cabo en forma excelente (98%) y la función de capacitación, la ejecutan en forma excelente (87%).

En cuanto a la opinión que tienen los directores de sí mismos (Tabla 7), se pudo observar que la función que se refiere al cuidado del mobiliario y edificio, (98%) la cumplen en forma inaceptable, deficiente y mínimo aceptable; la función que se refiere a apoyar los actos socioculturales la llevan a cabo (32%) en forma inaceptable y deficiente, mientras que otro grupo (68%) de directores en forma buena y excelente; en cuanto a la función de la aplicación de las leyes un grupo (21%) la hacen en forma deficiente, mientras que un grupo mayor (79%) en forma excelente; la función que se refiere a elaborar el plan operativo y llevar control de los libros, un grupo (17%) la realiza en forma inaceptable, deficiente y mínimo aceptable, mientras que otro grupo (83%) en forma buena y excelente; en cuanto a la función de capacitación un grupo (17%) la lleva a cabo en forma inaceptable, mientras que un grupo mayor (83%) en forma excelente; la función que se refiere a efectuar reuniones, un

grupo (17%) la cumple con criterio mínimo aceptable mientras que otro grupo (83%) en forma excelente; para concluir esta tabla vemos que la función de mantener informado al personal, un grupo (9%) la ejecuta con criterio mínimo aceptable, mientras que otro grupo (91%) en forma excelente.

Al analizar los resultados de los maestros (Tabla 8) se pudo observar que de acuerdo con ellos, un grupo (90%) de directores realizan la función de mantener el mobiliario y equipo en forma inaceptable, deficiente y mínimo aceptable, mientras que otro grupo (10%) en forma excelente; en cuanto la función de apoyar los actos socioculturales hay un grupo (36%) que la efectúan en forma inaceptable, deficiente y mínimo aceptable, mientras que otro grupo (33%) en forma buena y excelente; se obtuvo que un grupo (28%) de los directores hacen la función de capacitación en forma inaceptable, deficiente y mínimo aceptable, mientras que otro grupo (71%) en forma buena y excelente; en cuanto a la función de reuniones periódicas con su personal un grupo (27%) la lleva a cabo en forma inaceptable, deficiente y mínimo aceptable, mientras que otro grupo (73%) en forma buena y excelente; la función referente a la elaboración del plan operativo y control de libros, un grupo (20%) la realiza en forma deficiente y mínimo aceptable, mientras que otro grupo (80%) en forma buena y excelente; la función referente a la aplicación de las leyes, un grupo (14%) la ejecuta en forma deficiente mientras que otro grupo (86%) en forma excelente y por último la función referente a dar información, un grupo (6%) la cumple en forma deficiente y mínimo aceptable, mientras que otro grupo (94%) en forma excelente.

Es importante señalar que los padres de familia (Tabla 9) se situaron en los extremos; en cuanto a la función que se refiere al cuidado del mobiliario y equipo los padres de familia expresan que un grupo (63%) la realizan en forma inaceptable, mientras que otro grupo (37%) en forma excelente; la función de la elaboración del plan operativo y control de libros, un grupo (37%) las cumplen en forma inaceptable mientras que otro grupo (63%) en forma excelente; la función referente a la aplicación de leyes un grupo (26%) la efectúa en forma inaceptable mientras que otro grupo (74%) en forma excelente; la función que se refiere a hacer reuniones, un grupo (15%) la realiza en forma inaceptable mientras que otro

grupo (85%) lo hace en forma excelente; la función de dar capacitación, un grupo (11%) la realiza en forma inaceptable mientras que otro grupo (89%) en forma excelente; la función de apoyar los actos socioculturales, un grupo (55%) la cumple en forma inaceptable y deficiente, mientras que otro grupo (45%) en forma buena y excelente; en cuanto a la función de información un grupo (26%) de los directores cumplen esta función en forma inaceptable y deficiente, mientras que otro grupo (74%) de los directores en forma excelente.

ACUERDO ENTRE CALIFICADORES

Se consideró oportuno determinar el acuerdo y la pertinencia de las funciones evaluadas, para realizarlo se hicieron dos análisis. Uno se hizo con estadística descriptiva y otra parte se examinó la función del director con datos de eficiencia interna de cada una de las escuelas.

TABLA 10. Media de cumplimiento según supervisor, director y maestros.

INSTRUMENTO	MEDIA	D.E..	N
I1= SUPERVISOR	20.1915	2.4105	47
I2= DIRECTOR	19.6304	2.8155	48
I3= MAESTRO	23.9	4.097	50

Tal como se observa en la tabla 11, no hubo correlación significativa entre los datos proporcionados por el director, supervisor y maestros. Esto indica que ninguno evaluó de la misma forma, tuvieron criterios diferentes y no hubo relación entre ellos.

TABLA 11. Correlación entre las calificaciones dadas por el supervisor, director y maestros.

INSTRUMENTO	r.	SIG.
I1 I2	0.243	0.125
I1 I3	0.052	0.739
I2 I3	0.227	0.142

Para obtener información acerca de la relación entre la evaluación del director y los datos de eficiencia interna de cada escuela se elaboró la tabla 12, la cual nos muestra esta correlación.

TABLA 12. Correlación entre la evaluación del director y datos de eficiencia interna (1997).

INSTRUMENTOS	I1	I2	I3	I4
DESERCION	-.155	-.240	-.366*	-.372
NO PROMOCION	.067	.214	-.103	.217
PROMOCION	.117	.402**	.056	-.207

Se sabe que el buen desempeño del director está asociado con el buen rendimiento de los estudiantes, esto se puede ver en cuanto a la promoción, no promoción y deserción. Debiera haber una correlación positiva entre el cumplimiento de las funciones y la promoción. Por otra parte, se espera obtener correlaciones negativas entre una puntuación alta en el instrumento y la no promoción y la deserción. En este estudio, tal como puede observarse en la tabla 12, hubo estadísticamente sólo dos correlaciones significativas. Una de estas tiene que ver con la evaluación realizada por los maestros del director y su relación con deserción. La otra tiene que ver con la autoevaluación del director y la promoción. Las demás correlaciones no mostraron niveles estadísticamente significativos.

TABLA 13. Correlación entre la evaluación de cada función del director y datos de eficiencia interna (1997).

	DESERCIÓN				NO PROMOCIÓN				PROMOCIÓN			
	SUPERVISOR	DIRECTOR	MAESTRO	PADRE DE FA.	SUPERVISOR	DIRECTOR	MAESTRO	PADRE DE FA.	SUPERVISOR	DIRECTOR	MAESTRO	PADRE DE FA.
LEYES	.093	-.27	-.03	-.10	.282	.186	-.07	-.25	.081	.369	-.13	.023
ACTOS	-.15	.129	.068	.221	.078	.060	.034	-.20	.299	.119	-.00	-.15
CAPACITACION	.118	.094	.041	-.01	.250	-.06	-.09	-.10	.311	.089	-.05	-.10
ASOCIACION	-.11	-.10	.	.301	.020	.073	.	.091	.071	.051	.	.003
MOBILIARIO	-.22	.083	.074	.176	.016	.107	.044	.013	.236	.195	.157	.198
INFORMACION	.194	-.09	-.03	.093	.158	.026	-.04	.097	.227	.112	-.02	-.04
PLANIFICACION	.208	-.03	-.05	.123	.166	-.01	.010	-.00	.208	.225	.004	-.06
REUNIONES	.169	-.10	-.02	.171	-.06	-.11	-.08	.109	.056	-.16	.174	-.17

En los resultados antes expuestos se observa cómo el instrumento de maestros es el único que muestra una clara relación con el nivel de deserción, mientras que el de los directores respecto de la promoción de los alumnos. Las funciones específicas mostraron en general bajas relaciones. Sin embargo, se encontró una relación significativa entre la puntuación proporcionada por los supervisores en capacitación, y la promoción de los alumnos, lo cual muestra que parecen ser buenos jueces de esta variable. Respecto del director, la función de aplicación de leyes muestra también una relación significativa con la promoción. Los maestros por su parte cuentan con una relación significativa entre no promoción e información. Los instrumentos de padres de familia no mostraron relaciones significativas.

La correlación alta podría deberse a la capacitación que hace la dirección y que tiene relación con la promoción. Lo que se observa es que a menor información, mayor fracaso.

FUNCIONES Y CUALIDADES DEL DIRECTOR SEGUN LOS MAESTROS.

Adicional a todos estos análisis, se consideró necesario conocer el pensamiento que los maestros tienen en una forma cualitativa, en cuanto a las funciones y cualidades que deben tener los directores de las escuelas, por lo que se hizo una clasificación con los datos que dieron los maestros, se hicieron bloques homólogos tabulando cada respuesta dada por los docentes. Se obtuvieron cuatro categorías, presentándolas de la siguiente forma:

1. Capacidad de relacionarse con los demás: esto significa que el director es amable, atento, atiende a las personas con cortesía, escucha a todos por igual, puede hablar con todos sin enojarse ni levantar la voz.
2. Liderazgo: el director tiene poder de llevar al grupo sin problemas a manera de que cumplan con los objetivos de la institución. Tener dominio del grupo y poder de convocatoria.
3. Preparación técnica: se refiere al conocimiento fundamental sobre el proceso de planificar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Preparación administrativa: se refiere al conocimiento fundamental sobre el proceso de planificar, organizar, dirigir y supervisar los esfuerzos de los subalternos y llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.

De acuerdo al pensamiento de los maestros a los cuales se les aplicó el instrumento, se obtuvieron los datos que se presentan en la tabla siguiente (14).

TABLA 14. Cualidades del buen director, según el maestro.

CARACTERISTICAS	%RESPUESTA
Capacidad para relacionarse con los demás	47.0
Liderazgo	31.6
Preparación técnica	17.4
Preparación administrativa	3.9

Las características más importantes que debe tener el director de acuerdo al criterio de los maestros es la de relacionarse con los demás y tener liderazgo, más que la preparación técnica y la preparación administrativa.

Adicional a esto, se hizo un análisis de las funciones que según los maestros deben realizar los directores, estas se dividieron en dos categorías, siendo las siguientes:

1. Actividades técnicas: se refiere al conocimiento fundamental de las actividades que se refieren a lo pedagógico. Planificar, revisar evaluaciones, orientar, utilizar métodos adecuados, revisar , hacer capacitaciones.
2. Actividades administrativas: se refiere al conocimiento fundamental de las actividades concretamente administrativas, entre ellas, llevar libros de control del establecimiento, tener el archivo al día, mantener el establecimiento en buenas condiciones, control de la disciplina de los alumnos, llenar papeles que necesiten los alumnos y maestros.

En este análisis se obtuvo que los maestros consideran más importante la función técnica (59.5 %) y le dieron menor importancia a las funciones administrativas (40.5 %).

VI. DISCUSION DE LOS RESULTADOS

En los instrumentos que se elaboraron para evaluar las funciones del director se encontró que tanto el supervisor, director, maestro como el padre de familia, evalúan de diferente forma las mismas funciones, al especificar cada una de ellas. Es decir no hay relación entre los criterios de cada uno de ellos, en su mayoría. Hay en ciertos puntos que sí coinciden.

Se puede observar, que de acuerdo al cumplimiento del director en cuanto a las funciones que le enmarca la Ley de Educación Nacional, se obtuvo que, según el supervisor, la mayoría (79%) de los directores cumplen sus funciones con un criterio bueno y excelente; mientras que un grupo menor (21%) lo efectúa con criterio deficiente y mínimo aceptable. Los directores por su parte, también manifestaron que la mayoría de directores (72%) cumplen las funciones con criterio bueno y excelente; mientras que el grupo menor (28%) lo realizan con criterio deficiente y mínimo aceptable.

Los maestros a los cuales se les aplicó el instrumento, en este mismo aspecto, manifiestan que la mayoría de directores (62%) cumplen sus funciones con un criterio bueno y excelente, mientras que un grupo menor (38%) con criterio deficiente y mínimo aceptable.

A diferencia de los padres de familia, en este aspecto manifiestan que un grupo menor de directores (41%) llevan a cabo sus funciones en forma buena y excelente y que la mayoría (59%) en forma deficiente y mínimo aceptable.

En cuanto a este aspecto el supervisor, director y maestros coinciden que la mayoría de los directores realizan sus funciones con criterio bueno y excelente, aunque con diferentes porcentajes; difieren de ellos los padres de familia de quienes se obtuvo que la mayoría de directores llevan a cabo sus funciones en forma deficiente y mínimo aceptable.

En referencia con las funciones que cumplen menos o a las cuales se les debe poner más atención, tanto el supervisor, director, maestros como el padre de familia coincidieron que todos (100%) los directores no cumplen con la función que se refiere al apoyo de la asociación de estudiantes.

Para los supervisores las funciones que se deben mejorar son las que se refieren al cuidado del mobiliario y equipo (ME 100%) y la función de llevar a cabo reuniones periódicas (REU 62%). Según los directores, en relación a las funciones que se deben mejorar, coinciden con los supervisores en que, es la función del cuidado del mobiliario y equipo (ME 98%) y el apoyo a los actos socioculturales (ASC 32%). De acuerdo al criterio de los maestros las funciones que se deben mejorar o sea que se cumplen menos son: el cuidado del mobiliario y equipo (ME 90%), apoyar a los actos socioculturales (ASC 37%), capacitación (CAP 28%) y la función referente a realizar reuniones periódicas (REU 27%). Por último tenemos el criterio de los padres de familia, quienes manifestaron que las funciones que se cumplen menos son: el cuidado del mobiliario y equipo (ME 63%), apoyar los actos socioculturales (ASC 55%), planificación y llevar libros de control (PLC 37%), dar información (INF 26%) y por último la aplicación de leyes (AL 26%).

Se observa que en la función referente al cuidado del mobiliario y equipo los cuatro coinciden que se debe mejorar, aunque tienen porcentajes diferentes. La función referente a apoyar los actos socioculturales coinciden los directores maestros y padres de familia. Y la función referente a tener reuniones coinciden los supervisores y los maestros únicamente. Estas son las funciones en que coinciden los criterios, por lo menos de dos de los participantes.

Otro dato importante que se obtuvo en este trabajo, es que para los maestros, las cualidades que debiera tener un buen director, en primer lugar es la capacidad para relacionarse con los demás y en segundo término tener liderazgo.

Y en cuanto a las funciones que los buenos directores deben realizar en su lugar de trabajo, para los maestros está en primer lugar la función técnica. Esto resulta interesante debido a que de las trece funciones que enmarca la Ley de Educación Nacional, tres (23%)

funciones son técnicas y diez (77%) son administrativas. Es decir que para el Ministerio de Educación existen más funciones administrativas que técnicas y para los maestros las funciones técnicas son las más importantes para el buen desempeño de los directores en sus escuelas.

En cuanto a la pertinencia de las funciones, se observa en forma general, que no existe una correlación positiva alta entre las funciones del director y el desempeño de los estudiantes. En cuanto al criterio del supervisor se encontró una correlación alta en relación a la capacitación y la promoción de los alumnos, por lo que podríamos decir que por la capacitación que se da existe mayor promoción de los alumnos. También se tiene que, según los supervisores, al hacer una buena aplicación de las leyes esto influye en la promoción de los alumnos.

Otro aspecto es en cuanto a la información, se puede decir que ha menor información se da mayor fracaso escolar.

El estudio trae consigo ciertas implicaciones. En este caso estas involucran directamente a la Supervisión de las escuelas del Ministerio de Educación. Los instrumentos antes presentados, después de ciertas modificaciones, podría utilizarse para evaluar el funcionamiento de las funciones de los directores. Pero, además de este elemento, el estudio reveló que la relación entre las funciones del director y la deserción, promoción y no promoción no es tan fuerte como podría haberse esperado.

De manera similar, la visión que parecen tener directores, supervisores, maestros y padres de familia de las tareas que incumben al director son divergentes. De tal manera que una de las tareas en que se debiera de involucrar el sistema es en definir claramente las tareas y su razón de ser.

Como lo reza la literatura empleada para este estudio, coincide con la opinión de los maestros en decir que las cualidades más importantes en un director son la habilidad para tratar con las personas, ejercer un liderazgo y tener preparación técnica y administrativa (Lemus, 1975. Nerici, 1975). Así nos encontramos también con la afirmación en cuanto a las funciones más importantes que debe realizar el director de las escuelas primarias,

coincidiendo con los autores que las funciones técnicas son más importantes que las administrativas, requiriendo el mayor tiempo y dedicación posible para efectuarlas de la mejor manera (Lemus, 1975). Esto concuerda con la opinión que manifestaron los maestros en el instrumento que se les aplicó.

VII. RECOMENDACIONES

Es conveniente mencionar aspectos que deben tomarse en cuenta para el buen funcionamiento de un establecimiento educativo oficial del nivel primario. Sería esencial divulgar e informar cuáles son las funciones que debe cumplir el director del establecimiento para que las personas interesadas logran consenso. De esta manera, es probable que la evaluación del director reflejara de manera más exacta su verdadero impacto en el rendimiento de los estudiantes.

Se debiera dar una información en cuanto a la formación de la asociación de estudiantes, enmarcar las ventajas que trae que los jóvenes se agrupen con buena orientación, para que los directores tomen consciencia de su importancia y puedan brindar el apoyo que se necesita para que las asociaciones estudiantiles funcionen.

Otro aspecto que se debe tomar muy en cuenta, es que cuando un maestro asuma el cargo de director de un establecimiento se le dé a conocer el Manual de funciones del director que el Ministerio de Educación tiene, en él se puede observar que existen todos los pasos que debe seguir un director, así mismo se encuentran los documentos legales que deben conocer y poner en práctica, las acciones que deben ejecutar con el personal docente, con los alumnos y con los padres de familia. En este manual se les hace ver los mecanismos que tienen que seguir para cumplir con el cuidado del mobiliario y equipo de los establecimientos, función que debe tenerse presente para que se mejore su ejecución.

La comunicación que debe existir entre los directores de los establecimientos educativos del nivel primario, con las autoridades, docentes, alumnos y padres de familia debería ser constante, para que todos conozcan los procesos que se están llevando a cabo en el centro educativo; de esta forma se mantengan informados de las actividades que se tienen que realizar para que el director cumpla con las funciones que la Ley de Educación enmarca.

Unido a esto, es importante poner mayor atención a la comunicación que debe existir entre los padres de familia y el director del establecimiento, se debe dar una información constante para que ellos aprueben y conozcan todas las funciones que el director debe

realizar en un centro educativo, que se den cuenta de la importancia que hay de la figura del director y de la gama de actividades que debe realizar para que sus hijos estén bien atendidos y salgan con conocimientos que les sirvan para la vida.

Se debiera implementar un programa para los directores en el cual se les esté proporcionando técnicas para relacionarse con los demás y formar líderes, estos son aspectos que se consideran sumamente importantes para el buen cumplimiento de las funciones directivas.

El Ministerio de Educación debiera presentar un proyecto para hacer una revisión de las funciones del director que ya están establecidas, para verificar si es necesario reformar algunas y de hecho sumar funciones técnicas, que son las que se necesitan más para el buen funcionamiento de un centro educativo y por ende para la calidad de educación que adquieran los alumnos.

Se debe establecer un sistema de evaluación permanente para los directores en funciones de las escuelas primarias, se estaría cumpliendo con la Ley y con lo que pretende un proceso evaluativo, que es el de conocer como esta un proceso, que hace falta para mejorarlo, describir los cambios que se estén manifestando durante el proceso e influir sobre ellos para mejorarlos. Tener un sistema de control de calidad en que puede determinarse en cada etapa si el proceso es eficaz o no, y , si no lo es, que cambios deben efectuarse para asegurar su eficacia antes que sea demasiado tarde (Bloom, 1975). No se debe olvidar que la evaluación es, probablemente el mejor camino o al menos el primer paso para promover cambios positivos en las personas o en las instituciones (Santos, 1993). Esto que aparece en la literatura consultada da una prueba más de la importancia de la evaluación, en este caso de la evaluación a la realización de las funciones del director de la escuela primaria.

VI. BIBLIOGRAFIA

American Education, Excellente Schools: The leadership Functions of Principals. United State
1985 Department of Education Volume 21 #31

Bloom, B. Evaluación del Aprendizaje. Argentina, Buenos Aires: Editorial Troquel.
1975.

Cardounel, C. O. Medida y evaluación del Trabajo escolar. (7a. ed.) México:Editorial
1969 Fernández, S.A.

Chacón A. M.A. Manual Operativo del Director escolar del Nivel Primario. Guatemala:
1997 Ministerio de Educación, Organización de los Estados Americanos OEA, Ce
Superior de Capacitación de los Recursos Humanos y Adecuación Curricular.

Chaves Zepeda, J.J. Once respuestas sobre evaluación en el aula. Guatemala: Publicaciones
1999 Fernández, S.A.

Cincotta, H. Holden, R. y Givens, D. El Sistema Educativo de los Estados Unidos. Estados
1986 Unidos: Servicio Informativo y Cultural de Los Estados Unidos
USIS

Fingermann, G. Relaciones Humanas. Argentina, B.A.: Editorial El Ateneo.
1975

Gary, D. Administración de Personal. (4a. ed.) Editorial Printer Hall Hispanoamericana S.A
1980

- Grador, J.A. Calificación de Méritos. Evaluación de la Conducta Laboral. México: Editorial Trillas.
1980
- Heyel, C. Evaluación de la Tarea del Ejecutivo. México: editorial Herrera Hermanos Sucs.
1966 S.H.
- IIME, Apuntes sobre la Productividad discursiva y El aprendizaje. Guatemala: Instituto de Investigaciones y Mejoramiento educativa, Universidad de San Carlos de Guatemala.
1996
- Knowles, M. y H. Como desarrollar Mejores Directores. México: Editorial Diana.
1972
- Lawrence, K. F. Como ser un Director Moderno. México: editorial Diana.
1971
- Lemus, L.A. Administración, Dirección y Supervisión de las Escuelas. Argentina, B.A. :
1975 Editorial Kapelusz.
- Llorente, B. V. y Oria S., M.R. Revista de la Universidad. España, Barcelona: Comunidad Educativa.
1997
- McGINN, N.F. Y BORDEN, A.M. Framing Questions, Constructing Answers. Harvard
1995 Institute for International Development.
- Ministerio de Educación. Ley de Educación Nacional Decreto No.12-91. Guatemala.
1992

Ministerio de Educación. Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio

1993 Nacional. Decreto Legislativo 1,485. Cenaltex, Guatemala.

Nerici, I.G. Hacia una Didáctica General Dinámica. Argentina, B.A. : Editorial Kapelusz.

1973

Nerici, I. G. Introducción a la Supervisión Escolar. Argentina, B.A.: editorial Kapelusz.

1975

Salazar T., M. de J. Legislación Educativa de Guatemala. Guatemala: Ministerio de Educ.

1993 Cenaltex.

Santos, G. M.A. La evaluación. México: Editorial Fernández.

1993

Ward, H. and Craig H. Schools Count. Washington, D. C.: first printing January.

1996

APENDICE A

INSTRUCCIONES PARA LA APLICACION DE LOS INSTRUMENTOS DE EVALUACION DE LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIMARIA

Los instrumentos que serán aplicados servirán para el trabajo de tesis previo a optar el título de Maestría en Medición, Evaluación e Investigación Educativa en la Universidad del Valle de Guatemala, por la alumna Ilse Virginia Secaira Santandrea.

Por falta de tiempo y ser muchas las escuelas se recurre a su valiosa colaboración en el sentido de aplicar los instrumentos de evaluación a cada escuela que se le designe; los instrumentos consisten en cuatro formas diferentes que son:

No.1 Será llenado por el supervisor correspondiente de cada escuela

No.2 Para el director de cada escuela

No.3 Para el maestro de grado, este se aplicará a un maestro de cada grado y no por sección, es decir se aplicarán 6 por escuela.

No.4 Para un padre de familia de la escuela (de ser posible)

INSTRUCCIONES: 1. Debe presentarse a la escuela que se le indicó, identificándose con el director explicando el motivo de su presencia. Los directores ya tienen conocimiento de su visita y contamos con su autorización.

2. Aplicar el instrumentos No.2, que es el del director, el cual debe ser llenado por usted, esto indica que debe preguntarle al director cada ítems y anotarlos en la casilla correspondiente según la respuesta; aquí deben ser comprobadas en los libros de la escuela lo que se le pide en cada pregunta. Si el director no se los muestra la respuesta se tomará como No.
3. Cada pregunta debe hacerse con mucha cortesía y educación para lograr la colaboración del director.

4. Luego de aplicar este instrumento, se solicita al director que le permita hablar con un maestro de cada grado para aplicar el instrumento No.3. Este instrumento puede ser llenado por cada maestro y los seis al mismo tiempo.
5. Al terminar se le agradece a cada maestro por su valiosa colaboración.
6. Se le pregunta al director si se puede contar con la participación de algún padre de familia para que se pueda aplicar el instrumento No.4. Si la respuesta es Si, se pide hablar con él y se le aplica el instrumento no.4 leyendo usted cada pregunta y anotando la respuesta que se le indique. Si la respuesta es No se agradece al director por su valiosa colaboración y se anota en el instrumento No.4 en observaciones que no pudo ser llenada.
7. Al terminar se juntan todos los instrumentos de la escuela y se guardan en el sobre correspondiente, entregándolo en el menor tiempo posible.

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION EN LA APLICACIONES DE
ESTOS INSTRUMENTOS.

APENDICE B

INSTRUMENTO No 1 PARA SER LLENADO POR EL SUPERVISOR

ESTABLECIMIENTO: _____
 DIRECCION: _____ TELEFONO: _____
 DIRECTOR: _____ FECHA: _____

	SI	NO
1. Los alumnos fueron promovidos de acuerdo al Reglamento de evaluación		
2. Se les dió examen de recuperación a los alumnos que tenían derecho		
3. Inscribió alumnos después del 31 de marzo		
4. Dio permiso a los maestros de acuerdo a la Ley		
5. Tuvo maestros suspendidos por el IGSS este año Si los hubo les lleno la papelería correspondiente		
6. Hubo vacantes de docentes este año Si los hubo , dió los avisos correspondientes		
7. Tiene Plan Operativo Anual		
8. El libro de asistencia de maestros esta firmado todos los días		
9. El libro de inscripción de alumnos está completo (con fecha 31 de marzo)		
10. Hubo niños con traslado este año Si los hubo, cuentan con la papelería correspondiente		
11. El libro de actas tiene las actas correspondientes al presente año escolar		
12. El libro de finanzas se encuentra firmado y sellado hasta el 31 de octubre		
13. El cuaderno de conocimientos está autorizado		
14. El libro de inventario está cerrado con fecha 31 de octubre de 1996		
15. Cuenta con libro de visitas		
16. El mobiliario escolar está completo para este año		
17. Se repararon los muebles destruidos		
18. Hizo solicitud este año para adquirir nuevos muebles		
19. los maestros de las disposiciones del Ministerio de Educación		
20. Entregó los cuadros de recuperación de este año		
21. Entregó la estadística inicial del presente año		
22. Entregó los cuadros de evaluación final de 1996		
23. Se ha reunido con el personal docente este año		
23. Se ha reunido con el personal docente este año Con qué frecuencia realiza las reuniones con los docentes		
24. Se ha reunido con el personal administrativo este año		
25. Se ha reunido con los padres de familia		
26. Se ha reunido con los alumnos de la escuela		
27. Existe asociación de estudiantes en la escuela		
28. Hubo actividades culturales organizadas por usted		
29. Organizó eventos deportivos Participo en ellos, si los hubo		
30. Promovió actividades de capacitación docente		
31. Promovió actividades de capacitación administrativa		

APENDICE C

INSTRUMENTO No 2 PARA SER LLENADO POR EL DIRECTOR

ESTABLECIMIENTO: _____
 DIRECCION: _____ TELEFONO: _____
 DIRECTOR: _____ FECHA: _____

	SI	NO
1. Los alumnos fueron promovidos de acuerdo al Reglamento de evaluación		
2. Se les dió examen de recuperación a los alumnos que tenían derecho		
3. Inscribió alumnos después del 31 de marzo		
4. Dio permiso a los maestros de acuerdo a la Ley		
5. Tuvo maestros suspendidos por el IGSS este año Si los hubo les lleno la papelería correspondiente		
6. Hubo vacantes de docentes este año Si los hubo , dió los avisos correspondientes		
7. Tiene Plan Operativo Anual		
8. El libro de asistencia de maestros esta firmado todos los días		
9. El libro de inscripción de alumnos está completo (con fecha 31 de marzo)		
10. Hubo niños con traslado este año Si los hubo, cuentan con la papelería correspondiente		
11. El libro de actas tiana las actas correspondientes al presente año escolar		
12. El libro de finanzas se encuentra firmado y sellado hasta el 31 de octubre		
13. El cuaderno de conocimientos está autorizado		
14. El libro de inventario está cerrado con fecha 31 de octubre de 1996		
15. Cuenta con libro de visitas		
16. El mobiliario escolar está completo para este año		
17. Se repararon los muebles destruidos		
18. Hizo solicitud este año para adquirir nuevos muebles		
19. los maestros de las disposiciones del Ministerio de Educación		
20. Entregó los cuadros de recuperación de este año		
21. Entregó la estadística inicial del presente año		
22. Entregó los cuadros de evaluación final de 1996		
23. Se ha reunido con el personal docente este año		
23. Se ha reunido con el personal docente este año Con qué frecuencia realiza las reuniones con los docentes		
24. Se ha reunido con el personal administrativo este año		
25. Se ha reunido con los padres de familia		
26. Se ha reunido con los alumnos de la escuela		
27. Existe asociación de estudiantes en la escuela		
28. Hubo actividades culturales organizadas por usted		
29. Organizó eventos deportivos Participo en ellos, si los hubo		
30. Promovió actividades de capacitación docente		
31. Promovió actividades de capacitación administrativa		

30 Visita El director los salones de clase periódicamente?

Si lo visita, le da orientación técnica después de la visita?

31 El director orienta, coordina y le brinda ayuda profesional?

32 El director emplea palabras comprensibles para orientar a su personal?

33 Fomenta el director el trabajo en equipo, considerando la experiencia, capacidad y especialidad de los maestros?

34 Según su criterio, que cualidades debe tener un buen director?

35 Según su criterio, Qué actividades debe hacer un buen director?

APENDICE F

A continuación se presenta un listado de todas las leyes, reglamentos y documentos que el director de una escuela oficial debe conocer para poder cumplir con sus funciones.

1. Constitución Política de la República, 1985
2. Ley Nacional de Educación Nacional Decreto 12-91
3. Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, Decreto 1,485
4. Reglamento de Licencias para Empleados y Funcionarios del Ministerio de Educación. Acuerdo Gubernativo No. MDEE Y MFP 1-72 del 17-2-72
5. Ley preliminar de Regionalización. Decreto 70-86
6. Acuerdo Ministerial 1,004 y su Modificación (20-6-88)
7. Ley de Servicio Civil, Decreto 1,748 y su Reglamento
8. Reglamento de evaluación del Rendimiento Escolar. Acuerdo Ministerial No. 1,615
9. Reglamento para determinar las jornadas de trabajo de los niveles y áreas de la educación en Guatemala. Acuerdo Ministerial No. 928
10. Reglamento de actos escolares. Acuerdo Gubernativo No. 270
11. Reglamento para el uso de edificios escolares. Acuerdo gubernativo No. 2-72
12. Reglamento sobre diseño y colores de la Bandera y Escudo nacionales. Decreto No. 12
13. Ley de la Defensa del idioma Español. Decreto 1,483
14. Reglamento para la organización y funcionamiento de los archivos escolares
15. Plan de estudios de los niveles Preprimario y Primario Acuerdo Ministerial
16. Programa de Educación Bilingüe Intercultural. Acuerdo Gubernativo 1,093-8A.
17. Creación del SIMAC, Acuerdo Gubernativo 470-89
18. Reglamento del SIMAC. Acuerdo Ministerial 439

19. Reglamento para la recaudación de fondos en los establecimientos educativos oficiales. Acuerdo Presidencial 399, de fecha 7-12-68.
20. Reglamento de Enseñanza Religiosa. Acuerdo Gubernativo 1,060 de fecha 17-10-58.
21. Suspensión de actividades escolares los días lunes, martes y miércoles santo de cada año. Acuerdo Ministerial 158 de fecha 9-4-73.
22. Reglamento para el disfrute y cobro de vacaciones del magisterio nacional. Acuerdo 534, de fecha 7-11-63.
23. Nominación de Promociones. Acuerdo Gubernativo 511.
24. Reglamento para el goce de lactancia. Decreto No. 1,117.
25. Reglamento de Tiendas Escolares. Acuerdo Ministerial No. 1,088.
26. Formación de Comités de Finanzas. Acuerdo Ministerial No. 185, de fecha 20-1-68.
27. Reglamento de Comités de Finanzas de Escuelas e Institutos (7-12-68).
28. Reglamento para escuelas parvularias y secciones anexas (31-12-82).
29. Requisitos para autorizar un comité para recaudar fondos entre el público, gobernaciones departamentales de Guatemala. Decreto Gubernativo No. 2,082.
30. Instructivo para el funcionamiento de Comités de Finanzas. Acuerdo Ministerial 185, de fecha 29-1-88.
31. Creación de Digebi, Acuerdo Gubernativo No. 726-95.
32. Instrucciones sobre inventarios de oficinas públicas. Circular 3-57 de la Contabilidad del Estado del Ministerio de Finanzas Públicas. (Chacón, 1997)

APENDICE G

TABLA 6. Cumplimiento de cada función del director. Según supervisores.

ESCALA	CRITERIO	AL	PLC	ME	INF	REU	AE	ASC	CAP
85 100	EXCELENTE	62	98	0	98	38	0	66	87
75 84	BUENO	0	2	0	0	0	0	0	0
60 74	MINIMO AC.	0	2	75	2	43	0	0	0
20 59	DEFICIENTE	38	0	21	0	19	0	13	0
0 19	INACEPTABLE	0	0	4	0	0	100	21	13

TABLA 7. Cumplimiento de cada función del director. Según directores.

ESCALA	CRITERIO	AL	PLC	ME	INF	REU	AE	ASC	CAP
85 100	EXCELENTE	79	70	2	91	83	0	62	83
75 84	BUENO	0	13	0	0	0	0	6	0
60 74	MINIMO A.	0	6	38	9	17	0	0	0
20 59	DEFICIENTE	21	9	49	0	0	0	28	0
0 19	INACEPTABLE	0	2	11	0	0	100	4	17

TABLA 8. Cumplimiento de cada función del director. Según maestros.

ESCALA	CRITERIO	AL	PLC	ME	INF	REU	AE	ASC	CAP
85 100	EXCELENTE	86	53	6	88	69	0	37	59
75 84	BUENO	0	27	4	6	4	0	26	12
60 74	MINIMO A.	0	18	4	4	21	0	8	16
20 59	DEFICIENTE	14	2	57	2	4	0	26	13
0 19	INACEPTABLE	0	0	29	0	2	100	3	0

TABLA 9. Cumplimiento de cada función del director. Según padres de familia.

ESCALA	CRITERIO	AL	PLC	ME	INF	REU	AE	ASC	CAP
85 100	EXCELENTE	74	63	37	74	85	0	41	89
75 84	BUENO	0	0	0	0	0	0	4	0
60 74	MINIMO A.	0	0	0	0	0	0	0	0
20 59	DEFICIENTE	0	0	0	16	0	0	28	0
0 19	INACEPTABLE	26	37	63	10	15	100	27	11