

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Psicopedagogía



**“La Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo”**

**(Tesis)**

**Martha Yomara Aguilar Barrios**

**Quetzaltenango, octubre de 2011**

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Psicopedagogía



**“La Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo”**

**(Tesis)**

**Martha Yomara Aguilar Barrios (Estudiante)**

**Licenciado Enrique Aguilar (Asesor)**

**M.A Miguel Ángel Alonzo Sánchez (Revisor)**

**Quetzaltenango, octubre de 2011**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**ASUNTO: Martha Yomara Aguilar Barrios**  
estudiante de la carrera de Licenciatura  
en Psicopedagogía de esta Facultad  
solicita autorización para realizar Tesis para  
completar requisitos de graduación.

**Guatemala, 16 de octubre del 2,010.**

**Ref.022 10/2010**

Se ha analizado la solicitud de la estudiante Martha Yomara Aguilar Barrios para realizar Tesis enmarcada en la temática: "La Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo"

En virtud de lo anterior esta Decanatura dictamina:

1. Habiendo cumplido con lo descrito en el Reglamento Académico de la Universidad Panamericana en Opciones de Egreso, artículo No.6 incisos del a) al n).
2. Por lo antes expuesto la estudiante: Martha Yomara Aguilar Barrios , recibe la aprobación para realizar Tesis solicitada como Opción de Egreso.

  
M.A. José Ramírez Botanos  
Decano  
Facultad de Ciencias de la Educación  




UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los veintiséis días del mes de agosto de dos mil once. -----

En virtud de que la Tesis con el tema: **“LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**, presentada por la estudiante: **MARTHA YOMARA AGUILAR BARRIOS**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



**Lic. José Enrique Aguilar Cifuentes**

**Asesor**



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los diez días del mes de octubre de dos mil once. -----

*En virtud de que la Tesis con el tema: **“LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**, presentada por la estudiante, **MARTHA YOMARA AGUILAR BARRIOS**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

**M.A. Miguel Angel Alonzo Sánchez.**

**Revisor**

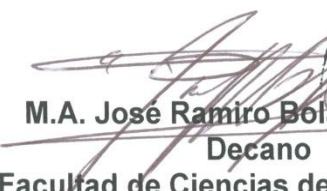



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, Guatemala a los doce días del mes de octubre del dos mil once.-----

En virtud de que el Informe Final de Tesis con el tema "La Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo", presentado por la estudiante **Martha Yomara Aguilar Barrios**, previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicopedagogía, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final de tesis.

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



- Carretera a San Isidro, Aldea Acatán Zona 16 - PBX: 2390 1200
- [www.universidadpanamericana.edu.gt](http://www.universidadpanamericana.edu.gt)

## **DEDICATORIA ESPECIAL**

No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo; siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia.

Isaías 41:10

## **DEDICATORIA**

### **A mis padres**

**Irlando Aguilar**

**Irma Barrios**

De no haber sido por el apoyo amoroso de ustedes, sus estímulos y la valiosa confianza en mi destino, jamás habría llegado a la cima, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir, por eso, con gratitud permanente, emoción y respeto. Hoy les digo: gracias he cumplido.

### **A mis abuelos.**

Gracias por su amor, comprensión y apoyo.

### **A mis hermanos y hermanas**

Flori, Laura, Irma, Norma, Patricia, Rolando y Victor Hugo Aguilar Barrios.

Por su apoyo moral, espiritual y por la unidad que existe entre nosotros.

### **A mis Tíos y Tías.**

Por ser parte de mi familia los aprecio, en especial a Lalito

### **A mi sobrino**

Cesar

Por su amor incondicional

### **A mi novio.**

Abbed Vigvai Gómez por su gran amor apoyo en los momentos más difíciles lo amo

### **A mis amigos y amigas.**

Por los bellos recuerdos de nuestra vida estudiantil mil gracias



## AGRADECIMIENTO

**A:**

- Dios, por ser fuente de sabiduría y dador de vida.
- Ministerio de Educación de Guatemala, pues a través del trabajo que he desempeñado como docente, me ha permitido poner en práctica mis conocimientos y sensibilizarme aún más de la realidad, contribuyendo así a la formación de ciudadanos responsables ante la vida diaria de nuestro país, agentes de cambio, de innovación y propuesta partiendo desde la experiencia. Por eso me considero una docente de influencia positiva.
- Al Licenciado: Enrique Aguilar quién indudablemente es una líder innovador y capaz de dar lo mejor de sí para provocar el cambio en Guatemala.
- Master: Miguel Angel Alonzo Sánchez por su labor profesional, calidad de ser humano, visionario y forjador de nuevos profesionales.
- A la licenciada Anabela Dios la bendiga y le recompense por su apoyo
- A la licenciada Maria Teresa Castillo por su apoyo ejemplo a seguir
- A mis compañeros maestros de la Escuela El Adelanto muchas gracias
- Al Director y Personal Docente de: Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada de Cabricán, por su apoyo y confianza.
- A la familia Cite Delgado por su apoyo muchas gracias
- A la familia Pérez Dios les bendiga
- A la Iglesia “Tabernáculo de Restauración” por enseñarme que aunque un ejército acampe contra mí, no temerá mi corazón, aunque contra mí se levante guerra, yo estaré confiada en mi Dios. (Salmo27:3) muchas gracias al grupo danza victoriosa en especial a mis pastores Arturo y Angelina.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

Contenido	Página
Resumen	1
Introducción	3
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>Marco Conceptual</b>	<b>4</b>
1.1. Antecedentes de la investigación	4
1.2. Importancia de la investigación	5
1.3. Planteamiento del problema	6
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>Marco Contextual</b>	<b>7</b>
2.1. Definición del problema dentro del contexto	8
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>Marco Teórico</b>	<b>10</b>
3.1. ¿Qué es supervisión Escolar?	10
3.2. Finalidades y objetivos de la Supervisión Escolar	10
3.3. Perfil del supervisor escolar	11
3.4. Funciones de la supervisión escolar	11
3.5. Proceso de supervisión técnica y administrativa en el centro escolar	14
3.6. Modalidades de supervisión	15

3.7. Técnicas que puede utilizar el supervisor para realizar la formación	
Del recurso humano que atiende	18
3.8. Actitud de los docentes ante la supervisión escolar	19
3.9. Desarrollo Educativo	20
3.10 Enfoques de desarrollo educativo	21
3.1. Importancia de la supervisión escolar en el desarrollo educativo	22

## **Capitulo 4**

<b>Marco Metodológico</b>	<b>24</b>
4.1. Tema	24
4.2. Factibilidad	24
4.3. Viabilidad	24
4.3.1. Recursos	24
4.3.2. Humanos	24
4.3.3. Social	24
4.3.4. Financieros	24
4.3. 5. Tecnológicos	24
4.3.7. Institucional	25
4.3.6. Legal	25
4.4 Justificación	25

4.5. Objetivos	25
4.5.1. Objetivo general	25
4.6. Preguntas de la evaluación	26
4.7. Evaluación	26
4.8. Alcances	27
4.9 Hipótesis	27
4.10. Operativización de la hipótesis	27
4.11. Delimitación	30
4.12. Universo	30
4.12.1. Muestra	31
4.12.2 Unidad de análisis	31
4.13. Diseño de la investigación	31
4.14. Organización	33
4.15. Recursos.	33
4.16. Evaluación	34
<b>CAPITULO 5</b>	
<b>Marco Operativo</b>	<b>35</b>
5.1. Introducción	35
5.2. Prueba piloto	35
5.3. Trabajo de campo	36

5.4. Procesamiento de la información	36
5.5. Cronograma	37
5.6. Recursos	37
5.6.1. Humanos	37
5.6.2. Materiales	37
5.6.3. Financieros	37
5.7. Encuestas	38
<b>CAPITULO 6</b>	
<b>Análisis y discusión de resultados</b>	<b>78</b>
<b>CAPITULO 7</b>	
<b>Propuesta</b>	<b>86</b>
7.1. Nombre de la propuesta	86
7.2. Introducción	86
7.3. Justificación	86
7.4. Planteamiento del problema	87
7.5. Objetivos	87
7.6. Resultados	87
7.7. Acciones	88
7.8. Metodología	88

Anexos

## **RESUMEN**

A continuación se presenta los resultados de la investigación denominada: Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo, que se realizó en el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del municipio de Cabricán; departamento de Quetzaltenango.

Dirigida a directores, subdirectores y docentes quienes conforman la comunidad educativa de investigación cuya finalidad es definir la Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo

El Marco Conceptual, presenta antecedentes e importancia de la investigación, en la que resalta que la supervisión escolar no puede concebirse sin relacionarla con el desarrollo y la mejora de los institutos donde se imparte educación del ciclo básico. Por esto, este tema pretende caracterizar un modelo de supervisión orientada específicamente a la consecución de esos objetivos.

El Marco contextual, presenta un panorama acerca de la Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo, Del municipio de Cabricán; departamento de Quetzaltenango.

El Marco Teórico, comprende un análisis bibliográfico acerca de la Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo, Del municipio de Cabricán; departamento de Quetzaltenango.

El Marco Metodológico, presenta una secuencia con la cual se abordó el tema Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo.

El Marco Operativo, presenta los distintos momentos que se vivieron desde el reconocimiento del contexto, la elaboración de las herramientas, así como la prueba y validación de los instrumentos de investigación. Como la aplicación e interpretación de los mismos. Lo medular de la

investigación fue establecer de qué manera incide Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo, Del municipio de Cabricán; departamento de Quetzaltenango.

Derivado de esta investigación surge una propuesta concreta y viable en beneficio de la comunidad educativa del municipio de Cabricán. La cual se presenta en el Marco Propositivo, que trata de incluir a todos los actores del proceso educativo: principalmente a concientizar a directores, subdirectores y docentes. Propone la importancia de que todos miembros de la comunidad educativa reconozcan que juegan un rol importante en la supervisión educativa, ya que cada uno de ellos tiene protagonismo en el desarrollo educativo de acuerdo a las funciones que tiene asignadas.

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, tiene como propósito fundamental conocer acerca del tema Supervisión Educativa y su importancia en el Desarrollo Educativo, para realizar la investigación, se tomó como base para entrevistar a directores, subdirectores y docentes; del Instituto Nacional de Educación Básica y diversificada por Cooperativa del municipio de Cabricán Departamento de Quetzaltenango.

El propósito primordial es determinar la función de la supervisión escolar es para ayudar a los docentes a que utilicen su máxima potencialidad: Todos los trabajadores de la educación tienen necesidad, en una u otra forma, de recibir ayuda técnica, oportuna y científicamente proporcionada. Cada uno de los docentes por competentes que sean, necesitan orientación. Además, cuando el principal objetivo de la supervisión es estimular el progreso profesional de los responsables de la educación, esto garantiza por sí solo la necesidad constante de la supervisión, pues el campo del conocimiento humano no tiene límites y el docente puede prepararse para ser cada día mejor, favoreciendo con ello el mejoramiento de la educación y de la sociedad en general ya que el proceso educativo no puede quedar librado a su suerte y a la expectativa de si resulta o no, por lo que es también responsabilidad de la supervisión en general y del supervisor en particular, comprometerse en ayudar y apoyar al maestro para alcanzar el mejoramiento del proceso aprendizaje, contribuyendo así al logro del compromiso de la excelencia y calidad educativa que se exige a todos los niveles.

1. Por lo que se procedió a realizar unas encuestas a los Directores, Sub Directores, Docentes y Supervisor Educativo de cada Centro Educativo pues los mismos, juegan un rol protagónico en el desarrollo educativo, donde se determino que el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa es importante en el proceso de supervisión, para compartir esta forma de asistencia con énfasis en lo pedagógico y administrativo esencial para mejorar la calidad de la educación.



# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1 Antecedentes de la Investigación:

Con la finalidad de comprender el entorno y las condiciones particulares del instituto donde se realizó la investigación, se dan a conocer algunos aspectos importantes que están ligados e interrelacionados con la educación que se desarrolla en Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán, del Departamento de Quetzaltenango.

La Supervisión Escolar se considera la columna vertebral del Sistema Educativo en el sentido de es la que sostiene el nexo entre la administración superior y la comunidad educativa. Acciona como orientadora y brinda asistencia técnica, permanente y profesional tanto a directivos como docentes, así como media en la resolución de conflictos.

Su importancia en el desarrollo educativo consiste en que su función no se limita a supervisar para dar un diagnóstico, sino que también debe buscar estrategias de enseñanza y proponer posibles soluciones a los problemas y dificultades que impiden la calidad educativa. La supervisión escolar debe realizar actividades de organización, coordinación, promoción, gestión y toma de decisiones que estén en función de los principios educativos y de las necesidades de las comunidades.

Ahora bien, la función de dirigir personas en las instituciones educativas es considerada como una de las más complejas y difíciles tareas, que exige de los miembros de la comunidad educativa, como de los que la dirigen múltiples competencias, siendo una de las más importantes; una formación psicológica y humanista sólida; en tal sentido, se busca transformar el entorno del sitio de trabajo, integrando a las personas en la responsabilidad, dándole así trascendencia al trabajo de cada uno y produciendo una atmósfera de alegría y de energía que implica un cambio profundo en el liderazgo y el trabajo en equipo forjando su equilibrio y fortaleza en lo que se hace además, comprometiéndose a ir más allá de lo que se imagina construyendo una perspectiva sólida a través de la iniciativa de una supervisión con eficiencia.

### **1.5.Importancia de la investigación:**

La función del supervisor ha perdido su carácter normativo centrándose con mayor énfasis en la corrección de las debilidades o carencias encontradas al final de los procesos, descuidando el desarrollo constructivo que establece la interacción supervisor-docente en la escuela. Esto limita la acción supervisora concediéndole un carácter circunstancial y temporal lo cual limita el seguimiento de la acción docente y la conformación de un ambiente de intercambio técnico-pedagógico, que garantice la integración supervisor-docente aprovechando las capacidades y disposición de ambos.

Un supervisor dentro de sus funciones pedagógicas debe asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de técnicas, procedimientos especializados y que provienen de un proceso de planificación de la enseñanza. El proceso de enseñanza envuelve tres aspectos fundamentales: La planificación, la ejecución y la evaluación.

La gestión supervisora contribuye a buscar soluciones a los problemas educativos en forma oportuna donde se coordine y estimule el desenvolvimiento del docente en la sociedad a la cual pertenece, con la intención de sincronizar las acciones que circunscriben las actividades administrativas y su interacción con la supervisión. Es por esto que, el representa la presencia de las funciones técnicas, administrativas, sociales, de asistencia y mediación enlazadas con los procesos de planificación, organización, orientación, coordinación, ejecución y evaluación necesarias en el desempeño del supervisor.

El supervisor debe ser un líder pedagógico que entiende a la escuela como fuente de identidad, donde se subraya la formación, la calidad educativa y la renovación de la enseñanza.

### **1.3. Planteamiento del problema:**

La supervisión escolar debe ser un modelo que articule la gestión supervisora de forma integrada a los procesos técnicos, administrativos, sociales, de asistencia, mediación y debe estar orientada al mejoramiento de las prácticas pedagógicas y la redimensión de los valores.

El principal enfoque de la supervisión escolar debe estar centrado en la autorrealización, el cual juega un papel importante porque se vincula con la autosatisfacción, siendo ésta una necesidad básica y fundamental para que el supervisor escolar, se comprometa y participe en todos y cada uno de los procesos.

## **CAPITULO 2**

### **MARCO CONTEXTUAL**

La supervisión Educativa nació ejerciendo una acción eminentemente fiscalizadora, de inspección de escuelas y primordialmente a los maestros de las escuelas primarias oficiales.

La Supervisión Educativa se inició en el país, el dos de enero de 1875, por medio del Decreto No. 130, emitiéndose con ello la primera Ley Orgánica de instrucción pública primaria, con la finalidad de organizar, dirigir e inspeccionar la enseñanza Primaria Pública.

En Guatemala la supervisión educativa actual tiene su base legal en lo siguiente: a) Constitución Política de la República de Guatemala, (Artículos 71, 72, 73 y 74)b) Decreto Legislativo No. 12-91, Ley de Educación Nacional, c) Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar"

De conformidad con lo que establece el Acuerdo Gubernativo 123 "A", "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar" el supervisor escolar es un ente que entre sus funciones está la de contribuir a la superación de los docentes, a la resolución de los conflictos, a poner en marcha los programas y proyectos establecidos por el Ministerio de Educación, a la aplicación de la norma cuando fuese necesario. Se establece que la supervisión escolar está bajo el Supervisor departamental educativo.

A finales de 1989, debido a que los supervisores educativos apoyaron a los docentes en una huelga que duró cuatro meses, el Ministro de Educación de esa época destituye a todos los supervisores y crea una figura temporal denominada "Coordinadores Educativos".

Como resultado de tal acción, el sistema educativo no estaba marchando bien, pues no había control, no se seguían los lineamientos, por lo que en 1992 se creó la nueva figura del Supervisor Educativo, la cual vino a recuperar el espacio perdido y a retomar la acción de acompañamiento y asesoramiento.

En mayo de 1996, mediante el Acuerdo Gubernativo 165-96, se crean las Direcciones Departamentales de Educación. En su artículo 7°. establece que "la supervisión educativa de la jurisdicción que corresponda queda incorporada a la Dirección Departamental de Educación respectiva, siendo en consecuencia el Director Departamental de Educación el jefe inmediato superior de dicha supervisión".

En 1999 el Ministro de Educación crea paralelo a los supervisores la figura del Coordinador Técnico Administrativo, sin una base legal, solamente con un manual de funciones, (tomadas en su mayoría del Acuerdo Gubernativo 123 "A" y de la Ley de Servicio Civil). Con esto pretendía que se mejorara la atención al cliente y que cada supervisor tuviera una cantidad reducida de establecimientos.

Para el año 2003 existían tres figuras, lo que ocasionaba, en algunos casos, fricción pues quienes poseían nombramiento de supervisor educativo se sentían con más derechos que aquellos que estaban asignados como coordinadores.

Todo esto hizo que en este año 2006, se nivelaran las categorías, y ha venido a mejorar las relaciones entre todos.

## **2.1. Definición del problema dentro del contexto**

Guatemala está dividida en 22 departamentos, y éstos a su vez en municipios, 332 en total. Cabricán es un municipio del departamento de Quetzaltenango, que actualmente cuenta con dos Supervisores Educativos a uno de ellos le corresponde la atención del Nivel de Educación Preprimaria y Primaria, y al otro le corresponde el Nivel de Educación Media que comprende el Ciclo de Educación Básica y Diversificada. tanto del sector oficial como privado y por cooperativa.

Como se podrá observar los supervisores deben tener una habilidad tal como para resolver situaciones de diferentes niveles educativos.

Las actuaciones están contenidas en un Plan Operativo Anual, POA, en donde se establecen las visitas que se realizarán en el año, así como otras acciones a realizar.

Con motivo de la Reforma Educativa, se ha involucrado al supervisor educativo en las capacitaciones de actualización docente como facilitadores del proceso de capacitación de los mismos. Las capacitaciones consisten en cálculo matemático, comprensión lectora y otros temas que le servirán para el desarrollo de su clase. En cuanto a la preparación en sí como administradores de la educación a nivel Departamental se llevan capacitaciones de reforzamiento y actualización en la aplicación de la norma y sobre relaciones humanas. Hay que hacer notar que éstas no son constantes.

## **CAPITULO 3**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **3.1. ¿Qué es supervisión escolar?**

La supervisión escolar se entiende como orientación profesional y asistencia dadas a personas competentes en materia de educación, la supervisión es un proceso planificador, es un sistema que crea los mecanismos y las funciones necesarias para que el sistema educativo se perfeccione continuamente cuando y donde sean necesarias, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo. Bajo el punto de vista dinámico, el objeto de llevar a los maestros y demás personas que tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo, mediante el mejoramiento del aprendizaje y el desenvolvimiento profesional de los docentes. En el mejoramiento de los aprendizajes y el desenvolvimiento de los maestros y en ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones sobre todo curriculares.

#### **3.2. Finalidades y objetivos de la Supervisión Escolar.**

La Ley de Educación Nacional de Guatemala, Decreto Legislativo No. 12-91 en el Título VII Supervisión Educativa, Capítulo Único en el artículo 73 y 74 se establecen las finalidades y objetivos de la supervisión educativa los que copiados literalmente dicen:

ARTICULO 73. Finalidades. Son finalidades de la Supervisión Educativa:

- a) Mejorar la calidad educativa.
- b) Promover actitudes de compromiso con el desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de la comunidad educativa.

ARTICULO 74. Objetivos. Son objetivos de la Supervisión Educativa:

- a) Promover la eficiencia y funcionalidad de los bienes y servicios que ofrece el Ministerio de Educación.
- b) Propiciar una acción supervisora integradora y coadyuvante del proceso docente y congruente

con la Dignificación del Educador.

c) Promover una eficiente y cordial relación entre los miembros de la comunidad educativa.

### **3.3. Perfil del supervisor escolar**

- a. Capacidad de mando
- b. Habilidad para redactar informes
- c. Capacidad para promover el desarrollo de la enseñanza
- d. Capacidad para resolver conflictos
- e. Con experiencia en el ramo docente
- f. Características personales
- g. Alta moralidad
- h. Idóneos
- i. Benévolos
- j. Minuciosos
- k. Con capacidad para apreciar los esfuerzos de los maestros
- l. Prudentes

### **3.4. Funciones de la supervisión escolar.**

La Ley de Educación Nacional de Guatemala, Decreto Legislativo No. 12-91 en el Título VII Supervisión Educativa, Capítulo Único, en el artículo 72 define la Supervisión Educativa con: Funciones técnico administrativas que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje en el sistema educativo nacional.

#### **3.4.1. Funciones técnicas:**

Estas comprenden conocimientos y experiencias en la organización del trabajo, planificación directiva, organización escolar, control de procesos, toma de decisiones y participación docente en equipos. Aún cuando la gestión técnica es un complemento importante para alcanzarlos



objetivos planteados, además puede incitar a las personas a comportarse de una forma que fortalezca los valores educativos fundamentales.

Entre las acciones más relevantes se tienen:

a) Tareas de Dirección:

Se definen operativamente como la proporción de tiempo que emplean los supervisores en tareas propias de planificación y control.

Las tareas son agrupadas bajo los siguientes epígrafes: tareas liderazgo pedagógico, contactos con los padres, desarrollo profesional y tareas académicas.

b) Trabajo en equipo:

Es el nivel de coordinación existente en los centros a través de la frecuencia de reuniones, tanto formales como informales, entre supervisores, directores y docentes . Uno de los problemas que ha venido aquejando a supervisor a lo largo de la historia es su estilo extremadamente individualista de trabajo. Las escuelas han sido, con mucha frecuencia y durante mucho tiempo, auténticos reinos donde cada supervisor realiza su tarea profesional del mejor modo posible, según su formación y buen juicio, pero sin coordinación alguna con la institución y, desde luego, sin responder a ningún proyecto conjunto del centro que hiciera posible que todos funcionaran como un equipo que dirige sus esfuerzos hacia las mismas metas.

c. Orientación Académica:

Establecer la estimulación de la gestión académica en cuanto a comparar resultados de desempeño, establecer niveles de logro para la escuela, logros obtenidos en los diversos proyectos educativos, experiencias compartidas con la comunidad, asociaciones de vecinos, entre otros.

Actualmente tiene como una de sus funciones sustantivas alcanzar la implementación del Curriculum Nacional Base en el aula del nivel al que atiende, lo que implica una formación a cerca de los nuevos enfoques y metodologías que indica el mismo.

d) Estructuración Escolar:

Se refiere a la perspectiva organizativa operativa de la interrelación de los elementos que intervienen en la realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización del proyecto educativo. La definición dada contempla los criterios organizativos que definen la

organización escolar. Expresamente se habla de conseguir la realización de un proyecto educativo, con lo cual se caracteriza el objetivo prioritario para regir la organización. Pero también se habla de la estructura y sistema relacional cuando se pone de manifiesto la interrelación de los elementos, en referencia a lo humano, material y funcional, superando las concepciones anteriores, reductoras del término de organización escolar a la mera ordenación de elementos materiales o de estructuración de puestos y personas.

#### **3.4.2. Funciones administrativas:**

Consiste básicamente en organizar, coordinar, dirigir y controlar los recursos físicos, financieros, institucionales y humanos; con el objetivo de optimizarlos y racionalizarlos adecuadamente. Estas actividades tienen que ser eminentemente participativas, para que intervengan todos los sectores involucrados en el proceso educativo. Tienen que ejecutarse de manera preventiva para prever soluciones a los problemas que se pudieran presentar en todos los niveles.

#### **3.4.3. Funciones Sociales:**

Básicamente estas van dirigidas a establecer buenas relaciones humanas con el personal docente, administrativo, e servicio y estudiantes de los centros educativos. Asimismo a proyectarse a la comunidad a través de la participación de la educación en el desarrollo de la comunidad; esto se hace con las siguientes actividades:

- a. Propiciar la organización y participación de las comunidades educativas en el desarrollo
- b. económico, social y cultural.
- c. Promoción y difusión del arte y la cultura.
- d. Fomento a las actividades productivas.
- e. Fomentar la identidad nacional.
- f. Participar en programas de salud.
- g. Propiciar la realización de programas que promuevan la protección del sistema ecológico.

### **3.5. Proceso de supervisión técnica y administrativa en el centro escolar**

Durante la supervisión técnica es aconsejable para obtener mejores resultados seguir los pasos siguientes:

a) Elaboración del Plan de Acompañamiento:

- A partir de la situación de cada escuela y de los compromisos planteados en la última visita, se plantea las actividades a realizar en la escuela.
- Se elaboran instrumentos que guíen la supervisión hacia los objetivos propuestos.
- Se elabora la Ruta de salida: cronograma de las visitas, costos.

b) Durante la visita:

- Se observa, se registra información en los instrumentos de monitoreo y en el cuaderno aquellos datos del contexto o no usuales que se dan en el aula.
- Se interviene, con el permiso del docente, se dialoga con los estudiantes.
- En el recreo se suele dialogar con el director o sub director.
  
- Terminada la jornada de clases se hace retroalimentación al docente, se le ayuda a preparar las siguientes clases o los materiales necesarios, revisando las guías o proyectos correspondientes.
- Se plantean compromisos para trabajarse hasta la siguiente visita.

c) Al finalizar la supervisión:

Se debe contar con una matriz amplia de desempeño del docente en el aula y de gestión de la escuela, que se traduce en una serie de instrumentos, entre los que se encuentran guías de observación, entrevistas con actores principales (docentes, padres y estudiantes) y fichas de registro de información, cuyos datos deben ser procesados para realizar un análisis, sacar conclusiones y tomar decisiones acerca de la intervención que se debe realizar de acuerdo a los resultados obtenidos.

d) Plantear asistencia técnica diferenciada de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, el desempeño pedagógico de los docentes y de fortalecimiento en la gestión en cada institución.

La función administrativa debe girar alrededor de una planificación y organización general y concreta, a corto y a largo plazo que debe considerar aspectos como:

- Administración de contratos.
- Jubilaciones y despidos.
- Responsabilidad de las matrículas, expedientes, estadísticas  
Papeleo y actividades burocráticas.
- Darle cumplimiento a las acciones emanadas por autoridades educativas superiores y a la Ley de Educación Nacional Decreto 12-91 de Guatemala.

### **3.6. Modalidades de supervisión.**

La supervisión democrática tiene sus raíces en los principios de la época de las relaciones humanas y en la tradición de la educación progresista que da énfasis a la dignidad del educador.

Los principios básicos del progresivismo son los siguientes:

- a. La educación debe ser vida en sí, no una preparación para la vida.
- b. El aprendizaje debe estar relacionado directamente con los intereses del niño.
- c. El aprendizaje, a través de la solución de problemas, debe prevalecer al predominio de la materia.
- d. El rol del maestro no es dirigir sino facilitar el aprendizaje.
- e. La escuela debe recalcar y estimular la cooperación en lugar de la competencia.
- f. Sólo la democracia permite y estimula el libre intercambio de ideas y el desarrollo de personalidades auténticas.

La supervisión dirigida al desarrollo del maestro considera a este de manera individual, sin intento de evaluarlo para penalizarlo. El supervisor tratará de crear un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo de un proceso de aprendizaje efectivo. El supervisor orientará al maestro sobre las reglas, normas y tradiciones que imperan en su lugar de trabajo, de manera que pueda adaptarse adecuadamente al mismo. Además, el supervisor tratará de reducir los obstáculos gerenciales como las inhibiciones personales, las dudas, los temores y las inseguridades que tenga el docente. Al desempeñar este rol, el supervisor se considera como una persona que contribuye a que el docente se ayude a sí mismo y su talento alcance su expresión total.

### **3.6.1. Formación de la supervisión escolar dirigida a directores y personal docente de los institutos.**

El sistema educativo está inmerso en una sociedad en constante transformación que le presiona para que se adapte a las nuevas realidades y le plantea nuevas demandas a las que debe dar una respuesta adecuada.

La supervisión escolar no puede estar alejada de lo que pasa a su alrededor ni debe ir a adelante de la sociedad, debe anticiparse siendo capaz de hacer un análisis prospectivo de necesidades futuras. Los cambios en educación son inevitables y necesarios.

Los institutos educativos no pueden ser siempre iguales ni es justificable seguir haciendo lo mismo como si nada hubiera cambiado. Resulta necesario que los institutos educativos desarrollen capacidades, estructuras y sistemas que les permitan ser más adaptables y competentes para responder a las numerosas demandas que la sociedad les hace.

- a. La supervisión debe velar porque los institutos que son su responsabilidad de transformen en organizaciones que se adaptan a un mundo cambiante, capaces de:
- b. Estar abiertos al aprendizaje y a la mejora y se evitar la rutina institucional;
- c. Poseer una actitud flexible, capaz de adaptarse a nuevos requerimientos y demandas
- d. Ser creativos, capaces de idear respuestas y soluciones para sus necesidades y problemas.

La mayoría de los institutos distan mucho de tener en este momento estas características. Como ya se ha señalado, la últimas teorías del cambio y de la mejora plantean que los institutos son unidades de cambio que pueden poner en marcha procesos de desarrollo institucional que los transformen en comunidades de aprendizaje que, partiendo de la reflexión colectiva sobre su propia experiencia y trabajo, sean capaces de establecer una base de mejora continua. El objetivo final es que los propios centros creen conocimiento, aprendan y se desarrollen. Se conviertan así mismas en una instancia de aprendizaje

El instituto entendido como unidad funcional de acción que, de forma autónoma, planifica, actúa, evalúa y encuentra en la estrategia de aprendizaje y de mejora

Los supervisores deben conducir a que los institutos mejoren porque creen y se nutren en consensos a cerca de qué cosas vale la pena alcanzar y ponen en marcha los procesos internos mediante los cuales los individuos aprenden progresivamente a hacer lo necesario para alcanzar todo aquello que vale la pena.

Un instituto innovador es el que ha aprendido a aprender, el que practica un aprendizaje conjunto, en primer lugar en los diferentes grupos que lo configuran, y, en segundo lugar, entre todos los niveles, formando una comunidad profesional con unos valores y unas metas compartidas.

Propiciar las buenas relaciones entre los miembros que conforman el instituto la supervisión debe

- b. Contribuir con su ejemplo a un clima de comprensión, colaboración y justicia entre todos los subordinados.
- c. Un lenguaje entendible que permita la comunicación efectiva con el personal del plantel a su cargo y con la comunidad educativa.
- d. Asimismo considera que el supervisor debe poseer:
  - Rectitud profesional
  - Espíritu de equidad.
  - Eficiencia organizativa.
  - Capacidad de liderazgo.

### **3.7.Técnicas que puede utilizar el supervisor para realizar la formación del recurso humano que atiende.**

#### 3.7.1. Aprendizaje colaborativo

Es más que una técnica, es considerada una filosofía de interacción y una forma personal de trabajo. En todas las situaciones donde las personas se reúnen en grupos, se requiere el manejo de aspectos tales como el respeto a las contribuciones y habilidades individuales de los miembros del mismo.

En un grupo colaborativo existe una autoridad compartida y una aceptación por parte de los miembros que lo integran, de la responsabilidad de las acciones y decisiones del grupo. La premisa fundamental del Aprendizaje Colaborativo está basada en el consenso construido a partir de la cooperación de los miembros del grupo y a partir de relaciones de igualdad, en contraste con la competencia en donde algunos individuos son considerados como mejores que otros miembros del grupo. Los practicantes del AC aplican esta filosofía en el salón de clase, en reuniones de trabajo y comités, con grupos comunitarios y sociales, dentro del seno familiar, y en general, como una forma de vida y de convivencia con otras personas.

#### 3.7..2. Método de casos

Los docentes aprenden sobre la base de experiencias y situaciones que ocurren en el instituto en la práctica pedagógica con los estudiantes. Esto les permite construir su propio aprendizaje en un contexto que los aproxima a su entorno. Es un enlace entre la teoría y la práctica.

#### 3.7.3.Aprendizaje orientado a proyectos

Un proyecto es un esfuerzo que se lleva a cabo en un tiempo determinado, para lograr el objetivo específico de crear un servicio o producto único, mediante la realización de una serie de tareas y el uso efectivo de recursos.

El proceso de aprendizaje se dé en la acción, es decir que los docentes aprenden haciendo, adquiriendo una metodología adecuada para afrontar los problemas que se le presentarán en su práctica profesional.

#### 3.7.4. Aprendizaje basado en la resolución de problemas

Es un enfoque educativo orientado al aprendizaje ya la instrucción en el que los docentes abordan problemas reales en grupos pequeños con la finalidad de , realizar un listado de opciones y analizar cuál es la mejor, para finalmente tomar una decisión que resuelva el problema.

### **3.8. Actitud de los docentes ante la supervisión escolar.**

Las características del ser humano son diferentes e irrepetibles, por lo que la actitud ante la supervisión puede ser variada, además van a influir determinados factores como la actitud con la que se presente el supervisor, los resultados obtenidos, el mucho o poco desempeño que ha puesto el docente en su labor educativa; es así como se puede hablar de actitudes:

#### **a) Voluntad:**

- Supervisor y docente son los que deciden iniciar el procedimiento y en cualquier momento pueden también decidir no continuar.
- Participación activa de ambos.
- Ambos supervisor y docentes son las auténticas protagonistas del proceso
- El supervisor no es un juez que imponga su solución: ambos quiénes buscan gestionar el conflicto desde una estrategia de diálogo y no de confrontación.
- El supervisor se limita a favorecer un clima de comunicación que permita crear nuevas relaciones entre los docentes y las deficiencias encontradas.

#### **b) Flexibilidad**

Se pretende, en todo momento, que la supervisión escolar se adapte a las necesidades de los docentes, no obstante, existen procesos que deben ser conocidos y aceptados por los interesados. Por este motivo, el supervisor, en la reunión inicial, deberá explicar detenidamente las reglas del procedimiento.



**c) Confidencialidad y buena fe**

Los docentes solicitan al supervisor a no revelar lo dicho durante las supervisiones o a mantener cierta confiabilidad, que no ponga en evidencia a los docentes.

Es imprescindible una actitud honrada hacia los participantes.

La confidencialidad permite una mayor comunicación entre ambos y por tanto mayores posibilidades de alcanzar acuerdos.

**d) Tolerancia.**

La supervisión pretende resolver con claridad las deficiencias de los docentes, por lo que la orientación que se brinde durante la misma debe ser clara y concisa, sin propiciar una dinámica repleta de reuniones estériles y meramente dilatorias.

### **3.9 Desarrollo Educativo**

Es el proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.

Así, a través del proceso educativo, las nuevas generaciones asimilan y aprenden los conocimientos, normas de conducta, modos de ser y formas de ver el mundo de generaciones anteriores, creando además otros nuevos.

En el proceso educativo se comparte entre las personas por medio de nuestras ideas, cultura, conocimientos, otros, respetando siempre a los demás.

El proceso educativo no siempre se da en el aula, existen tres tipos de educación: la formal, la no formal y la informal. La educación formal hace referencia a los ámbitos de las escuelas, institutos, universidades, módulos, mientras que la no formal se refiere a los cursos, academias, e instituciones, que no se rigen por un particular currículo de estudios, y la educación informal es aquella que fundamentalmente se recibe en los ámbitos sociales, pues es la educación que se adquiere progresivamente a lo largo de toda la vida.

### 3.10. Enfoques de proceso educativo

- 2.10.1. Desde la perspectiva de los enfoques centrados en el aprendizaje, el proceso educativo tiene como eje y destinatario final al estudiante individual, ya que pretende impulsar el desarrollo adecuado de las capacidades de aprendizaje de cada persona, de manera que pueda comprender el mundo, reflexionar de forma crítica sobre los diversos acontecimientos, actuar de manera eficaz ante los problemas y de manera personalmente satisfactoria y socialmente solidaria.
- 2.10.2. El proceso tradicional de enseñanza-aprendizaje, centrado en la transmisión de información y en la figura del docente como fuente casi única del saber, tiende a modificarse para dar paso a nuevos énfasis y orientaciones. La información, sus fuentes y los medios para difundirlo se han diversificado de tal manera, como consecuencia del avance científico tecnológico y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, que puede hablarse de la emergencia de un nuevo paradigma educativo.
- 2.10.3. En las últimas décadas han surgido propuestas que bajo denominaciones como aprender a aprender o aprender a pensar, expresan nuevas intenciones de las instituciones educativas. Tales propósitos requieren ineludiblemente enseñar a pensar y enseñar a aprender, lo cual supone un cambio en las funciones que ha desempeñado tradicionalmente el docente. Se trata de preparar a los estudiantes para que aprendan mejor los contenidos de los planes de estudio y así como los procedimientos para continuar aprendiendo en una institución educativa y fuera de ella.

El propósito de aprender a aprender debe realizarse a través de aprender a pensar, desarrollando la cognición y la afectividad del sujeto, potenciando el uso de estrategias cognitivas y metacognitivas que le permitan lograr aprendizajes significativos.

El aprender a aprender y aprender a lo largo de toda la vida no se relaciona exclusivamente con la adquisición de conocimientos actualizados, sino que implica la posibilidad de tomar la iniciativa del aprendizaje, la existencia de la motivación y de la autoestima del sujeto, la capacidad para utilizar estrategias y recursos para aprender.

2.10.4. Aunque en algunos contextos tiende a otorgarse un mayor énfasis a los procesos y procedimientos de aprendizaje, debe reconocerse que éstos no se producen en el vacío, sino que mantienen una estrecha vinculación con los contenidos disciplinares.

Las diversas teorías de psicología de la educación (cognoscitivismo, constructivismo, socioculturalismo) coinciden en que, para que se logre una transformación de los resultados educativos es necesario que el individuo sea capaz de emplear un conjunto de estrategias y procedimientos que le permitan manipular la información del entorno para vincularla con los significados que ya posee.

### **3.11. La importancia de la supervisión escolar en el desarrollo educativo.**

Actualmente, propuestas de cambio en los centros se conciben como procesos que se prolongan a lo largo del tiempo y que deben ser comprendidos, planificados, gestionados y evaluados de forma colectiva por los que participan en ellos.

La importancia de la supervisión escolar está en la forma en que esta acompaña esa transformación hacia al cambio educativo el que no sólo llega a ser significativo si activa los procesos de acción-reflexión-acción en los sujetos que lo llevan a cabo de forma participativa, cooperativa, negociada y deliberativa, sino en toda la sociedad a nivel mundial, debido al uso de la tecnología actual.

Hoy es impensable una propuesta de cambio o innovación educativa que no esté planteada de forma que todos los implicados en ella la asuman, la signifiquen y la realicen. Cambiar en educación supone un proceso de construcción social, tanto si la iniciativa de cambio viene de fuera como si ha surgido dentro de la institución escolar, lo importante es que el centro la haga suya y que la integre en los mecanismos de su estructura. Los cambios promovidos a título individual por algún profesor han dado paso a propuestas de mejora asumidas por todo el centro y gestionadas por su dirección.

La supervisión educativa durante su gestión debe considerar los preceptos siguientes:

- a. No se puede mandar lo que los institutos o centros tienen que hacer.
- b. El cambio en educación supone un avance hacia algo que es parcialmente desconocido e implica incertidumbre y necesidad de aprender continuamente.
- c. Los problemas son inevitables en los procesos de cambio y sólo a través de ellos es posible encontrar nuevas soluciones.
- d. La previsión detallada de todo lo que va a implicar el cambio tiene el riesgo de no acertar en la previsión.
- e. El individualismo y el colectivismo deben tener igual poder.
- f. Ni la centralización ni la descentralización funcionan de forma independiente. El instituto y los supervisores se necesitan mutuamente y deben mantener una continua negociación.
- g. Los institutos deben mantener conexión con su comunidad escolar y con su entorno.
- h. Los responsables de las innovaciones educativas y de la mejora de los institutos son todos los que están implicados en su funcionamiento, también los administradores y supervisores.

Para lograr el cambio, se exige un esfuerzo sostenido y sistemático dirigido a cambiar las condiciones del aprendizaje y las condiciones internas de los institutos con el objetivo último de conseguir las metas educativas de forma más eficiente.

## CAPITULO 4

### MARCO METODOLOGICO

#### 4.1. Tema de la investigación.

La Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo.

#### 4.2. Factibilidad

La presente investigación. la supervisión escolar y su importancia en el desarrollo educativo, se hace posible realizarla porque se cuenta con los recursos necesarios y la facilidad de acceso de información de parte del Supervisor del municipio de Cabrican, como también de Docentes del Centro Educativos llevándose a cabo la investigación, la supervisión escolar y su importancia en el desarrollo educativo

#### 4.3 Viabilidad

El camino de la investigación es posible, y viable, pues cuenta con recursos bibliográficos adecuados y fuentes de información que servirán para el desarrollo de la investigación.

##### 4.3.1 Recursos

###### 4.3.1.1. Financieros

La investigación es posible, ya que no requiere de un costo elevado, este será aportado por la sustentante de esta investigación.

###### 4.3.1.2. Institucionales

Supervisión del municipio de Cabrican, Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán quienes están dispuestas a colaborar en el trabajo de campo de la investigación

###### 4.3.1.3. Humanos:

Comunidad Educativa del establecimiento y autoridades inmersas en el desarrollo, cómo supervisión, docentes y alumnos

###### 4.3.1.4 Tecnológicos

Es posible llevar a cabo la investigación con los siguientes recursos tecnológicos de apoyo como: Cañonera, computadoras, internet, impresoras, entre otros; permitiendo obtener datos y analizarlos detalladamente en cada una de las actividades del proceso investigativo.

#### 4.3.1.5 Legales

La supervisión educativa, tiene como base legal y definiciones la Ley de Educación Nacional Decreto Legislativo No. 12-91: Título VII. Capítulo Único: Artículo 72°. Definición diseño de la Reforma Educativa la necesidad e importancia de debe crear las condiciones favorables para ser agente de cambio e influir en los sujetos,

#### 4.4 Justificación

La presenta investigación tiene la finalidad de profundizar en "La Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo", con la finalidad de colaborar en la eficacia del acompañamiento en la acción pedagógica con flexibilidad, revisión, análisis y como un proceso de constante cambio en el proceso de enseñanza en el aula con los docentes, para mejorar su desempeño, proponer soluciones a los problemas que impiden la calidad educativa.

#### 4.5. Objetivos

##### 4.5.1. Objetivo general:

Establecer la importancia de la supervisión escolar en el desarrollo educativo.

##### 4.5.1.2. Específicos:

4.5.1.3. Determinar los alcances de la supervisión escolar en el desarrollo educativo

4.5.1.4. Establecer el grado de aceptación de la supervisión escolar por parte de docentes y el director del centro educativo.

4.5.1.5. Definir el grado de conocimiento de los docentes acerca de los objetivos de la supervisión escolar.

4.5.1.6. Establecer las necesidades técnicas y administrativas que los docentes requieren de la supervisión escolar

4.5.1.7. Presentar alternativas de solución de la problemática.

#### 4.6. Preguntas de investigación.

1. ¿Que es supervisión Escolar?
2. ¿Cuáles son las finalidades y objetivos de la Supervisión Escolar?
3. ¿Cuál es el perfil del supervisor escolar?
4. ¿ Cuáles son las funciones de la supervisión escolar?
5. ¿Cómo es el proceso de supervisión técnica y administrativa en el centro escolar?
6. ¿Cómo es la formación de la supervisión escolar dirigida a directores y personal docente de los institutos?
7. ¿Qué técnicas que puede utilizar el supervisor para realizar la formación del recurso humano que atiende?
8. ¿Cuál es la actitud de los docentes ante la supervisión escolar?
9. ¿Qué es desarrollo Educativo?
10. ¿Cuáles son los enfoques de desarrollo educativo?
11. ¿Cuál es la importancia de la supervisión escolar en el desarrollo educativo?

#### 4.7. Evaluación

##### Ex ante (Diagnostica)

Se realizará una evaluación diagnostica que permita verificar si en el centro educativo objeto de estudio se realiza el acompañamiento pedagógico y administrativo por parte de la supervisión educativa y su importancia en el desarrollo educativo.

##### 4.7.1 Proceso: (Durante)

Se realizara las actividades de investigación de acuerdo al cronograma establecido. Para que el estudio finalice en el tiempo determinado, evaluando y al final de la investigación.

##### 4.7.2 Ex post

Al finalizar la investigación se evalúa su impacto con el Supervisor, Director, Subdirector y docentes

#### 4.7.3 Resultados

Considero que el proceso contemplado se desarrollara en todas sus etapas y la investigación finaliza con éxito, se evalúa si se dio respuesta a las preguntas, se evalúa si los objetivos establecidos en nuestra investigación tanto el general como específicos se alcanzaron en un buen porcentaje

Teniendo el apoyo de todas las entidades inmersas en la investigación.

#### 4.7.4 Impacto

Lo que se pretende como parte de la Universidad Panamericana con esta investigación es generar una propuesta de solución para apoyar la supervisión escolar en el aspecto administrativo y técnico.

### 4.8 Alcances

#### 4.8.1. Explicativo:

El alcance de la investigación será explicativo porque a través de la investigación se crea relación causal entre las variables que son: La Supervisión Escolar y su importancia en el desarrollo Educativo, cada una de las variables permite establecer cómo influye una en la otra con el respaldo de los antecedentes teóricos sobre el tema.

#### 4.9 Hipótesis:

La incidencia de la supervisión escolar es importante en el desarrollo Educativo

#### 4.10 Operacionalización de la hipótesis

##### 4.10.1. Definición teórica

##### a) Variable Independiente:

Supervisión Escolar es pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el estudiante, el docente, el supervisor.



b) Variable Dependiente:

Desarrollo de habilidades cognitivas, sociales, motrices y perceptivas que procesan, integran y organizan el aprendizaje y toda la experiencia escolar y que relacionando con los aprendizajes y experiencias anteriores, por medio de la codificación y categorización de sus contenidos, de modo de permitir la aplicación a situaciones nuevas es decir.

4.10.2.Desarrollo Educativo. Definición Operativa

a) Variable Independiente.

Variable independiente	Indicador	Índice	Subíndice	Unidad de medida	No. De Itm
Supervisión educativa	Procedimientos de supervisión	Tipos de la supervisión	Supervisión técnica	2. ¿Cuál es la definición de desarrollo educativo ?	1
			Supervisión administrativa	10. ¿Cuántas veces visita la dirección del establecimiento?	3
		Ventajas	Supervisión escolar	4.- ¿Qué medios utiliza para la supervisión?	5
			Rol del director en la supervisión escolar	8.- ¿Qué papel desempeñan los directores en la supervisión?	7
	La supervisión			6- ¿Clases de supervisión utiliza?	9

	Formación del supervisor	Educación	Formación del supervisor educativo	12. ¿Utiliza adecuadamente la forma de supervisar?	11
		Materiales calificación profesional	Resultados obtenidos	2.- ¿Cuáles son las ventajas que encuentra al supervisar?	13

Variable dependiente	Indicador	Índice	Subíndice	Unidad de Medida –	No. De Item	
DESARROLLO EDUCATIVO	Analizar	Desarrollo educativo	Orientación	¿Existe modalidades de supervisión a docentes del nivel medio?	2	
		Técnica de clase	Motivación	¿Hay cambios en los Docentes durante una supervisión constante?	6	
	Nivel educativo del Docente	Calidad Profesional		Técnicas	¿Cómo realiza la supervisión?	10
				Observación	¿Interviene en la en la gestión de los docentes?	12
			Coordinación	¿La supervisión programada tiene	14	

				una secuencia lógica y preparada?	
			Actividad	¿Realiza actividades para mejorar la calidad de la educación en su establecimiento?	16

Variable dependiente

#### 4.11 Delimitación:

##### 4.11.1 Temporal:

La investigación se realizará a partir de Octubre de 2010 al De Marzo de 2011.

##### 4.11.2 Espacial:

La presente investigación se realizará en la Supervisión Educativa responsable del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán.

##### 4.11.3 Teórica:

La investigación que se realiza será en la corriente del funcionalismo, siendo una teoría sociológica que pretende explicar los fenómenos sociales por la función que ejercen las instituciones en la sociedad.

#### 4.12 Universo:

En la presente investigación se tomará en cuenta al Supervisor, Director y Docentes del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán. Quetzaltenango,

#### 4.12.1 Muestra:

En la presente investigación se tomara en cuenta el universo de los docentes, director, sub director y supervisor educativo, se seleccionara para la muestra a los docentes, del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán, Quetzaltenango.

No probabilística.

Los sujetos de investigación deberán tener la siguiente característica:

Ser director, sub director, docente y supervisor educativo del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán, Quetzaltenango.

#### 4.12.2 Unidad De Análisis:

Los sujetos de investigación, se tomara en cuenta el establecimiento seleccionado deberán las siguientes características:

Superviso educativo:	1
Género:	Masculino
Director:	1
Género:	Masculino
Sub director:	1
Género:	Femenino
Docentes:	12 Género
	6 masculinos
	5 femeninos

#### 5.7 Diseño De Investigación :

Investigación será no experimental; diseño longitudinal.

Cronograma:

Tiempo	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembr e				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semanas																												
Actividades:																												
1 Inducción de tesis.	x																											
2 Inducción de Marco Metodológico.		x																										
3 Revisión de marco Metodológico.			x																									
4 Aprobación del Marco Metodológico.				x																								
5 Restructuración del Marco Metodológico.					x																							
6 Elaboración del Marco Teórico.							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7 Elaboración del instrumento de investigación.									X	x																		

8 Análisis de los datos.																		X	x															
9 Comprobación de la hipótesis.																				x														
10 Elaboración y presentación de la propuesta.																					X													
11 Elaboración del informe final.																						X	x											
12 Revisión.																																x		
13 corrección.																																x		
14 Impresión.																																	x	

4.14. Organización:

4.15.1. Asesor: Lic. Enrique Aguilar

4.15.2. Investigadora: Martha Yomara Aguilar Barrios

4.16. Recursos

4.16.1 Materiales:

Libros, periódicos electrónicos, útiles de oficina, manuales.

4.16.2. Humanos:

La comunidad educativa del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán, Quetzaltenango.

#### 4.16.3. Financieros:

Fondos económicos aportados por la investigadora interesada para el desarrollo de la investigación

#### 4.17 Evaluación:

Se llevara a cabo en base al cronograma. La evaluación será un proceso determinante puesto que proveerá datos importantes para mejorar procesos investigativos posteriores.

## **CAPITULO 5**

### **MARCO OPERATIVO**

#### **5.1. Introducción**

Después de realizar las entrevistas al Supervisor Educativo, docentes, director y sub director del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán, del Departamento de Quetzaltenango es importante resaltar que se establece la importancia de la supervisión escolar en el desarrollo educativo debido a que esta acompaña la transformación hacia al cambio educativo el que no sólo llega a ser significativo si activa los procesos de acción-reflexión-acción en los sujetos que lo llevan a cabo de forma participativa, cooperativa, negociada y deliberada, sino en toda la sociedad a nivel mundial, debido al avance de la tecnología que utiliza la juventud actual.

#### **5.2. Prueba Piloto**

##### **5.2.1. Elaboración de las herramientas**

Se elaboraron instrumentos de investigación, que contienen 10 preguntas que recaban información acerca de la Supervisión Escolar y su importancia en el Desarrollo Educativo, así consolidar la propuesta emanada desde la misma unidad de análisis, entrevistando al coordinador técnico administrativo, director, subdirector y 12 docentes del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán, del Departamento de Quetzaltenango

##### **5.2.2. Validación de las herramientas**

Esta se realizo en el Instituto de Educación Básica y Diversificada por Cooperativa del Municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango.

El objetivo es comprobar si las pruebas de validación dan una respuesta acorde al planteamiento de la investigación y qué nivel de confiabilidad proporcionan las respuestas de los entrevistados acerca de la temática del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán, del Departamento de Quetzaltenango



Después de realizar la prueba piloto de las herramientas de investigación con las unidades de análisis propuestas se procedió a analizar las respuestas, con lo cual quedó comprobada la confiabilidad que daban las herramientas diseñadas para la investigación, seguidamente se pasó al proceso de recolección de información que serviría para hacer el trabajo de campo que daría paso a lo siguiente.

#### 5.2.3. Reuniones previas de negociación

Se estableció contacto con el Supervisor Educativo y el director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica y Diversificada de la cabecera municipal de Cabricán, aceptando o que se realizará la investigación acerca de Supervisión Escolar y su Importancia en el Desarrollo Educativo, que gustosamente concedió el espacio para realizar dicha investigación.

Seguidamente se coordinó de manera conjunta la realización del trabajo de campo, donde se recaudaron por medio del instrumento los datos necesarios para la investigación.

#### 5.3. Trabajo de Campo.

De acuerdo a la organización del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada de la cabecera municipal de Cabricán, se entrevista por medio de las herramientas de investigación al Supervisor Educativo, director y subdirector del establecimiento, 12 docentes que laboran en Ciclo de Educación Básica, como unidad de análisis.

#### **5.4. Procesamiento de la información.**

De acuerdo al planteamiento de las unidades de medida y a las unidades de análisis, la tabulación de datos ha sido de comparación, por lo que es más seguro y confiable, tomar aspectos esenciales en las respuestas de los sujetos de investigación.

## 5.5. Cronograma.

Cuadro No.5

ACTIVIDAD	Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrevistar a Coordinador Supervisor Educativo.																
Entrevistar a director,subdirector docentes y alumnos del Instituto de Educación Básica y Diversificada																
Procesamiento de la información.																

## 5.6. Recursos:

### 5.6.1. Humanos:

1 Director:

1 Subdirector.

10 Docentes.

5. . .Estudiantes.

### 5.6.2. Materiales:

5.6.3. Boletas

5.6.4. Financieras.

5.6.5. Costo de boleta

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

**5.7. Boleta aplicada al Supervisor Educativo**

**Cuadro N°. 1.**

1) ¿Desempeñan los directores un papel muy importante en la supervisión?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Supervisor Educativo del municipio de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La participación del director en la supervisión escolar, es importante porque permite detectar tanto aspectos positivos como negativos que se dan dentro del aula. Así mismo todas las actividades humanas y especialmente las escolares son o pueden ser objeto de mejoramiento para que la excelencia educativa se dé con propiedad y propiciar el desarrollo social.

Los resultados indican que las autoridades educativas están conscientes de que los directores desempeñan un papel muy importante dentro de la supervisión, verificando el buen desempeño de los docentes

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO  
EDUCATIVO”.**

Boleta aplicada al Supervisor Educativo

**Cuadro N°. 2.**

**2) ¿Ha visto cambio en los docentes durante una supervisión constante?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	<b>1</b>	<b>100%</b>
NO.	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Supervisor Educativo del municipio de Cabricán de Educación  
Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

El nivel de impacto de la supervisión ha sido significativo, el aprovechamiento de los aportes ha servido para adquirir habilidades, experiencias, conocimientos y valores; que son funcionales y adaptables en el que hacer educativo.

Actualmente, las propuestas de cambio en los docentes se conciben como procesos que se prolongan a lo largo del tiempo y que deben ser comprendidos, planificados, gestionados y evaluados de forma colectiva por los que participan en ellos. Se reconoce una dimensión institucional de los procesos de cambio lo que obliga a que se desarrollen de forma organizada, tengan un carácter sistémico e institucionalizado y sean fruto de la comprensión y de las decisiones de toda la comunidad educativa.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Boleta aplicada al Supervisor Educativo

**Cuadro N° 3.**

3) ¿Participa en la supervisión de los docentes?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

Interpretación:

La función del supervisor es de orientar, ayudar al director, sub director, docentes y estudiantes a analizar y entender completamente el problema que tiene, entonces, los sentimientos, emociones y actitudes pueden cambiar.

Orientar, la capacidad de escuchar y sus habilidades de atención, reconocimiento, reflexión e indagación son esenciales.

Se determina que la asistencia de las autoridades educativas es un factor esencial, para el logro de los objetivos de la educación. Ellos detectan necesidades de supervisión a toda comunidad educativa.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

Boleta aplicada al Supervisor Educativo

**Cuadro N°. 4**

**4) ¿Ha intervenido en la gestión de los docentes?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Supervisor Educativo del municipio de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Los datos demuestran que en un elevado porcentaje el trabajo del supervisor como gestionado de capacitaciones, seminarios, cursillos, congresos y encuentros incidirá en el trabajo docente

El resultado determina que la preparación y formación del cuerpo educativo, constituye un proceso de trabajo que debe fomentar el logro de los objetivos de calidad de supervisión nacional y cumplir con los parámetros que requiere realizar acciones que apoyen a los docentes que administran los insumos y acciones educativas.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Boleta aplicada al Supervisor Educativo

**Cuadro N°. 5**

**5) ¿Realiza actividades para mejorar la calidad de la educación en su establecimiento?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Supervisor Educativo del municipio de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

### Interpretación

La supervisión docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Boleta aplicada al Supervisor Educativo

**Cuadro N°. 6**  
**6) ¿Ha mejorado su habilidad durante la supervisión a docentes?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Supervisor Educativo del municipio de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La supervisión debe ser a su vez creadora, dispuesta a estimular al docente a innovar, creando nuevos métodos, reformulando planes y programas y elaborando nuevos materiales. Para la cual será necesario que el supervisor también tenga una mentalidad creadora, evitando caer en la rutina y en la improvisación.



**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL  
DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Boleta aplicada al Supervisor Educativo

**Cuadro N°. 7**

**7) ¿Considera que la supervisión programada tiene una secuencia lógica y preparada?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Supervisor Educativo del municipio de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación**

Un supervisor escolar en sus funciones debe programar su trabajo estableciendo prioridades, dirigiendo el proceso educativo brindando orientaciones claras específicas y completas, controlar y evaluar constantemente para detectar en qué grado se están obteniendo los objetivos que se han planteado, en tal caso tomar medidas correctivas para que subsanen todos los problemas y desarrollar sus propias aptitudes y habilidades constantemente, así como estimular a los docentes y directivos a desarrollar también dichas destrezas.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Boleta aplicada al Supervisor Educativo

**Cuadro N°. 8**

**8) ¿Aplica técnicas de supervisión escolar?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Supervisor Educativo del municipio de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La observación. Esta técnica es de gran importancia, pues permite establecer un contacto directo con la situación educativa en general, especialmente con la que se desarrolla en el salón de clases. Debe ser integral, continua y formal, es decir, no debe ser improvisada ni casual, aprovechando los registros anecdóticos del alumno como instrumento informativo que proporciona el docente.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO  
EDUCATIVO”**

Boleta aplicada al Supervisor Educativo

**Cuadro N°. 9.**

9) ¿Está interesado en brindar supervisión a los docentes?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Supervisor Educativo del municipio de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

El supervisor Educativo del Nivel medio de Cabrican, está interesado en supervisar a los docentes a su cargo porque considera que es una de sus principales funciones.

El resultado obtenido en el planteamiento indica que las autoridades educativas están interesadas en brindar supervisión conocimiento y adquisición de habilidades que forman al maestro y por ende se mejora el rendimiento escolar de los estudiantes

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

Boleta aplicada al Supervisor Educativo

**Cuadro N°. 10**

10) ¿Busca oportunidades para reforzar la practica educacional, mediante la supervisión?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Supervisor Educativo del municipio de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Es uno de los beneficios educativos y profesionales que ayudan en la labor docente para estar al día de los avances, en donde se programan talleres, conferencia, cursillos, seminarios apoyando a los docentes en el área que necesitan reforzamiento

Los resultados nos indican que las autoridades educativas están conscientes de que los cambios requieren esfuerzos y los maestros deben estar preparados con la adecuada formación y atención. Si esto se da será una oportunidad para agenciarse de mejores conocimientos para reforzar la práctica educacional

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Encuesta aplicada al director

- 1) ¿Desempeñan los directores un papel muy importante en la supervisión?

**Cuadro N°. 11.**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

Interpretación:

La verificación del cumplimiento de lo planeado es la esencia que compete a la función del director, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos, así como también determinar lo realizado valorizándolo y si es necesario aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado y así lograr las metas propuestas. Siendo de esta manera como se propicia la fase de reorientación del proceso de enseñanza, tan importante para afianzar el conocimiento, en los procesos de aprendizajes, he allí la importancia de la dirección en la supervisión.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO  
EDUCATIVO”**

**Encuesta aplicada al director**

**Cuadro N°. 12.**

**2) ¿Ha visto cambio en los docentes durante una supervisión constante?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Con la supervisión se logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes. De la misma manera, es entonces la evaluación el trabajo que el supervisor debe realizar para verificar si las metas planteadas fueron logradas satisfactoriamente o de lo contrario, este debe reorientar el proceso en función de optimizarlo

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

**Encuesta aplicada al director**

**Cuadro No.13**

**3) ¿Participa en la supervisión de los docentes?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La supervisión hay que concebirla como una acción que se desarrolla de manera transversal a todo lo largo y ancho del desarrollo educativo, es decir contrastar lo que se acaba de hacer y lo que en realidad se hizo, esa evaluación que lleva a cabo el supervisor educativo, debe tener continuidad por parte del director del establecimiento con la finalidad de darle acompañamiento al docente en la práctica pedagógica que ejecutar y en la planificación de las acciones futuras.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

**Encuesta aplicada al director**

**Cuadro N° 14.**

**4) ¿Ha intervenido en la gestión de los docentes?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La supervisión no sólo debe proporcionarse para obtener en un momento un valor apreciable de algo o una medida absoluta de resultados, sino para ir observando, desarrollando y verificando el proceso; es decir, al inicio, durante y al final del proceso educativo, como parte de un engranaje, de una integralidad propicia y característica de un acompañamiento pedagógico bien sustentado.



“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.

**Encuesta aplicada al director**

**Cuadro N°. 15.**

**5) ¿Realiza actividades para mejorar la calidad de la educación en su establecimiento?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Un buen director debe ocuparse de lograr en los docentes los niveles más altos de desempeño, lo cual plantea el desarrollo educativo como estrategia de la gestión de la dirección, y en consecuencia motivarlos para que alcancen sus metas, esto induce a la estimulación y favorece el desarrollo profesional del docente, contribuye al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones y favorece la formación integral de los adolescentes.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO  
EDUCATIVO”**

**Encuesta aplicada al director**

**Cuadro N° 16.**

**6) ¿Ha mejorado su habilidad como director al recibir la supervisión escolar?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

El director enfrenta hoy en día nuevas tendencias, en el marco de las técnicas, metodología, comunicación y la tecnología el director en su rol específico debe capacitarse para poder encarar el desarrollo acelerado. En consecuencia se hace necesario que los directores empleen toda la energía humana para así lograr los objetivos planteados e ir más allá de lo que se ve frente a los ojos e incluir en estos a la comunidad.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

**Encuesta aplicada al director**

**Cuadro N°. 17**

**7) ¿Considera que la supervisión programada tiene una secuencia lógica y preparada?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Durante la supervisión se genera mucha información, parte de ella es necesaria para tomar decisiones inmediatas o posteriores por esa razón debe tener una secuencia lógica y preparada. Una supervisión programada debe, por lo tanto, ayudar a recabar la información que se necesita, para tomar diferentes decisiones en distintos momentos.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

**Encuesta aplicada al director**

**Cuadro N°. 18**

**8) ¿Aplica técnicas de supervisión escolar?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

El director detecta las necesidades de la docente indagando a través de las técnicas de observación, entrevistas, diálogos, y debe además poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que permitan conocer la realidad del desempeño de los docentes, para incorporar soluciones efectivas y permanentemente durante el desarrollo educativo.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO  
EDUCATIVO”**

**Encuesta aplicada al director**

**Cuadro N°. 19**

**9) ¿Está interesado en brindar supervisión a los docentes?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Aunque todas las actividades son necesarias y tienen que supervisarse, es conveniente identificar las actividades más importantes en base a los objetivos que se establecieron.

Por esa razón considero que es muy importante la intervención del director en la supervisión escolar de los docentes, con la finalidad de mejorar la calidad educativa que se brinda en el establecimiento.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

**Encuesta aplicada al director**

**Cuadro N° 20.**

**10) ¿Busca oportunidades para reforzar la practica educacional, mediante la supervisión?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Director del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Cabe resaltar, que la acción orientadora del director está en todas las actividades que el docente realiza, involucrando a la familia, a todo el equipo de la institución y a la sociedad, haciendo énfasis en la parte humana y en el aprendizaje, de allí que deba desempeñarla con efectividad.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

**Encuesta realizada a Sub directora**

**Cuadro N°. 21.**

**11) ¿Desempeñan los sub directores un papel muy importante en la supervisión?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación**

El sub director asiste al docente, mejorando las condiciones, físicas y humanas, donde se realiza el trabajo, promoviendo acciones para satisfacer las necesidades del mejoramiento profesional del docente, en función del rendimiento requerido por el Ministerio de Educación, desarrollándose cercanamente a los docentes, a fin de lograr la satisfacción laboral y los roles del desempeño docente en los institutos.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO  
EDUCATIVO”**

**Encuesta realizada a Sub directora**

**Cuadro N° 22.**

**12) ¿Ha visto cambio en los docentes durante una supervisión constante?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La supervisión escolar consiste en un servicio técnico destinado fundamentalmente a estudiar y mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo de los estudiantes, por lo que la supervisión escolar la realiza el sub director de manera efectiva , constante y cercana a los docentes, debido a ello puede dar fe de los buenos resultados que se obtienen con la misma.



**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

**Encuesta realizada a Sub directora**

**Cuadro N° 23.**

**13) ¿Participa en la supervisión de los docentes?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Cumplir el rol de supervisar el desarrollo educativa, es una de las funciones del sub director que permite impartir orientaciones para el mejoramiento de la calidad de la educación, participar en la organización y reorganización de los planteles, centros, cátedras y servicios educativos, fomentar el apoyo a la comunidad a favor de la acción educativa proponer medidas convenientes para subsanar las irregularidades de las cuales tengan conocimiento.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

**Encuesta realizada a Sub directora**

**Cuadro N°. 24.**

**14) ¿Ha intervenido en la gestión de los docentes?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>NO.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La sub directora considera muy satisfactoria su participación en toda normativa que orienta el desempeño de los docentes, deja entrever el carácter obligatorio que tiene esta función para la buena marcha del proceso educativo, el cual pretende hacer del contexto donde se produce el desarrollo educativo, un espacio para la reflexión, comprensión y valoración de los avances, intereses, aspiraciones, consideraciones e interpretaciones de quienes participan en la acción educativa.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

**Encuesta realizada a Sub directora**

**Cuadro N°. 25.**

**15) ¿Realiza actividades para mejorar la calidad de la educación en su establecimiento?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

El aprendizaje se apoya en la interacción que tenemos con nuestro medio y las personas que nos rodean. Esta interacción es para el que aprende fuente importante de asimilación a nivel cognitivo, afectivo y socializador pues le permite desarrollar actitudes frente al trabajo y responder a las exigencias sociales.

Las actividades que se realizan en equipo son por lógica, la continuidad de la concepción del aprendizaje activo, pero redimensionado a partir de los resultados de la psicología social acerca de las estructuras grupales competitivas, colaborativas y cooperativas.

“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO

**Encuesta realizada a Sub directora**

EDUCATIVO”.

**Cuadro N°. 26.**

**16) ¿Ha mejorado su habilidad como sub directora al recibir la supervisión escolar?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Todas las actividades que influyan sobre el proceso de aprendizaje con miras a realizar un mejor planeamiento, una mejor coordinación y ejecución de las mismas, para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del estudiante y la comunidad, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de son beneficiosos.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

**Encuesta realizada a Sub directora**

**Cuadro N°. 27**

**17) ¿Considera que la supervisión programada tiene una secuencia lógica y preparada?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Para determinar resultados positivos en el desarrollo educativo, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente, se logra a través de técnicas y procedimientos ya definidos, para así decidir cuál de las alternativas es la mejor. Este paso es importante, ya que al carecer de un proceso programado con una secuencia lógica implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una supervisión por demás fortuita e improvisada.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

**Encuesta realizada a Sub directora  
Cuadro N°. 28.**

**18) ¿Existe algunas modalidades de supervisión a docentes del nivel medio?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La supervisión puede ser autocrática diciendo las ordenes, las sugerencias, y directrices para la mejora del proceso enseñanza aprendizaje y democrática que es el polo opuesto de lo anterior descrito. Cualquiera que sea la modalidad en la que se ejerza la supervisión, no se debe olvidar la comprensión, flexibilidad y humanismo que debe caracterizar este proceso educativo.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

**Encuesta realizada a Sub directora**

**Cuadro N°. 29.**

**19) ¿Está interesado en brindar supervisión a los docentes?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Una de las tareas más importantes, difícil y exigente dentro de cualquier institución, es sin duda alguna la supervisión del trabajo ajeno. No obstante siempre queda la interrogante de si realmente existe la "Supervisión". Es frecuente escuchar a los docentes con quejas como "En mi escuela no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

**Encuesta realizada a Sub directora**

**Cuadro N°. 30.**

**20) ¿Busca oportunidades para reforzar la practica educacional, mediante la supervisión?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a Sub directora del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La información deben compartirla con los miembros de la comunidad educativa, ayuda en la planificación y la implementación de las actividades del desarrollo educativo,

Ya venga del personal o de los interesados, una de las formas más efectivas de conseguir información útil de la supervisión es por medio de la que se realiza al final. Aunque se describe en su cometido de conseguir información para la gestión participativa, es igualmente aplicable a la obtención de información para la supervisión.



**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 31.**

**21) ¿Desempeñan los docentes un papel muy importante en la supervisión?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

Interpretación:

Hay situaciones en las que el docente disminuye el cumplimiento del desarrollo educativo porque representa sólo una tarea más, negándose así la importancia que éstos poseen para el logro de un desarrollo óptimo de la educación y un estímulo hacia la creatividad y la innovación, hacia el éxito educativo. En este caso se considera que una estrategia eficaz para el logro del desempeño del docente pudiese ser la supervisión si esta se plantea para el mejoramiento de la calidad educativa y por ende el incremento de los niveles de desempeño.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 32.**

22) ¿Ha recibido supervisión escolar para mejorar su desempeño laboral?

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

Interpretación:

Cuando se realiza una supervisión escolar en aras de estimular y construir desde el punto de vista comunicacional, si el supervisor asume una conducta de escuchar y comprender el punto de vista del personal, tener empatía y saber comprender las individualidades del ser humano, mantener la serenidad, preocuparse por el bienestar de todos los miembros, poseer auto-confianza y estabilidad emocional, es decir, ser un líder demostrando capacidad en sus actuaciones diarias, definitivamente que si se mejora el desempeño de los docentes.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 33.**

**23) ¿Se debe supervisar a los docentes?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Los docentes opinaron que si se debe supervisar a los docentes porque necesitan que se guie el desarrollo educativo, para hacer posible los objetivos. En tal sentido, un supervisor debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones y que este entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 34.**

**24) ¿Colabora en la gestión a docentes mediante una supervisión?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

Interpretación:

La apatía, en la participación durante el proceso de supervisión se debe a problemas de comunicación, ausencia de orientación y asesoría lo cual podría repercutir seriamente en el desempeño del personal docente incumpliendo con lo establecido y en el rendimiento estudiantil pudiéndose tomar medidas al respecto para prever consecuencias a tiempo.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 35.**

**25) ¿Realiza actividades para mejorar la calidad de la educación?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Los resultados nos indican que las autoridades educativas realizan actividades de reforzamiento, verificando el buen desempeño de las actividades que se realizan en equipo son por lógica, la continuidad de la concepción del aprendizaje activo, pero redimensionado a partir de los resultados de la psicología social acerca de las estructuras grupales competitivas, colaborativas y cooperativas

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 36.**

**26) ¿Cómo ven los docentes la labor del supervisor**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>10</b>	<b>67%</b>
<b>NO.</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los docentes, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

Una conducta típica que se da cuando se tienen problemas o reclamos de calidad, es intensificar la supervisión y exigir que no descuiden su trabajo, en algunas ocasiones sin la orientación necesaria, por tanto, se hace la detección del problema, pero no se hace nada por eliminar las causas que lo originan, es entonces cuando el único esfuerzo por la calidad y los problemas continuarán.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 37.**

**27) ¿Considera que la supervisión programada tiene una secuencia lógica y preparada?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>12</b>	<b>83%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>17%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Para realizar la supervisión escolar debe existir un plan de trabajo que especifique las actividades y el orden en que se deben ejecutar con la finalidad de no desenfocarse de los objetivos de la supervisión. Si las actividades no se efectúan, con un orden una secuencia los supervisores no orientan para brindar soluciones concretas.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 38.**

**28) ¿Existe algunas modalidades de supervisión a docentes del nivel medio?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

Durante la supervisión de rutina, se debe conversar con todos los docentes, fijarse en la forma en que cada equipo lleva a cabo sus obligaciones como un medio para verificar el desempeño alcanzado por cada uno de los mismos.

La supervisión que se realiza a fin de año tiene como finalidad recabar información de los logros alcanzados en el desarrollo educativo, misma que debe ser utilizada en la planificación que se realiza para el próximo ciclo escolar y mejorar los resultados.



**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 39.**

**29) ¿Está interesado en aportar conocimientos mediante la supervisión?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

**Interpretación:**

La supervisión debe tener liderazgo positivo, ser flexible, motivadora, orientadora, cuando llena estas características, los docentes apoyan haciendo aportes que benefician el proceso de supervisión escolar, por ende el desarrollo educativo, viéndose beneficiada toda la comunidad educativa, pero especialmente los estudiantes ya que se superan en el rendimiento escolar que suelen obtener.

**“LA SUPERVISION ESCOLAR Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO EDUCATIVO”.**

Encuesta realizada a Docentes.

**Cuadro N°. 40**

**30) Busca oportunidades para reforzar la practica educacional, mediante la supervisión?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO.</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica del municipio de Cabricán, Departamento de Quetzaltenango, Agosto del 2011

Interpretación: 31

Diariamente tenemos la oportunidad de aprender nuevos conocimientos, para poner en práctica con los estudiantes, para que mejoren su rendimiento escolar, se formen un pensamiento crítico, una actitud colaborativa, proactiva y de superación constante, sin temor de enfrentar los desafíos que les puede presentar la vida.

## **CAPITULO 6**

### **ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS**

#### **7.1. Presentación**

Toda actividad de la vida humana debe contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, que se manifiesta en la capacidad que tiene el ser humano de poder dar satisfacción a sus necesidades, no sólo básicas sino existenciales y axiológicas. La educación tiene un compromiso ético, político e histórico con la sociedad y es el de proveer satisfactores a estas necesidades. Si la educación no lo hace no tendría esta misma ningún sentido para el hombre

La supervisión educativa es un proceso único e integral, democrático, respetuoso de las diferencias individuales, de la iniciativa y de la propia libertad. Es una actividad orientadora, estimulante y cooperativa, una fuerza de cambio tanto en la forma de actuar como de pensar de quienes trabajan en el campo educativo.

El desarrollo educativo interpreta la educación desde los referentes del sistema educativo que la organiza y promueve, del producto que se obtiene gracias a la acción educativa y del proceso que pone en situación de intercambio y de influencias recíprocas a dos o más personas. El desarrollo educativo intencional y sistemático produce como efecto un desarrollo perfectivo en el sujeto. De la afirmación anterior se desprende el concepto de perfeccionamiento, que caracteriza al proceso que actúa sobre el sujeto que no ha llegado a un estado de perfección, pero que se dirige hacia él.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y luego de analizados los resultados que proporcionan las encuestas acerca de la Supervisión Escolar y su importancia en el desarrollo educativo, realizada en el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán, del Departamento de Quetzaltenango, se instituye que existen puntos que

proporcionan las medidas suficientes y las pautas necesarias para poder fijar el rumbo y propuesta correspondiente que debe tomar el presente trabajo.

De lo anterior planteamiento se deduce:

- En la pregunta número 1 planteada al supervisor educativo ¿Desempeñan los directores un papel muy importante en la supervisión? respondieron la supervisión sirve para guiar y dirigir los esfuerzos desarrollados por los directores, docentes y estudiantes, para aumentar la eficiencia del sistema educativo. Además, informa respecto a las diferentes características del personal que labora al servicio de una entidad, así como de su administración. Por la posición estratégica del director, resulta el elemento más importante de la administración y tiene la obligación de guiar a los docentes y de recibir sus quejas, reclamos y sugerencias a fin de resolverlas o viabilizar su solución en los niveles competentes. La supervisión puede evaluar los diversos métodos y procedimientos de control establecidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los docentes opinaron que la supervisión orienta y promueve la elaboración de los planes de estudios, del calendario escolar, de las actividades extracurriculares, etc., de acuerdo con las características regionales o locales, las necesidades y posibilidades de los estudiantes y las demandas de la comunidad; todo este trabajo surge del trabajo de supervisión que se realiza durante el año escolar, esto es motivante para los docentes.

- La pregunta número 6 planteada a los docentes ¿Cómo ven los docentes la labor del supervisor? Se obtuvo la siguiente respuesta: La supervisión debe motivar a los docentes a revisar y reformular permanentemente sus objetivos, el desarrollo de capacidades, actitudes y contenidos. Ayudar a los docentes a mejorar sus métodos, técnicas y estrategias para lograr aprendizajes más pertinentes, significativos y creativos. Estimular la producción de materiales educativos. Evaluar los procedimientos y resultados de la evaluación de los aprendizajes. Para tales efectos la supervisión puede cumplir una serie de acciones tales como: Ofrecer información pedagógica actualizada –mediante boletines o eventos- sobre variados métodos y técnicas de aprendizaje, material educativo. Organizar acciones de capacitación y/o actualización, mediante cursos, talleres,

demostraciones, conferencias, indicación de lecturas, ferias, círculos de lectura, redes educativas, etc., con el objeto de mejorar el proceso de aprendizaje.

Los directores opinaron que una de las funciones de la supervisión es orientar a los docentes para su participación en diversos cursos o eventos pedagógicos a nivel local, nacional, e integrar al docente o comprometerlo en comisiones para el estudio de algún problema o el desarrollo de alguna tarea.

- A la pregunta número 9 planteada a los docentes ¿Está interesado en aportar conocimientos mediante la supervisión? ellos respondieron que lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza, o dicho de otra forma, lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso, todos deben aportar pero que a veces existe descontento porque no se lleva a cabo una supervisión que utilizan conceptos que definan la supervisión de aula no tienen y no pueden tenerse como fijos o inflexibles, sino sometidos a un constante proceso de revisión y análisis. En tal sentido se produce un nuevo concepto en la supervisión El acompañamiento Pedagógico de Aula, la Reforma del nivel de educación básica asume esta concepción y plantea la reivindicación del "ser" de los educandos a los largo de su proceso formativo. El docente como garante de este proceso requiere una ayuda pedagógica por parte del personal directivo, el cual en su función supervisora y de promotor pedagógico se mantendrá actualizado en su proceso.

Los directores ante esta pregunta opinaron que ser un experto en el currículo informando acerca de él y de las formas de mejorarlo, conocer todo lo referente a los proyectos educativos propuestos por el Ministerio de Educación, ser un comunicador que pueda ofrecer ideas a los educadores y a la vez oír las opiniones de los demás es responsabilidad de todos los que realizan el desarrollo educativo.

- A la pregunta número 10 planteada a los docentes ¿Busca oportunidades para reforzar la práctica educacional mediante la supervisión? estos respondieron que todos los de la comunidad educativa deben ser capaces de discernir en cualquier campo de la educación. Buscar ser un líder de grupo que sepa trabajar con grupos logrando el máximo provecho de ellos. Un estimulador que busque lograr articulación entre programas y niveles, ayudar

a los estudiantes a mantenerse atentos a los problemas pedagógicos Ser un investigador y un agente de cambio y el mejoramiento profesional.

A esta pregunta los directores respondieron que la supervisión sirve para guiar, dirigir y aumentar la eficiencia del sistema educativo, por lo que corresponde al personal administrativo y técnico responder positivamente a dicha intervención.

## **7.2. Comprobación de Hipótesis.**

En el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricán, del Departamento de Quetzaltenango, se llevó a cabo la investigación, en la que se plantea la siguiente hipótesis.

### **¿La incidencia de la supervisión escolar es importante en el desarrollo Educativo?**

Al haber analizado los cuestionarios que se aplicaron a la unidad de análisis concretamente al director, sub director, docentes y supervisor educativo se puede concluir que:

Se establece que la incidencia de la supervisión escolar es importante en el desarrollo educativo.

Esto debido a los siguiente:

La necesidad de supervisar surge cuando se reconoce la diferencia entre el modo como son las cosas y el modo como deben de ser, uno de los métodos más eficaces para analizar y mejorar las situaciones, es tener una visión clara y objetiva de lo que está sucediendo y es esto lo que se busca en la educación, ya que el desarrollo educativo no puede quedar librado a su suerte y a la expectativa de si resulta o no.

La buena enseñanza no puede depender de maestros excepcionales o de la fortuna, es entonces cuando la supervisión educativa se impone como órgano interesado en el desempeño de los institutos, para que la acción de éste mejore constantemente y los buenos resultados estén garantizados de manera objetiva y científica.

En términos generales, la supervisión es ayuda para mejorar. Ocurre cuando se ayuda a los docentes a dar un paso adelante, siendo la tarea del supervisor el mejorar la situación de aprendizaje, realizando una actividad de servicio que apoya a los maestros para que realicen mejor su función.

## CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo de investigación acerca de La Supervisión Escolar y la Importancia en el Desarrollo Educativo, estudio realizado en el Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificado del Municipio de Cabricàn, Departamento de Quetzaltenango se presentan las conclusiones siguientes:

1. Todos los miembros de la comunidad educativa juegan un rol importante en la supervisión educativa, ya que cada uno de ellos tiene protagonismo en el desarrollo educativo completándose de acuerdo a las funciones que se tiene asignadas, por tal razón el supervisor educativo debe estar consciente que los procesos mentales son diferentes dentro de una cultura organizacional y por tanto debe tratar de conocer a todos los integrantes de la organización ya que de esa manera es más fácil detectar problemas dentro de los mismos que minimizan el éxito del proceso.
2. La definición que cada director, tendrá se relacionará con sus experiencias previas en su lugar de trabajo y en su comunidad. Hay personas que consideran la supervisión como un proceso de ayuda, colaborativo y crecimiento profesional. Sin embargo hay otras personas que perciben el proceso de supervisión como uno de fiscalización e intimidación.
3. Donde es más positivo e impactante el rol de la supervisión es en la evaluación y el asesoramiento a la Dirección y Gestión. La supervisión sirve para guiar y dirigir los esfuerzos desarrollados por los administradores, docentes y educandos, para aumentar la eficiencia del sistema educativo.
4. Determinar cómo lograr los propósitos propuestos finalmente se resolverá en la "práctica reflexiva", es decir, confrontándose directamente con los hechos concretos de la realidad que se presenta en una escuela en lo particular; para esto se deben llevar a cabo procesos de investigación-acción.
5. Las enormes dificultades y resistencias que la supervisión es uno de los obstáculos más difíciles, existiendo la necesidad de cambiar viejos esquemas de pensamiento, en los cuales fuimos formados y hemos vivido, pero a pesar de todo no tenemos opción, dado que la calidad de



la educación a la que aspiramos los Guatemaltecos implica un proceso largo y costoso, y éste, como todo proceso, es infinito y las acciones encaminadas a mejorarlo deben ser constantes.

6. La renovación de la supervisión y la transformación de sus prácticas son urgentes y han de tener como eje al proceso de mejora de la gestión escolar en todas sus dimensiones, en cada instituto, y no sólo lo que la administración educativa Ministerial le requiera en el proceso de implantación de la reforma pedagógica y en el control administrativo del servicio educativo si no las que surjan de acuerdo a las características de institutos que atienda.

7. La supervisión educativa solo obtiene los resultados positivos o los que se esperan si es un proceso planificado con objetivos claros, actividades y recursos bien definidos, con una secuencia lógica y preparada.

8. Existen varias modalidades para realizar el proceso de supervisión, estas dependen de la época que se vive, de las características de la personalidad del supervisor educativo, de la cultura organizacional del sistema educativo y de la colaboración que los docentes presten a este ambicioso proceso.

9. El involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa es importante en el proceso de supervisión, para compartir esta forma de asistencia con énfasis en lo pedagógico, esencial para mejorar la calidad de la educación.

10. Para que el proceso de supervisión educativa se puede decir exitoso, debe incentivar a los docentes a buscar la formación en las áreas donde se encuentran deficientes, en busca de la superación personal y de brindar un proceso educativo de calidad a los estudiantes que atienden.

## BILIOGRAFIA

1. De León, (2004).La Supervisión Educativa en Guatemala: Guatemala. Editora Educativa.
2. Corzo, Estuardo (2010) Factores que inciden en el desempeño de las funciones de los Coordinadores Técnicos Administrativos en el municipio de Dolores, Petén. Guatemala. Edinter.
3. Miranda, Martín (2010) La Supervisión Escolar y el Cambio Educativo, un Modelo de Supervisión para la Transformación, Desarrollo y Mejora de los Centros. México.Zaragoza
4. Gutiérrez, Ofeliz (2003) Enfoques y Modelos Educativo centrados en el Aprendizaje. México. Guerrero.
5. González, Eudy (2007) Un Modelo de Supervisión Educativa. México. Laurus.
6. Linarez, José ( 2008) Gestión Descentralizada y Calidad Educativa en el Perú Proyecto Aprendes. Perú. Valles.
7. Cardona, Guillermo (2010) Tendencias Educativas para el siglo XXI, Educación Virtual. Costa Rica. Editorial Universal.

Web grafía.

[http://www.ciberdocencia.gob.pe/?id=1849&a=articulo\\_completo](http://www.ciberdocencia.gob.pe/?id=1849&a=articulo_completo) 7 de octubre,2011. 21:00hrs.

## **CAPITULO 7**

### **PROPUESTA**

#### **El liderazgo de la Supervisión Escolar**

##### **Introducción:**

En base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo que se realizó, en esta investigación se presenta una propuesta para robustecer el Liderazgo de la Supervisión Educativa, dirigida a los Señores Supervisores, Directores, Sub Directores y docentes del municipio de Cabricàn Departamento de Quetzaltenango; con la finalidad de colaborar en el alcance un proceso educativo de calidad que impacte en el desarrollo educativo de los estudiantes que se atienden en el establecimiento.

El concepto de supervisión se ve directamente influenciado por los intereses económicos, políticos, sociales y los instrumentos de control y presión ejercidos por los distintos grupos de poder dentro de la sociedad. El concepto de supervisión educativa ha ido evolucionando a través del tiempo. Esta evolución ha ido de la mano de los diversos cambios que han afectado la sociedad.

El supervisor orienta al docente a cerca de las reglas, normas y tradiciones que imperan en su lugar de trabajo, de manera que pueda adaptarse adecuadamente al mismo. Además, el supervisor trata de reducir los obstáculos gerenciales como las inhibiciones personales, las dudas , los temores y las inseguridades que tenga el docente.

##### **1.1. Justificación.**

La supervisión es la observación y registro regular de las actividades que se llevan a cabo en el desarrollo educativo. Es un proceso rutinario de recogida de información sobre todos los aspectos, supervisar es comprobar cómo progresan las actividades del desarrollo educativo. Es observación sistemática y pertinente.

Esta información permiten que se utilice en la toma de decisiones para la mejora del funcionamiento del desarrollo educativo.

## **1.2. Planteamiento del problema.**

Los supervisores educativo deben ser líderes para llevar a cabo sus funciones, en este liderazgo existen algunas responsabilidades básicas que frecuentemente sugieren los deberes más importantes que debe realizar el líder - supervisor. La mayoría de los conjuntos de responsabilidades del líder enfatizan su obligación de lograr las metas del desarrollo educativo y de proporcionar atención a las necesidades de los docentes.

## **8.4 Objetivos.**

### **a) General.**

Robustecer a los supervisores educativos, directores, sub directores y docentes del Instituto de Educación Básica y Diversificada de Cabricán en su rol de líderes del desarrollo educativo.

### **Específicos**

- Identificar los tipos de líderes que se pueden desarrollar en el proceso educativo para ejercer la supervisión escolar.

## **8.5 Resultados.**

Los docentes del Instituto Nacional de Educación Básica y Diversificada del Municipio de Cabricán:

**8.6** Implementan liderazgo positivo de acuerdo al rol que desempeñan en la comunidad educativa.

## 8.7 Acciones

- a) Elaborar un plan de trabajo para impartir un taller de formación a grupos de supervisores, directores, sub directores y docentes a cerca del liderazgo en el rol de la supervisión.
- b) Realizar el taller de formación a docentes, director, sub director y personal docente del Instituto Nacional de Cabricán de Educación Básica y Diversificada de Cabricán.

## 8.6. Metodología

Activa, participativa y la evaluación se realizar al final reflexionando a cerca de los temas que se traten, con la finalidad de llegar a conclusiones que apoyen a los docentes en el desarrollo educativo.

## 8.7 Cronograma.

Cuadro No.

No.	ACTIVIDADES	Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Entrega de Tesis a la asesora Licenciado Enrique Aguilar.								
2	Solicitud al supervisor educativo para que autorice el taller de formación acerca de liderazgo de la supervisión escolar.								
4	Preparación de materiales para la realización del taller.								
5	Realización del taller.								

## 8.8. Responsables

Estudiante de Licenciatura en Psicopedagogía Martha Yomara Aguilar Barrios.

## **8.9 Recursos**

- a) De reciclaje y estructurados.
- b) Talento humano.

## **8.10 Presupuesto**

Refrigerio	Q200.00
Papelografos, marcadores, maskin tape	<u>Q 25.00</u>
Total	Q225.00

## **8.11 Evaluación**

Participación activa al finalizar el taller de formación se hará una ronda de reflexión para llegar a conclusiones finales.

## El liderazgo de la Supervisión Escolar

1. Realizar una presentación en power point a cerca de:  
  
Objetivos del taller de formación.  
  
Y de la función del líder en la organización.

### 1. LA FUNCION DEL LIDER EN LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1.- Responsabilidades del líder - supervisor

Es verdad que los diferentes enfoques acerca del liderazgo pueden variar, pero existen algunas responsabilidades básicas que frecuentemente sugieren los deberes más importantes que debe realizar el líder - supervisor. La mayoría de los conjuntos de responsabilidades del líder enfatizan su obligación de lograr las metas organizacionales y de proporcionar atención a las necesidades de los docentes. por ejemplo, en su conjunto de funciones del líder se refiere tanto a la organización como al trabajador.

Afirma que el líder funciona mejor cuando:

- a) Proporciona a sus seguidores la satisfacción directa de sus necesidades
- b) Estructura la ruta para el logro de la meta (al hacer esto, el líder proporciona al subalterno las claves para satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que logra las metas organizacionales)
  - Elimina impedimentos para el logro de las metas
- c) Modifica las metas del empleado de tal manera que sus metas personales puedan ser útiles para la organización

- d) La determinación realista de objetivos de desempeño (en términos de calidad, cantidad, seguridad)
- e) Proporcionar a los trabajadores los recursos necesarios para desempeñar sus tareas
- f) Comunicar a los trabajadores lo que se espera específicamente de ellos
- g) Proporcionar una estructura adecuada de recompensas para estimular el desempeño
- h) Delegar autoridad cuando sea necesario e invitar a la participación cuando sea posible
- i) Eliminar impedimentos para lograr un desempeño eficaz
- j) Elogiar el desempeño y comunicar los resultados de las evaluaciones
- k) Mostrar consideración personal hacia la comunidad educativa.

Estas acciones presentan nuevamente la responsabilidad dual que tiene el líder en cuanto a la organización y en cuanto a los subalternos. Estas listas no son de ninguna manera completa, pero sí sugieren algunos de los deberes básicos del líder.

1. Realizar una mesa redonda para discutir las funciones de los líderes y llegar a conclusiones que beneficien el desarrollo educativo del municipio de Cabricán.
2. Organizar grupos .
3. Distribuir los temas: Autoridad para el liderazgo, Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo, Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba.
4. Elegir un líder por grupo y realizar un panel.



### 1.3. **La autoridad para el liderazgo**

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el **liderazgo** consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder.

La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene del Ministerio de Educación por medio de sus autoridades. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

#### 1.3.1. **Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo.**

Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos.

De acuerdo a la teoría de la aceptación los docentes reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos

posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba

### **1.3.2. Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba.**

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo.

Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

1. Organizar dos grupos.
2. Entregar ambos grupos el temas Cualidades de los lideres.
3. Distribuir a un grupo el rol de positivismo y al otro el de negativismo.
4. Organizar un panel.

### 1.3.3. Criterios para seleccionar al líder

Teniendo en cuenta los dos conceptos de autoridad del líder, los administradores que ocupan un rango alto en la jerarquía administrativa deben decidir quiénes serán los receptores reales de la autoridad formal del liderazgo. La selección se debe hacer entre los candidatos de la opción (a veces incluyendo a algunos que estén fuera de la organización) y se debe otorgar autoridad formal a los elegidos como líderes. Surge la pregunta, ¿qué criterios deben aplicarse para determinar a quién se le conferirá autoridad para que funja como líder formal?

De toda la lista de responsabilidades que atañen a los líderes, es evidente que el líder debe estar, por lo menos, calificado para guiar a otros hacia el logro de las metas organizacionales y también debe poder manejar las relaciones interpersonales. El autor presentará brevemente una teoría acerca del liderazgo, basándose en el concepto de adaptabilidad, o sea la necesidad que posee un líder de ser capaz de manejar las situaciones individuales y de proporcionar el liderazgo adecuado para cada situación. Las exigencias necesarias en este enfoque de adaptación ampliarán las cualidades que se requieren para ser líder.

**a) Cualidades de los Líderes.** Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder. Este enfoque ha sido modificado tal como Scott y Mitchell han dicho “en general, en ciertas situaciones, las características del líder no establecen suficientemente la diferencia entre éstos y sus seguidores o a los buenos líderes de los malos”.<sup>7</sup> Ya que no se puede determinar ninguna serie de características absolutas, es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, a una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función del líder.

Una lista parcial de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder incluye su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás.

c) **Disposición para asumir responsabilidad.** Cuando el líder acepta la responsabilidad del logro de una meta, está de acuerdo en que es responsable ante sus superiores del desempeño de sus seguidores. Hasta cierto grado, el líder se convierte en la extensión de su superior hasta el nivel más bajo. Cuando el líder - supervisor acepta la responsabilidad del liderazgo, asume el posible riesgo de fracaso si no logra con sus subalternos los resultados esperados. El líder se expone a presiones de los subalternos de los grupos informales, algunas veces de los sindicatos y de muchas otras fuentes. La mayoría de los líderes encuentra también que su función implica presiones relativas a tiempo, esfuerzo y conocimientos, para poder cumplirla con eficacia. Los líderes que toman muy en serio su función por lo general descubren que su trabajo les exige más energías que a aquellos que no desempeñan funciones de líder. Ya que la función del líder exige tanto, es necesario que el individuo mismo desee asumir esa responsabilidad. No todos están interesados en ella, pero afortunadamente existen algunos que desean aceptar funciones de líder. Por lo general, quienes esperan llegar a ciertas metas personales al mismo tiempo que fungen como líderes. Las metas personales de logro, reconocimiento y poder reciben un especial estímulo debido a la oportunidad de asumir cargos. Cuando tales recompensas son posibles, la función del líder es satisfactoria y estimulante.

Existen pocas dudas de que algunos líderes desempeñen su función sin desearlo, pero cuando el líder desea abandonar su función suele encontrar medios para liberarse de esta responsabilidad.

d) **La capacidad para ser perceptivo.** La **percepción** supone la capacidad para observar o descubrir las realidades del ambiente propio. Los líderes deben conocer los objetivos y metas de toda la organización para poder trabajar en pro de su logro. Cada líder necesita ser perceptivo o empático con respecto a sus subalternos - seguidores para poder percibir sus aciertos, debilidades y ambiciones y prestarles la atención que merecen. El líder debe ser también perceptivo introspectivamente (hacia si mismo) para que pueda conocer sus propios aciertos, debilidades y metas y considerarlos en forma adecuada. La capacidad para distinguir entre lo verdadero y lo falso en la organización, en los subalternos y en sí

mismo, es particularmente importante dentro del concepto de liderazgo adaptable, del cual se hablará en este capítulo.

- e) **La capacidad para ser objetivo.** La objetividad es la capacidad de considerar los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente. La objetividad es una extensión de la percepción. Donde la percepción crea una conciencia de los hechos, acontecimientos y otras realidades, la objetividad ayuda al líder a minimizar los factores emocionales y personales que pudieran oscurecer la percepción de la realidad. El líder debe ser personalmente empático y necesita también ser capaz de mantener en perspectiva las consideraciones emocionales e irracionales. La objetividad es un aspecto vital de la toma de decisiones analítica. Ayuda también a conservar un curso de acción consistente por parte del líder.

Capacidad para establecer las prioridades adecuadas. El líder realmente hábil es aquel que es capaz de entresacar lo inservible hasta llegar a la esencia real de la semilla; en otras palabras, tiene la capacidad de ver qué es importante y qué no lo es. Cuando es necesario decidir, el líder talentoso sabe cuáles alternativas son dignas de consideración y cuáles no. Cuando está en juego la supervisión, el líder enfocado hacia las prioridades presta atención a las áreas más importantes y críticas. No se deja distraer por los problemas superficiales sino que va al meollo del asunto. Katz señala que el líder más eficaz es el que reconoce que su primera prioridad es el liderazgo. Este líder planea, apoya y atiende a los seguidores que están bajo su jurisdicción en lugar de emplear tiempo en actividades no relacionadas con el liderazgo.

Sin duda, no todos los líderes poseen igual capacidad para resolver todos los problemas que afrontan. A los que poseen un alto grado de capacidad se les considera como los mejores líderes.

- f) **La capacidad para comunicar.** La capacidad para transmitir y recibir información en forma útil suele darse por descontado. Sin embargo, si el líder puede cumplir eficazmente algunas de las metas ya mencionadas ganará más terreno todavía si envía y recibe mensajes con toda claridad. En el capítulo siguiente se analizarán muchas de las ventajas

y problemas de comunicarse adecuadamente. Los buenos comunicadores suelen encontrar más fáciles todas las responsabilidades (planear, organizar, controlar y especialmente conducir) porque se pueden relacionar con los demás fácilmente y pueden utilizar mejor los datos disponibles.

- g) **Aplicación del criterio de calificación.** Una vez que se han clasificado las cualidades del líder, debe lograrse que estén en relación con los candidatos disponibles. El primer atributo, el deseo de servir, unido a la capacidad para el liderazgo, debe poseerlo y expresarlo el individuo que aspire al puesto. El líder potencial se enfrenta a la tarea de considerar las responsabilidades, riesgos y recompensas y debe indicar a sus superiores si desea asumir una función de líder, en caso de que se le ofrezca.

1. Finalizar la actividad haciendo conclusiones.
2. Evaluar por medio de la técnica, positivo, interesante y negativo.
3. Brindar un refrigerio.