

T-E2-64
T998

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

B. UPANA-I-3806-2005



“SUPERVISIÓN TÉCNICA Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCIÓN ESCOLAR”

(ESTUDIO RELIZADO EN LA ESCUELA NORMAL RURAL DE OCCIDENTE No. 2 TOTONICAPAN)



Integrantes del grupo:

Vilma Marina Tzoc Aguilar
Olga Micaela Yax García
José Víctor Chamorro Huitz

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2005

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DECANO:	Lic. Ramiro Bolaños
COORDINADOR DE SEDES:	Lic. Dino Zaghi García
COORDINADORA SEDE QUETZALTENANGO	Licda. Mayra Cobar Arriola
ASESOR DE TESIS:	Lic. Miguel Ángel Alonso Sanchez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Guatemala, 23 de noviembre de 2004

Estudiantes:

Tzoc Aguilar, Vilma Marina

Yax García, Olga Micaela

Chamorro Huitz, José Victor

Estimados (as) estudiantes:

Por medio de la presente me permito informarles que el tema del trabajo de tesis denominado: **“SUPERVISIÓN TÉCNICA Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCIÓN ESCOLAR” (Estudio Realizado en la Escuela Rural de Occidente No. 2 Totonicapán)**, ha sido aprobado, y se ha autorizado el nombramiento del (la) Licenciado(a): Lic. Miguel Angel Alonzo Sánchez, Como asesor(a), de conformidad con lo establecido en la normativa para el desarrollo de Trabajos de Graduación, y de acuerdo a la solicitud presentada.

Atentamente,




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



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, Guatemala, dos de abril de dos mil cinco.

En virtud de que la tesis: **“SUPERVISIÓN TÉCNICA Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCIÓN ESCOLAR”** (Estudio Realizado en la Escuela Rural de Occidente No. 2 Totonicapán), presentada por los estudiantes: **“VILMA MARINA TZOC AGUILAR, OLGA MICAELA YAX GARCÍA, JOSÉ VICTOR CHAMORRO HUITZ”**, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura; cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que se continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Miguel Angel Alonzo Sánchez
Asesor



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, Guatemala, veintiocho de junio de dos mil cinco.

En virtud de que la tesis: **“SUPERVISIÓN TÉCNICA Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCIÓN ESCOLAR”** (Estudio Realizado en la Escuela Rural de Occidente No. 2 Totonicapán), presentada por los estudiantes: **“VILMA MARINA TZOC AGUILAR, OLGA MICAELA YAX GARCÍA, JOSÉ VICTOR CHAMORRO HUITZ”**, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor(a), se extiende el presente dictamen favorable para que se continúe con el proceso correspondiente.


Lieda. Rosa Ardón de Motta
Revisora.

C.c. Archivo Decanatura



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, Guatemala, veintinueve de junio de dos mil cinco.

En virtud de que la tesis: **“SUPERVISIÓN TÉCNICA Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCIÓN ESCOLAR”** (Estudio Realizado en la Escuela Rural de Occidente No. 2 Totonicapán), presentada por los estudiantes: **“VILMA MARINA TZOC AGUILAR, OLGA MICAELA YAX GARCÍA, JOSÉ VICTOR CHAMORRO HUITZ”**, previo a optar al Grado Académico de Licenciatura, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor(a) y del Revisor(a), se autoriza la impresión de la tesis respectiva



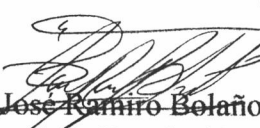

M.A. José Ramiro Bolaños Rivera
Decano de la Facultad De Ciencias de la Educación

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de Contenido	Página
Introducción	1
I. Marco Contextual	3
II. Marco Teórico	7
A. La Supervisión	7
1. Origen y significado de la Supervisión	7
2. Evolución Histórica de la Supervisión	8
3. Tipos de Supervisión	10
a. Supervisión Correctiva	10
b. Supervisión Preventiva	11
c. Supervisión Constructiva	11
d. Supervisión Creadora	11
e. Supervisión Democrática	12
4. Enfoques de Supervisión	13
a. La Supervisión como Destreza en la Dirección	13
b. Supervisión como Destreza en las Relaciones Humanas	14
c. La Supervisión como destreza en la Psicología de Grupo	15
d. La Supervisión como Destreza en la Administración de Personal	15
e. La Supervisión como Destreza en la Evaluación	16
5. Principios Generales de la Supervisión	17
6. Características de la Supervisión	22
a. Generales	22
b. Específicas	22
7. Caracterización y Componentes según Funciones de la Supervisión Educativa del Ministerio de Educación.	23
1) Formación académica	23
2) Cualidades y Características	24
3) Actualización	24

8. Enfoque social sobre la Supervisión Educativa	25
9. Fines de la Supervisión	26
10. Modelos de Supervisión	27
11. Etapas de la Supervisión	27
a. Planeamiento	27
b. Seguimiento	28
c. Control	28
12. Funciones de la Supervisión Escolar	29
a. Funciones Técnicas	30
b. Funciones administrativas	30
c. Funciones Sociales	31
13. Dimensión Técnica	31
a. Referentes a Políticas Públicas, y Diseño Curricular	31
b. Referentes al Desarrollo Profesional.	32
c. Referente a Procesos Pedagógicos	33
14. Funciones Sociales en la Educación.	33
15. Funciones organizativas	34
a. Respecto a su Propia Organización	34
b. Respecto a Infraestructura e Implementación	35
c. Organización Gremial	35
d. Organización con Otras Instituciones	35
16. Funciones Administrativas	36
a. Referentes al Personal Docente y Administrativo	36
b. Referentes a los Recursos de Información	36
c. Referentes a Procedimientos Oficiales Vigentes	36
d. Funciones Referentes a aspectos legales Vigentes	37
17. El Supervisor	37
a. Principales Guías de la Supervisión	37
b. El Supervisor Profesional	38
B. La Calificación y Regímenes de Promoción de lo Estudiantes	38
1. Sistemas de Calificación	39
2. Escala de Calificación	39

3. Tipos De Escalas De Calificación	42
4. Elección de una Escala de Calificación	43
5. Regímenes De Promoción	44
a. Régimen De Promoción Por Calificación De Promedio	45
b. Régimen De Promoción Por Logros Mínimos Exigidos	47
c. Régimen De Promoción Por Examen Final	48
d. Régimen De Promoción Sin Examen	49
e. Régimen De Promoción Por Puntajes Derivados	49
6. La Promoción Y Juicios De Valor	50
7. Criterios De Promoción	51
III. Marco Metodológico	53
A. Tema	53
B. Introducción	53
C. Formulación del Problema	53
D. Planteamiento Del Problema	54
1. Justificación	54
2. Preguntas De Investigación	55
3. Objetivos	56
4. General	56
5. Específicos	56
E. Factibilidad	56
F. Viabilidad	57
G. Antecedentes de La Investigación	57
H. Definición del Problema	58
I. Delimitación Del Problema	58
1. Temporal	58
2. Espacial	59
3. Teórica	59
J. Tipo De Investigación	59
K. Hipótesis	59
1. Variable Independiente	59
2. Variable Dependiente	59

3. Definición Teórica	59
4. Operacionalización De Hipótesis	60
L. Universo	61
1. Unidades De Análisis	61
M. Procesos Básicos De La Investigación	62
1. Supervisión	62
2. Supervisión Escolar	62
3. Promoción	62
4. Estudio Del Medio	62
N. Recursos	62
Ñ. Evaluación	62
IV. Resultados	63
A. Encuesta Dirigida A Directores De Establecimiento	63
B. Encuesta Dirigida A Docentes De Establecimientos Educativos	68
C. Encuesta Dirigida A Docentes De Establecimientos Educativos	73
Análisis de Resultados	78
V. Interpretación de Resultados.	83
Comprobación De Hipótesis	85
Conclusiones	87
VI. Propuesta	89
A. Nombre de la Propuesta	89
1. Identificación	89
a. Introducción	89
b. Justificación	90
c. Objetivos	90
1) General	90
2) Específicos	90
d. Metas	90
e. Estrategias	91
f. Actividades	91
g. Cronograma De Actividades	92
h. Organización	92

i. Responsables	92
j. Recursos	93
k. Presupuesto	93
l. Monitoreo	93
m. Evaluación	93
Manual de Supervisión	95
Bibliografía	129
Anexos	131
Entrevista dirigida a Autoridad Educativa	133
Encuesta Dirigida a Directores de Establecimientos	134
Encuesta Dirigida a Docentes de Establecimientos Educativos	135
Encuesta Dirigida a Alumnos de Establecimientos Educativos	136

INTRODUCCION:

Como parte del programa del cierre de pensum de la carrera de licenciatura en educación de la Universidad Panamericana de Guatemala, con sede en Quetzaltenango se realiza una investigación de campo del tema “**Supervisión Técnica y su influencia en la Promoción Escolar**”. El cual se enfoca a la realidad actual de la Escuela Normal Rural de Occidente de Totonicapán.

La Promoción escolar de cada establecimiento debe ser satisfactoria, pero para ello es primordial la participación de toda persona que ejerce el proceso de supervisión. En este caso la jefe Profesional II, con funciones de Coordinadora Técnica Administrativa, el director y toda autoridad de educación, la supervisión técnica es muy indispensable en cada establecimiento, porque por medio de ello se pueden ver las debilidades que existen en el sistema de supervisión para luego poder resolverlo, asimismo lograr una buena Promoción Escolar.

Dicha investigación conlleva todos los lineamientos estipulados por la Universidad Panamericana de Guatemala. Su estructura se inicia con el Marco Contextual, que describe el contexto del establecimiento donde se realiza la investigación, seguido del Marco Teórico el cual perfila todo el aporte bibliográfico sobre el objeto de estudio, el Marco Metodológico describe los objetivos alcanzados, seguidamente aparecen los resultados de la investigación los cuales se indican en gráficas, se analizan los resultados los cuales dan origen a la Propuesta.

Se espera que la investigación constituya un aporte más a la educación y así contrarrestar una de las problemáticas que se presentan en los establecimientos del Nivel Medio, puesto que es un compromiso de todo profesional presentar propuestas y hacerlas funcionar para que de esa manera se logre una educación eficaz.

I. MARCO CONTEXTUAL

La investigación titulada: "SUPERVISIÓN TÉCNICA Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCION ESCOLAR". Se realiza en la Escuela Normal Rural de Occidente No. 2, Tonicapán, en su jornada matutina, para el presente estudio se toma en cuenta a la Jefe Profesional II, quien realiza las funciones de Coordinadora Técnica Administrativa, director, docentes, alumnos y alumnas del segundo grado básico del mencionado establecimiento.

Se hace necesaria la realización de la investigación para establecer si la supervisión educativa ejerce un papel predominante en la promoción escolar, puesto que en los establecimientos educativos del nivel medio existe un alto porcentaje de repitencia y para poder determinar los factores que influyen en este proceso; se toma en cuenta la Escuela Normal Rural de Occidente No. 2 de Tonicapán, por sus características, ya que es el único centro educativo oficial que atiende alumnos del ciclo básico en su jornada matutina. Y por la cantidad de alumnos que ingresan al primer grado básico.

La Escuela Normal Rural de Occidente, se encuentra ubicado en el Paraje Parramón, zona 5, de la cabecera departamental de Tonicapán. Su modalidad es mixta, funcionan dos jornadas atendiendo: en la jornada matutina el ciclo básico, en el ciclo diversificado las carreras de Magisterio de Educación Primaria Rural, Magisterio de Educación Primaria Bilingüe Intercultural y en la Jornada Vespertina atiende las Carreras de Magisterio de Educación Pre primaria Bilingüe Intercultural y Magisterio de Educación Primaria Bilingüe Intercultural.

Una de las características es que, el 98% de alumnos y alumnas provienen del área rural y municipios circunvecinos y solo el 2% son del área urbana. El traje típico de la mujer no es una barrera para que pueda ingresar al centro educativo, situación

que erradica la discriminación racial, así cumplir con los objetivos de educación desde el contexto cultural.

Este establecimiento cuenta con condiciones pedagógicas adecuadas, dispone de amplias y grandes áreas, tales como: 2 canchas de Básquetbol. Voleibol, laboratorio, cocina, taller de carpintería, sala de reuniones de los docentes, auditorium donde se llevan a cabo las actividades socioculturales del establecimiento, áreas verdes, asimismo cuenta con un **CENTRO DE RECURSOS PEDAGÓGICOS**: Con espacio físico, ambiente agradable donde se selecciona, implementa, organiza y confeccionan materiales o recursos bibliográficos y tecnológicos para el desarrollo de las actividades en el aula a fin de facilitar, mejorar y enriquecer los procesos de enseñanza aprendizaje, dentro de sus funciones están: a) Desarrollo profesional, b) Apoyo al desarrollo de materiales para la enseñanza, c) Laboratorio permanente de reflexión sobre nuevas metodologías, d) Apoyo bibliográfico, virtual y tecnológico. Servicios del centro de recursos pedagógicos: Biblioteca, Ayudas audiovisuales, Servicio de Internet y servicio de reproducciones. En el aspecto legal, está amparado con el Acuerdo Ministerial No. 849 de fecha 17 de octubre de 2,003. y con el Reglamento emanado de la Dirección Departamental de Educación a través de la Resolución No. 123-2,004. Que regula su funcionamiento evitando que sea de uso exclusivo de alguna jornada determinada, el Ministerio de Educación es la contra parte de este proyecto. Fue donado por el Proyecto **HOB- HOLANDA-ENRO 2. Totonicapán.**

Este establecimiento cuenta con un ambiente agradable de trabajo y la mayoría de sus catedráticos tienen la especialidad en los cursos que imparten, también los docentes son bilingües: Español, k'iche', la mayoría de docentes son de la misma localidad, quienes conocen el contexto y mediante ello existe una adecuada interacción

entre alumnos y docentes, otra de sus características es que toman en cuenta la participación de los padres de familia para estar inmersos en la educación de sus hijos.

También disponen de un centro de área Psicológica de orientación y catedráticos auxiliares, la mayoría de alumnos que ingresan a este establecimiento cuentan de 12 a 20 años de edad.

En este establecimiento los alumnos cuentan con un nivel económico precario y por ello algunos alumnos y alumnas son favorecidos en la obtención de una bolsa de estudios, previo a ello se realiza un diagnóstico socioeconómico.

Existe un proceso de superación personal académico que va en beneficio de la institución y que ha sido coordinada por el director del establecimiento.

En el ciclo escolar se realizan actividades, socioculturales, cívicas y deportivas. Dentro de las actividades cívicas están: la inauguración de clases, organización de comisiones y las actividades cívicas de cada sección, elección del tribunal electoral estudiantil, celebración de actos cívicos y elaboración de altares cívicos, entre las actividades socioculturales están: realización de diferentes concursos, selección y preparación de la señorita ENRO, actividades de aniversario, celebración del día de la Madre, elaboración de carrozas para la fiesta patronal del departamento y organización de clausura de los que egresan del tercer grado básico, y la participación de la ENRO en los actos culturales de otros centros educativos del departamento y a nivel Nacional; asimismo entre las actividades deportivas están: la organización y realización de campeonatos inter aulas de Fútbol, Básquetbol, del ciclo básico, organización y coordinación de las actividades deportivas de aniversario, organización y participación de los juegos intermunicipales del nivel medio de Totonicapán y la participación en el concurso de gimnasia rítmica.

II. MARCO TEÓRICO

A. La Supervisión:

“La Supervisión Educativa es una función técnico – administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza – aprendizaje en el sistema Educativo Nacional” 1.

En toda institución educativa corresponde realizar un trabajo organizado con dirección en la que influye la supervisión en busca del mejoramiento del proceso educativo para apoyar la calidad de la educación.

1. Origen y Significado de la Supervisión:

La palabra supervisión debe dar la idea de una función que reúne las siguientes notas: amabilidad, investigación de causas y situaciones; ayuda moral, científica y profesional. El supervisor escolar, y en su caso el director, debe poseer una agradable personalidad, ser conciente, amigable y entusiasta; debe poseer una adecuada preparación profesional y estar al día en materia de información pedagógica; debe ser capaz de afrontar los problemas práctica y científicamente sin dedicarse sólo a recetar principios carentes de aplicación debe considerar que todos y cada uno de los docentes por competentes que sean, necesitan ayuda, y una de sus obligaciones es hacérselo comprender al personal para que éste sea receptivo y conozca sus propias necesidades; debe estimular el desenvolvimiento profesional del cuerpo docente haciéndolo partícipe de asambleas, convenciones, investigaciones y discusiones acerca de obras pedagógicas y problemas educativo.

1. Artículo 72 Título VI capítulo único Ley de Educación Nacional

Una de las más antiguas definiciones de supervisión desde que esta disciplina se reveló en contra de la inspección escolar, es la propuesta por E. C. Elliot en 1,914, que dice: *“La supervisión escolar trata de lo que debe enseñarse, cómo y cuándo se lo debe hacer, y a quién por quién y con qué propósitos”* ². La supervisión escolar es muy importante, ya que proporciona los lineamientos y estrategias en las que pueden guiarse los docentes, dentro del proceso enseñanza aprendizaje. Hasta la actualidad la definición ha venido evolucionando, asignándole más importancia al aspecto humano y socializado en su propósito, contenido y acción; y se ha encaminado más a la escuela y la comunidad no así a los individuos en particular.

La supervisión escolar tiende alejarse cada vez más del aspecto individual e impositivo, moviéndose hacia la acción de grupo, la investigación de causas, circunstancias y efectos, con el objeto de buscar soluciones a los problemas que se presentan en el campo de la práctica. La supervisión en la actualidad hace más uso del pensamiento reflexivo para investigar la naturaleza de la educación y sus relaciones con la sociedad. Tiende a ser cada día más objetiva y experimental en sus métodos, de acuerdo con la evolución científica de la educación. Asimismo, tiende a ser más participante y cooperativa; las disposiciones nacen como el resultado de la colaboración de diferentes individuos e instituciones sociales, por medio de discusiones democráticamente dirigidas.

2. Evolución Histórica de la Supervisión:

Desde que el Estado existe como organismo de dominio, control o mediación. Ha funcionado la supervisión escolar en una u otra forma; pronto se descubrió que la escuela es uno de los mejores vehículos para conservar las tradiciones y defender los intereses de la cultura.

². Administración dirección y supervisión de escuelas Pp. 194.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra "Supervisión" se deriva de dos voces latinas: "Súper" que quiere decir "sobre, exceso o grado sumo", y "Visio", "acción y efecto de ver"; ésto es, acto de la potencia visiva; luego etimológicamente supervisión significa mirar desde lo alto. La palabra supervisión ha sido sustituida en los últimos tiempos por otra que tuvo empleo universal durante muchos años: inspección. Este cambio es importante porque refleja la transformación que han experimentado el concepto y la práctica de la tradicional "visita de escuelas". Según Adolfo Mailló *"Etimológicamente inspector es el que ve el que observa atentamente la marcha y el funcionamiento de algo"* (en este caso de las escuelas).

En 1,812 la Constitución de Cádiz manda que se establezcan escuelas de primeras letras en todos los pueblos de la monarquía, se amplíe el número de universidades, el plan de enseñanza sea uniforme en todo el reino, se cree una dirección general de estudios que tendrá bajo su cuidado la inspección de la instrucción pública y se declara la libertad de imprenta. Con el crecimiento de las ciudades y la independencia del gobierno municipal o clerical, se crean plazas de inspectores, y con el advenimiento de la Reforma Religiosa el obispo de Estrasburgo creó en 1,821 una especie de comisión escolar integrada por nobles para la inspección de las escuelas.

En Norteamérica Barr, Burton y Brueckner señalan cuatro períodos en el desarrollo histórico de la supervisión: a) la Supervisión como coerción; b) la supervisión como Laissez Faire; c) la Supervisión como enseñanza y guía, y d) la Supervisión como dirección democrática. Rodríguez Vivanco presenta las siguientes etapas del proceso de la inspección: a) el inspector como fiscalizador; b) el inspector como encargado de la preparación de los maestros; c) el inspector como colaborado d) el inspector como

técnico científico, y e) el inspector como líder responsable.

Resumiendo, se pueden caracterizar las siguientes etapas de progreso en la supervisión: a) como tarea de inspección o vigilancia; b) como tarea de orientación o aconsejamiento; c) como liderazgo democrático, y d) más modernamente, como una labor de análisis y mejoramiento de sistemas.

Después de haber pasado la supervisión escolar por las etapas antes mencionadas, pasa a la etapa de análisis y superación de sistemas; ésto es, en el de estudios por equipos de maestros, preferentemente con la ayuda de especialistas representantes de distintas disciplinas, para el conocimiento de la situación total de una escuela, distrito o zona administrativa determinada, con el objeto de elaborar, realizar y evaluar programas integrales de desarrollo educativo con la colaboración de todo el personal involucrado.

3. Tipos de Supervisión:

Básicamente hay dos clases de supervisión: la tradicional o autocrática y la moderna o democrática; algunos autores se refieren a cinco clases de supervisión en la siguiente forma:

a. Supervisión Correctiva:

Es la más autoritaria de todas y se identifica con la primera clasificación de tradicional o autocrática. Esta clase de supervisión sólo trata de localizar defectos o errores para corregirlos; generalmente trata los síntomas en lugar de investigar las causas de los problemas. Quizá ésta sea también la más difícil y superficial de todas, pues es relativamente sencillo localizar faltas que merezcan la desaprobación de los supervisores escolares; lo difícil es identificar el problema tratado de

relacionarlo con la complejidad de la situación e investigando las causas que lo originan.

b. Supervisión Preventiva:

El objeto de esta clase de supervisión prevenir antes que curar, o sea, evitar en lo posible los problemas antes de que aparezcan. De sus propias experiencias como docente, así como de sus observaciones en su puesto de supervisor o director de escuela, el supervisor está en condiciones de presuponer muchos problemas que pueden encontrar en los maestros o profesores en el proceso de la enseñanza, especialmente cuando se trata de maestros nuevos; en tal caso, aunque con ciertas limitaciones, puede tratar de orientar al personal con el objeto de no producir los errores previstos. Esta clase de labor y supervisión es mejor que la correctiva, aunque bien es cierto a que no se aplica en todos los casos porque no todos los problemas pueden preverse, pero en aquellos donde es factible hacerlo da muy buenos resultados.

c. Supervisión Constructiva:

En este caso no se trata únicamente de buscar faltas con el objeto de aprobar o reprobar la labor del maestro. Esta clase de supervisión se propone no mencionar las faltas mientras el supervisor no tenga una sugestión o un remedio específico para solucionarlas. En otras palabras, la supervisión debe ser constructiva más bien que destructiva, debe tratar de desenvolver la técnica y la personalidad de los maestros, en lugar de contentarse sólo con la remoción de las faltas encontradas.

d. Supervisión Creadora:

Esta clase de supervisión trata de estimular al personal para una labor creadora; aquí se considera a cada maestro como un artista de la educación. Arte significa alta

calidad de acción, algo que se elabora con precisión y armonía; así, cuando la educación es bien practicada también constituye un arte, pues se trata de una obra creadora donde el artista de la enseñanza hace uso de una inspiración, amor, sabiduría y aptitudes. Preparar al maestro para esta clase de labor es el objeto de la supervisión, pero esto solo se consigue cuando el supervisor mismo es también un artista de la educación. El supervisor en este caso debe más bien estimular y orientar y no, simplemente, localizar faltas y defectos. La supervisión es creadora cuando estimula a cada maestro para desenvolverse profesionalmente; en esta forma cada docente debe sentirse libre para prodigar su genuina colaboración en el programa de mejoramiento educacional. Cada problema es una situación nueva para cada maestro; por consiguiente, primero debe efectuarse un estudio de las circunstancias que lo originan para deducir de allí la mejor forma de solucionarlo; en este caso la parte creadora del maestro consiste en aplicar nuevos métodos y procedimientos, y emplear nuevos materiales.

e. Supervisión Democrática:

Su función especial es trabajar por las condiciones bajo las cuales las personas pueden pensar juntas acerca de los fines, propósitos y maneras de cumplirlos y de obtener los recursos que harán posible el adelanto del personal en visión y capacidad.

La Psicología social sobre la formación y capacidad productiva de los grupos, dice: las personas trabajan mejor juntas y con mayor eficacia cuando los miembros participan en la fijación de propósitos y en la formulación de métodos de trabajo.

Cuando la dirección viene de fuera de uno de ellos, produce contradicción dentro del grupo. Las personas están más contentas, producen más y muestran menos

agresividad el uno al otro cuando la supervisión es de naturaleza cooperativa dentro del grupo.

4. Enfoques de Supervisión:

a. La Supervisión como Destreza en la Dirección:

Dirigir en los demás, para ejercer su capacidad potencial al máximo, aprovechando ideas, y habilidad en la dirección de todos. Cuando la supervisión es democrática, todos colaboran con su más clara manera de pensar. Definir propósitos, metas comunes, trabajar juntos y lograrlos, sino se procede así se cambiará poco, habrá conflicto y confusión. Muchos de los fracasos se deben a falta de comprensión de la importancia de los propósitos comunes, que es el primer paso a fin de compartir ideas, procedimientos y materiales. Por medio de laboratorios de trabajo, actividades de comité y señalando horas para reuniones de grupos y se desarrollen aspectos particulares del programa, es posible lograr que otros participen de la tarea.

El supervisor debe tener ideas y recursos ante el personal. Y que al pedirle ayuda él pueda resolver los problemas planteados y fortalecer los puntos débiles. Provee de materiales, y al visitar las clases para observar, ayudar al docente a pensar en los nuevos métodos que lo capacitarán para resolver las dificultades inherentes a su cargo.

Además debe mantener en alto el ánimo de los maestros. Para establecer las mejores condiciones de trabajo y hacerles ver cuán importante es para él que gocen de bienestar; significa la creación de un estado de trabajo en el cual la gente tiene oportunidad de conocerse y simpatizar con los otros.

Si han de desarrollarse cualidades directivas en el personal, el supervisor debe hábilmente compartir las decisiones que se tomen. Cuando participan en la consideración de las soluciones a los problemas y planes educativos locales, los

maestros empiezan a sentir que tales soluciones y planes de acción son los suyos, y a asumir responsabilidades.

b. La Supervisión como Destreza en las Relaciones Humanas:

Una de las funciones de la supervisión es la creación de un clima saludable y espiritual para el planteamiento, dando a conocer un ambiente de alegría, de trabajo tesonero, a los maestros les agradan sus colegas y gozan de la compañía de sus alumnos. Para ello es importante respetar la personalidad de todos los individuos con los cuales entra en contacto. Implica la preocupación por ellos y sus problemas; la voluntad de anteponer las ideas y sugerencias de sus maestros, crear el tipo de reunión del personal en la cual todo maestro tenga oportunidad para dar a conocer sus opiniones, fomentar las actividades sociales para que se formen relaciones de amistad dentro del personal, relaciones de trabajo cómodas y atractivas y cosas tan triviales como mantener apacible el ánimo y tener maneras de cortesía. Esto influye como tratan los maestros a los niños. El supervisor debe dar ejemplo de respeto a la personalidad de los niños; todo niño debe sentirse bienvenido, sin tener en cuenta raza, religión o color. El escucha cuales son los deseos y quejas de los alumnos. Establece los canales de comunicación por medio de los cuales puedan conocerse las ideas del estudiante.

La supervisión debe considerarse como la tarea más amplia que ayuda a resolver los problemas de los salones de clase. La experiencia repercute en toda reacción de cualquier situación dada. La supervisión debe prestar atención a los maestros para que encaren sus problemas personales, cuando tienen dificultades de carácter emotivo en su vida privada (particular y económico). El supervisor debe tener una personalidad con calidad, sinceridad, humildad, debe contestar afirmativamente a

preguntas como estas: ¿Le gusta la gente? ¿A la gente le gusta tenerlo cerca? ¿Le cuenta la gente sus deseos y sus problemas? Etc.

c. La Supervisión como Destreza en la Psicología de Grupo:

Un supervisor debe ser capaz de crear una situación en la cual la gente trabaja cooperativamente. Así se desarrollan las personas. El aprendizaje se produce por la reconstrucción de experiencias; y las experiencias se reconstruyen cuando los individuos se ponen en contacto con las ideas y experiencias de otros. Se desarrollan cuando tienen la oportunidad para pensar, planear y trabajar juntos. Deben planearse sesiones del personal en las cuales los maestros tengan tiempo, como grupo, de señalar los problemas y de idear el modo de resolverlos.

Trabajar cooperativamente implica hacer ingresar a los niños y a sus padres en la organización y ejecución del programa escolar; los padres pueden prestar servicios especiales a la escuela, que la escuela no podría, de otra manera, facilitar a los estudiantes.

No basta sólo reunirlos e informarles, sino que la atención del supervisor debe estar centrada en los procesos que éste utiliza para conseguir la cooperación. El supervisor debe ver la organización del grupo facilitando el propósito de la reunión o la actividad. Debe ejercitarse en la destreza de planeamiento del trabajo en grupo, y en ayudar a éste a que examine y evalúe sus procedimientos.

d. La Supervisión como Destreza en la Administración de Personal:

Un supervisor debe buscar constantemente a las personas indebidamente colocadas en ciertos puntos, y ocuparse en efectuar permutas que aumenten la eficiencia. Debe considerarse como un esfuerzo para lograr el mejor uso de las

aptitudes. Además implementar un programa de adiestramiento de los maestros en servicio. Examinar que nuevos tipos de conocimientos necesitará el personal.

Es importante adquirir nuevos conocimientos antes de que se hagan cambios en el programa, para analizar la conveniencia de comprar nuevos materiales o que han de usarse en el nuevo programa. Una forma de destreza básica en el manejo del cuerpo administrativo es la entrevista.

La Selección de nuevos miembros del personal implica fijar, con la ayuda de él mismo, los requisitos que deben llenar los reemplazantes; la elección de candidatos; la recomendación de los mejores; escoger la persona más adecuada para ocupar el cargo, y una deliberación con la persona seleccionada acerca del programa escolar y la manera como trabaja el personal. Estimular a los empleados más antiguos a que ayuden a los de recién ingreso, a sentirse identificados con la escuela y hacer que se coloquen en los puestos en que sean más útiles.

e. La Supervisión como Destreza en la Evaluación:

La destreza en el uso de procedimientos de evaluación, capacita a un supervisor para obrar con inteligencia. Sin ayuda al respecto, muchos maestros están obligados a adivinar o atenerse a hipótesis no probadas, y no a confiar en testimonios recopilados sistemáticamente.

La evaluación implica: destreza definición de propósitos en el establecimiento de normas. En la aplicación del criterio para discernir el mérito de los cambios: y la revisión de planes de acuerdo con los juicios emitidos. El supervisor debe ayudar al personal a evaluar sus actividades de grupo y tomar decisiones acerca de la manera de mejorarlas.

Técnicas como el proceso observador y la discusión de gráficas para recoger datos, usarlas para el mejoramiento de grupo.

El mejoramiento de uno mismo es la clave del proceso de evaluación. La auto-evaluación reemplaza a la calificación supervisora cuando el supervisor dirige desde dentro del grupo. El supervisor le interesa igualmente evaluar su propio trabajo, quiere conocer el progreso que está logrando, cómo se lleva con la gente, y qué procedimientos disminuyen su eficiencia.

5. Principios Generales de la Supervisión:

Los principios generales que se proponen enseguida son a manera de ilustración, pues para cada situación que se trate se deberá elaborar, proponer, discutir y aceptar los propios.

a. La supervisión debe ser proporcionada a todos los miembros del personal:

Todos los trabajadores de la educación necesitan ayuda profesional, y ésta debe ser amigable y científicamente proporcionada; la supervisión tiene por objeto el mejoramiento de la educación y el perfeccionamiento de los maestros que se hallan en servicio; cada día se puede ser mejor maestro y desarrollar una mejor educación.

b. La supervisión no debe ser impuesta a la situación sino que se debe derivar de ella:

Toda acción o supervisión inteligente realizada, empieza por las situaciones reales, investigando circunstancias para deducir allí los medios que deben emplearse para tratar de resolver los problemas existentes. El supervisor que desconoce estas

circunstancias es incapaz de proporcionar ayuda técnica de acuerdo con las necesidades; en tal caso su labor es impuesta en lugar de derivarse de la situación.

c. La supervisión debe ser cooperativa:

Debe aceptar ayuda procedente de diferentes medios; todos los miembros del personal deban colaborar y ayudarse unos con otros con el objeto de mejorar la educación.

d. La supervisión debe ser respetuosa en las diferencias individuales:

Es sabido que no todos los miembros del personal de una escuela son iguales y, por consiguiente, no deben ser todos tratados con métodos generales; unos necesitan ayuda especial en un sentido y otros en otro sentido. El objeto de la supervisión escolar es investigar estas diferencias para respetarlas y proporcionar ayuda de acuerdo con las necesidades personales.

e. La supervisión debe reconocer los méritos y sacrificios tanto como los defectos:

Una supervisión consciente no se debe preocupar solo de buscar defectos que merezcan ser enmendados; una obra de supervisión, para que se justa debe también reconocer los esfuerzos y las bondades de cada uno de los miembros del personal; si no se hace ésto, los educadores terminan por desilusionarse al ver que sus sacrificios por el mejoramiento profesional no son reconocidos.

f. La supervisión debe efectuarse con acciones más que con palabras:

Es bastante fácil dedicarse a buscar problemas en la escuela, pero bastante difícil proporcionar la ayuda técnica que el caso requiere. Los supervisores deban dar

orientaciones prácticas ayudando a la realización de ellas, en lugar de contentarse solo con exponer principios carentes de aplicación.

g. La supervisión debe ser científica y democrática:

Es científica cuando hace uso de procedimientos, tales como la investigación y la experimentación, formulando primero algunas hipótesis, comprobándolas por diferentes medios después, y elaborado seguidamente las conclusiones del caso. Es democrática cuando hace uso de los principios tales como la cooperación, la armonía y el respeto por el individuo, cuando es existente respecto de las obligaciones y respetuosa de los derechos de los diferentes miembros del personal.

h. La supervisión debe ser profesional más que personal:

Los directores o supervisores escolares no deben depender de los problemas puramente personales de los maestros; las dificultades o fallas no deben condicionar de tal forma que no se intervenga en la vida privada de los miembros del personal. La supervisión debe limitarse, en la medida de lo posible, al nivel profesional de los docentes.

i. La supervisión debe hacer uso de diferentes medios:

En secciones siguientes veremos que hay diferentes medios de supervisión; el supervisor escolar debe hacer uso de ellos en forma discriminada y combinada, pues hay probabilidades de éxito cuando se utilizan varios medios que se consideren apropiados en lugar de emplear uno solamente.

j. La supervisión debe ser continua y progresiva:

La labor no debe ser eventual o esporádica, no ha de efectuarse solo cuando un caso extremo merezca atención, sino debe ser un proceso constante y progresivo como parte integrante de la educación. En una institución cualquiera siempre hay problemas que deben merecer atención, pero aún cuando no los hubiere, la supervisión debe desarrollarse constantemente y evolucionar de acuerdo con los intereses y las necesidades circunstanciales.

k. La supervisión debe ser amable y despertar la confianza y cooperación del personal:

Cuando la actitud del supervisor es autoritaria, tratando solo de buscar defectos para sancionarlos, los docentes adoptan una postura de oposición; en cambio, cuando están convencidos de que el supervisor o director le interesa saber sus problemas para ayudarlos y darle solución, los maestros se vuelven comunicativos, manifestándolos y solicitando la ayuda necesaria para tratar de resolverlos.

l. La supervisión debe ser informal hasta donde sea posible:

Después de una visita efectuada a una clase, por ejemplo, no hay necesidad que el director se revista de todas las formalidades del caso para hacer una sugerencia; muchas veces en una plática informal a la hora de recreo, o en una circunstancia similar, se pueden hacer muchas recomendaciones valiosas después de haber discutido los problemas, en lugar de hacerlo siempre ceremoniosamente en la dirección del establecimiento.

m. La supervisión debe ser individual o colectiva:

Hay aspectos que conviene atender en forma individual cuando por la naturaleza del problema compete a una persona nada más; en tal caso debe hacerse uso de las entrevistas individuales y otros medios dedicados a una persona solamente. Pero a la vez hay muchos problemas que pueden atenderse en forma colectiva y en cooperación; en tal caso puede hacerse uso de las sesiones de maestros, clases demostrativas, experimentaciones, etc.

n. La supervisión debe ser organizada y planificada con anterioridad:

Por la misma razón que expusimos al decir que la supervisión debe ser continua y progresiva, cabe agregar que además debe ser organizada y planificada, para que los diferentes miembros del personal conozcan las tareas de supervisión que se van a realizar en la escuela, a fin de que pueda prepararse convenientemente, pues no solo el supervisor necesita una preparación especial, sino también los maestros.

ñ. La supervisión debe ser evaluada frecuentemente:

Para estar más o menos seguros de los resultados de la supervisión, ésta debe evaluarse frecuentemente tomando en cuenta los objetivos, los medios y las circunstancias que fueron considerados en su planeamiento y desarrollo. La evaluación lo puede efectuar un grupo especialmente formado para el caso, con la cooperación de los diferentes medios del personal en un esfuerzo de auto evaluación con el fin de conocer más la situación para mejorarla y promover, asimismo, el perfeccionamiento profesional.

6. Características de la Supervisión:

a. Generales:

- 1) Coordinación: todo esfuerzo para alcanzar la especificación, requiere de una coordinación efectiva.
- 2) Especialización: obedece ésta al avance de los sistemas educativos.
- 3) Política: éstas definen y enmarcan el tipo de administración educativa de un país.
- 4) Método: éstos se definen por su sencillez y practicidad.

b. Específicas:

- 1) Sectorización: evita la duplicidad de recursos y acciones.
- 2) Tecnificación: en función de las expectativas crecientes de la sociedad y el desarrollo tecnológico.
- 3) Regionalización: con el fin de atender las expectativas, demandas de las diferentes regiones.
- 4) Desconcentración: consiste en la delegación de funciones de los órganos centrales a los circundantes dentro de una misma administración.
- 5) Departamentalización: es parte de la descentralización, de la administración educativa a través de las Direcciones Departamentales de Educación a nivel nacional.

7. Caracterización Y Componentes Según Funciones De La Supervisión

Educativa Del Ministerio De Educación.

- a. Educativa:** Lograr que el recurso humano supervisado realice sus funciones, se ejecuten planes y programas educativos, tomando en cuenta la realidad de la Comunidad, utilizando como medio de información para realimentar el sistema.
- b. Científica y Técnica:** Se fundamenta en principios filosóficos, Psicopedagógicos, sociológicos de la Ciencia Administrativa mediante recursos de observación sistemática en el análisis y en la experimentación.
- c. Social:** Participa en el proceso de desarrollo social e interactúa con otros sectores como salud, nutrición, vivienda y bienestar social, y promueve actividades culturales, recreativas y deportivas.
- d. Ética:** Aplica principios de filosofía, moral, cognoscitiva y educativa en todas sus acciones.
- e. Creativa:** Propone y propicia innovaciones, elabora nuevos modelos educativos, contribuyen al auto desenvolvimiento y la creatividad del individuo.
- f. Perfil:** Se considera que el perfil del Supervisor Educativo está establecido en el decreto Legislativo, 1,485 de fecha 13 de septiembre de 1961, capítulo III, artículo 12, numeral VI y literal c.

1) Formación Académica:

- a) Licenciado en Ciencias de la Educación o Administración Educativa, con experiencia docente de cinco años en el Ministerio de Educación.

- b) Profesor de Enseñanza Media en Pedagogía y Ciencias de la Educación o Técnico en Administración Educativa y experiencia docente de cinco años en el Ministerio de Educación.

2) Cualidades y Características:

La persona que realiza las funciones de Supervisor Educativo, es necesario que posea las siguientes cualidades y características.

- a) Preparación y conocimientos en Legislación Educativa, Currículo, Didáctica, evaluación, Experto en Planeamiento y Manejo de Tecnología.
- b) Habilidades y Destrezas: Manejo de relaciones interpersonales, capacidad de autogestión, record profesional, manejo, resolución y transformación de conflictos y cultura de paz.
- c) Actitudes y Valores: Liderazgo, ética, autoestima, justo creativo, profesional, responsable, comunicativo, relación directa con la Comunidad, dispuesta al cambio, disponibilidad de tiempo, honesto.
- d) Presentación Personal: Presentación formal y acorde al puesto.

3) Actualización:

Debe existir un programa de actualización Permanente y continuo a los Supervisores Educativos con énfasis en:

- a) Formación Humana.
- b) Formación Técnico Pedagógica (nuevas tendencias pedagógicas y su aplicación)
- c) Formación Administrativa.
- d) Formación para el desarrollo comunitario.

- e) Formación para el desarrollo socio político
- f) Inducción en las diferentes leyes educativas (y procesos de supervisión) a los de nuevo ingreso.
- g) Abordaje de temas de actualidad e interés para la Supervisión.
- h) Cursos de profesionalización impartidos por instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
- i) Oportunidad para optar a becas de estudios nacionales e internacionales.
- j) Asistencia a diplomados, seminarios, talleres, congresos educativos nacionales e internacionales.

8. Enfoque Social Sobre la Supervisión Educativa:

Como parte integrante de la Comunidad, el Supervisor Educativo juega un papel protagónico en el aspecto social, que conlleva proyección comunitaria y en donde se deben tomar en cuenta el aspecto humano, porque integra las funciones sociales. Las principales acciones sociales que debe ejercer el Supervisor Educativo son las siguientes:

- a. Mediador dentro de la comunidad educativa, que incluya la familia, la escuela y las instituciones que tiene presencia en la comunidad, realizando un rol protagónico y de poder de decisión.
- b. Dirige, coordina, asesora, y evalúa las actividades que se presenten, en la comunidad, participa en los Acuerdos de Paz dentro del marco de la Reforma Educativa.
- c. Facilita y desarrolla el proceso de participación ciudadana.
- d. Participa activamente en los Consejos Municipales, Consejos de Desarrollo y Acciones de Descentralización.



- e. Gestiona proyectos en beneficio de la Comunidad Educativa.
- f. Mediador con OG y ONG's para la realización de diferentes proyectos y actividades.
- g. Facilitados entre directores, maestros e instituciones para el logro de objetivos de beneficio común.
- h. Conformación de redes con instituciones de la Comunidad para desarrollar programas y proyectos en función de la Educación.
- i. Acompañamiento permanente a la Comunidad Educativa.
- j. Facilita procesos para la dignificación humana y profesional.
- k. Participación y propuesta en el diseño y diferentes procesos de ejecución de la Transformación Curricular y profesionalización docente.
- l. Apoyo y desarrollo de procesos y acciones de discusión social.
- m. Formación y socialización de los avances y logros derivados de la Reforma Educativa.
- n. Participación y protagonismo en los Diálogos de la Reforma Educativa a nivel local, municipal, departamental y nacional.

9. Fines de la Supervisión:

- a. Contribuir a elevar la calidad de la educación, para que responda a las necesidades y expectativas de los diversos grupos de la población y de acuerdo a los requerimientos del desarrollo económico y social, tanto regional como nacional.
- b. Coadyuvar, en la aplicación de la filosofía de la educación nacional y en la ejecución de las políticas, planes y programas del sector educativo.
- c. Hace efectiva la democratización proporcionando la igualdad de oportunidades regionales, locales y étnicas para una educación permanente y promoviendo la interacción y participación de individuos y grupos en el proceso educativo.

- d. Facilitar la interrelación y correlación interna del sector educativo en sus aspectos sociales y culturales.
- e. Promover actitudes de compromiso con el desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de todos los grupos de la población y que participe como factor del desarrollo social y económico del país.

10. Modelos de Supervisión:

- a. Científica: Usa el método científico para su análisis.
- b. Educativa: Establece la realimentación.
- c. Social: Estimula las interacciones de grupo e igualdad de aprendizaje.
- d. Ética: Promueve relaciones en función moral, legal y de respeto mutuo.
- e. Crítica: Estimula la originalidad, el criterio propio del maestro.

11. Etapas de la Supervisión:

La labor de la supervisión se desarrolla en tres etapas que son:

a. Planeamiento:

Es la guía de toda labor que se va a realizar, durante el periodo lectivo, semestral o anual. El planeamiento de la supervisión debe ser objetivo y flexible, a fin que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar. El esfuerzo de planeamiento se realiza al comienzo de un periodo lectivo, prosiguiendo durante todo el transcurso del mismo, a fin de aprender a las nuevas exigencias de supervisión.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de operaciones para realizarlo y las

determinaciones de tiempo y de números necesarios para su realización. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción comprenden las siguientes etapas:

- 1) **POLITICAS:** Principios para orientar la acción.
- 2) **PROCEDIMIENTOS:** Secuencia de operaciones o métodos.
- 3) **PROGRAMAS:** Fijación de tiempo requeridos para cada actividad.
- 4) **PRESUPUESTOS:** Que no son sino programas en que se precisan unidades.
- 5) **Costos etc.** Y los diversos tipos de pronósticos en los que aquellos descansan.
- 6) **ESTRATEGIA Y TACTICA:** Son el ordenamiento de esfuerzos y recurso.

Para alcanzar los objetivos amplios en el primer caso y concretos en el segundo.

b. Seguimiento:

Es la continuidad de lo planificado para alcanzar los objetivos trazados, para que posteriormente se tenga un buen resultado de las acciones del proceso. Consiste en proporcionar al docente la ayuda específica que necesita para su perfeccionamiento profesional, pueden emplearse varias estrategias para la consecución técnica del maestro o institución educativa.

c. Control:

Implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajuste a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes. En resumen el control facilita el logro de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control.

Consisten en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se han

obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes.

Comprende tres etapas:

- 1) Establecimiento de estándares y controles. Por lo que sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.
- 2) Operación de controles: Esta suele ser la función propia de técnicos especialistas en cada uno de ellas.
- 3) Evaluación de resultados: Esta es una función administrativa, que vuelva a construir un medio de planeación.

12. Funciones de la Supervisión Escolar:

Las funciones de la supervisión escolar son múltiples y significativas. La función del supervisor es diagnosticar la necesidad, ofrecer sugerencias y ayuda, y no observar con espíritu crítico lo que el maestro hace o deje de hacer. El propósito de la supervisión escolar debe ser constructivo. A este respecto el supervisor debe de entender que lo que el maestro necesita no es crítica, sino orientación y auxilio, pues la supervisión, también es establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, colegios, institutos, etc. A fin de que en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible.

Las funciones de la de la supervisión escolar pueden clasificarse en tres grupos que son:

a. Funciones Técnicas:

- 1) Realizar investigaciones sobre la realidad educacional de zona, planificar cooperativamente, la labor de supervisión que se propone realizar, levantando un censo de los centros y lugares que son útiles a la comunidad.
- 2) Orientar y coordinar la labor de los maestros, con relación a la interpretación y a la aplicación de los programas, el uso de los métodos y materiales de enseñanza y la evaluación del trabajo escolar.
- 3) Adiestrar a los maestros en el conocimiento y la aplicación de las materias de estudio, la organización y el desarrollo de la comunidad.
- 4) Procura la aplicación inteligente de principios de relaciones humanas en las actividades de trabajo con los maestros y demás personas.
- 5) Promover el perfeccionamiento sistemático de los maestros en actividad, por medio de cursos, hojas informativas y otras técnicas.

b. Funciones Administrativas:

- 1) Organización de la escuela, de las clases o los servicios auxiliares.
- 2) Organización y distribución del calendario escolar.
- 3) Adquisición, distribución y uso de los útiles escolares.
- 4) Organización y mantenimiento de los archivos escolares.
- 5) Mantenimiento de los registros escolares.
- 6) Toma de iniciativa para la construcción, reparación y dotación de escuelas.
- 7) Realización de gestiones para que se prueben presupuestos que permitan una remuneración justa y prestación de servicios adecuados a los maestros.

c. Funciones Sociales:

- 1) Establecer buenas relaciones humanas con los maestros, alumnos, vecinos y demás personas.
- 2) Procurar que las escuelas promuevan los proyectos de mejoramiento de la comunidad y contribuyan a realizarlos.
- 3) Estimular la organización de centros y asociaciones que contribuyan al desarrollo de la comunidad.
- 4) Ayuda a la formación de una conciencia de los derechos y deberes que tiene cada individuo.
- 5) Ayuda a la formación de una conciencia con respecto a lo justo y lo injusto.

13. Dimensión Técnica:

La Supervisión Educativa ejerce el trabajo técnico a través de una planificación estratégica que impulse los postulados de la Reforma Educativa, con relación a los cambios curriculares acordes: Al contexto, al programa de profesionalización docente y la integración de diferentes sectores en la búsqueda de una educación con calidad. Invierte la mayor parte del tiempo en el trabajo de campo, y deja la parte administrativa un 20%.

a. Referentes a Políticas Públicas, y Diseño Curricular:

- 1) Aporte de análisis de la problemática curricular.
- 2) Desarrollo de Propuestas Educativas.
- 3) Participación en instancias de diseño curricular.

- 4) Participación y propuesta en esfuerzos, procesos e instancias de
- 5) planificación (Ya sea en el ámbito del MINEDUC, como en la planificación y programación de los centros educativos.).
- 6) Enlace y participación entre las grandes líneas políticas y Estrategias del MINEDUC y la planificación de los centros Educativos.

b. Referentes al Desarrollo Profesional:

- 1) Aporte y desarrollo de propuestas sobre los procesos nacionales de formación y actualización permanente del personal administrativo, técnico y docente.
- 2) Desarrollo de análisis y propuestas, conceptuales y metodológicas, sobre la formación del magisterio.
- 3) Acompañamiento, fortalecimiento y desarrollo de las iniciativas de formación sectorial e intersectorial.
- 4) Participación en distintas instancias multisectoriales y multitécnicas sobre la formación magisterial.
- 5) Diseño, programación, ejecución y evaluación de un plan específico de formación y actualización desde iniciativas intersectoriales y con ejecutores intra sectoriales.

c. Referente a Procesos Pedagógicos:

El Supervisor Educativo debe asumir su papel protagónico en la elaboración de procesos pedagógicos tales como:

- 1) Planificación Docente

- 2) Aplicación de Metodología Activa dentro del aula.
- 3) Aplicación de una Evaluación Formativa dentro del proceso de Aprendizaje.
- 4) Apoyo, asesoría y acompañamiento a sujetos del sistema educativo en cuanto a planificar, coordinar, ejecutar y evaluar el proceso.

14. Funciones Sociales en la Educación:

- a. El Supervisor Educativo es un actor eminentemente político, ya que se relaciona y mantiene contacto con los integrantes de la comunidad educativa.
- b. Mediador ante la Comunidad Educativa, y las instituciones que tienen presencia en la misma, realiza un rol protagónico y de poder de decisión.
- c. Cooperar con directores, maestros e instituciones para el logro de objetivos y metas de beneficio común.
- d. Facilita procesos para la dignificación profesional.
- e. Acompañamiento comunitario, dirige, coordina, asesora y evalúa las diferentes entes actividades que se presenten y que sean relevantes en los Acuerdos de Paz, dentro del marco de la Reforma Educativa.
- f. Conformación de redes de comunicación con instituciones de la comunidad para desarrollar programas y proyectos en función de la Educación y beneficio de sus integrantes.
- g. Forma parte de los Consejos Municipales y participa en los Consejos de Desarrollo y acciones de descentralización.
- h. Desarrolla y utiliza la información del área o su sector de supervisión (datos económicos, sociales, políticos, culturales), para elaborar registros que le servirá para realizar su trabajo de campo con mayor eficiencia.
- i. Facilita y desarrolla procesos de participación ciudadana.

- j. Analiza y realiza un mapeo de la principal problemática del área o sector de trabajo.
- k. Realiza, registra y socializa gestiones de intercambio y gestión entre el Ministerio de Educación y las Organizaciones Comunitarias Sociales, ONG' s, otras Entidades del Estado, Organizaciones Magisteriales, Organizaciones de Padres de familia, iglesia y otros.
- l. Comparte esfuerzos con instituciones sobre el análisis de la problemática y su incidencia en el desarrollo educativo del área o sector de trabajo.
- m. Gestiona la participación de instituciones para la intervención a favor de los miembros de la comunidad educativa en distintas situaciones de conflictividad.
- n. Diseña un programa consensuado de atención y apoyo permanente a la comunidad educativa del sector.

15. Funciones Organizativas

a. Respecto a su Propia Organización:

El trabajo de Supervisión Educativa se debe organizar en distritos escolares, de acuerdo con las características y necesidades de cada Departamento, y tomará en consideración los siguientes criterios:

- 1) Equidad
- 2) Número de establecimientos educativos
- 3) Niveles Educativos
- 4) Número de docentes y estudiantes
- 5) Residencia del Supervisor (a)
- 6) Comunidades Lingüísticas
- 7) Distancia entre cada uno de los establecimiento educativos

8) Programas y modalidades.

b. Respecto a Infraestructura e Implementación:

Cada Supervisor Educativo deberá contar con una oficina adecuada, segura, estable, e implementada con material y equipo de oficina.

c. Organización Gremial:

Es importante mantener una organización entre los Supervisores Educativos, representados en una Junta Directiva a nivel Departamental, con el objetivo organizar, participar y evaluar en forma técnica el trabajo dirigenal de la Supervisión Educativa.

A nivel nacional se cuenta con dos organizaciones sindicales: Sindicato de Supervisores Educativos (SINSEGUA) y Sindicato de Asistentes Profesionales de la Educación de Guatemala (SINAPREGUA).

d. Organización con Otras Instituciones:

El Supervisor Educativo, debe relacionarse con otras instituciones de la Sociedad Civil, que le permitan hacer alianzas en beneficio de la Educación, y desarrollar funciones de:

- 1) Mediador entre autoridades y Organizaciones magisteriales
- 2) Comunicación constante y efectiva con las organizaciones magisteriales y sociales.

16. Funciones Administrativas:

Que exista una efectiva coordinación técnica – administrativa, entre las diferentes autoridades del Ministerio de Educación

a. Referentes al Personal Docente y Administrativo:

- 1) Crear y desarrollar un sistema de inducción, promoción y evaluación del personal docente y administrativo.
- 2) Resolución efectiva y dinámica de problemáticas del personal a su cargo.

b. Referente a los Recursos de Información:

- 1) Mantener un registro actualizado de los recursos del distrito educativo.
- 2) Gestión, control, inventario y administración de recursos.
- 3) Sistema de utilización efectiva de los mismos.
- 4) Monitorear en forma permanente las necesidades y posibilidades de gestión de recursos.
- 5) Elaborar Manuales de los procedimientos para el control, administración, y aplicación de información oficial sobre los recursos.

c. Referente a Procedimientos Oficiales Vigentes

- 1) Desarrollo de procesos de evaluación, discusión, propuesta y transformación de los procedimientos vigentes.
- 2) Monitoreo y evaluación permanente de los procedimientos.
- 3) Desarrollo de intercambio permanente con distintos niveles de autoridad para la discusión sobre los procedimientos.

d. Funciones Referentes a Aspectos Legales Vigentes:

- 1) Desarrollo de propuestas de procedimientos legales.
- 2) Socializar las leyes, reglamentos y disposiciones del MINEDUC, dentro de los distintos sujetos educativos.

- 3) Monitorear y/o valoración de la aplicación y utilidad de las leyes vigentes.

17. El Supervisor:

Supervisor es la persona que tiene la función de orientar, coordinar, dirigir y administrar la educación en un lugar determinado, enmarcado dentro de la legislación educativa.

La función de la supervisión educativa guatemalteca es compleja, extensa y politizada, influyendo en la labor deficiente técnico-administrativa.

Se denomina a la persona, cuya misión consiste en asignar y dirigir el trabajo de un subordinado. Por lo tanto se considera un cometido del supervisor velar por que el personal a sus órdenes trabaje y coopere a efecto que la parte de organización bajo su responsabilidad produzca con la menor pérdida de tiempo, energía y obtener un buen resultado.

Anteriormente se menospreciaba a los supervisores, como personas de menor posición, caso contrario en la actualidad, se ha considerado la enorme influencia que ejercen en las relaciones humanas en una organización.

a. Principales Guías de la Supervisión:

- 1) Ver la meta ¿Cuál es el problema?
- 2) Obtener todos los datos. ¿Cuál es el fondo del problema?
- 3) Estudiar los hechos y elegir una solución.
- 4) Poner en práctica la solución.
- 5) Controlar los resultados.

b. El Supervisor Profesional:

En la supervisión, como en cualquier otra profesión, no basta solo la experiencia personal. Debe sacar ventajas de las experiencias ajenas y empeñarse de los resultados de estudio científico y práctico. El factor humano en la industria ha sido objeto de una literatura cada día, se mejoran constantemente los programas de adiestramiento, en las fábricas se organizan conferencias y grupos de estudio y se introducen en las Universidades. Los dirigentes deben no solo asumir una actividad de entendimiento y comprensión, sino también conocer a fondo su trabajo.

B. La Calificación y Regímenes de Promoción de los Estudiantes.

Los sistemas de calificación empleados en la evaluación de los aprendizajes y los regímenes de promoción de los alumnos constituyen un componente esencial de los sistemas de evaluación que se emplean en la educación formal. Aunque ambos son producto de un conjunto de decisiones prácticas adoptadas en virtud de la adhesión. Siempre ejercen, de hecho, un efecto fuerte normativo sobre las acciones de enseñanza aprendizaje ya que más que aparecer como una consecuencia de los fundamentos teóricos que se suscriben en la materia, tienen un efecto tan poderoso que suelen operar de manera muy efectivas, como determinantes de todas las prácticas pedagógicas. De este modo, si los sistemas de calificación y promoción escolar de las prácticas de la enseñanza, sólo sirve de obstáculo a esas transformaciones, obligando a los docentes a una permanente adaptación a los moldes pedagógicos que los procesos de renovación o de reforma pretenden reemplazar.

Si por el contrario, se resuelve producir modificaciones en los sistemas de calificación y promoción escolar, éstos tienden a desarrollar una indudable influencia sobre las estrategias de enseñanza de los docentes y, particularmente, sobre las estrategias de aprendizaje de los alumnos, con un efecto denominado retroactivo. Es

necesario trabajar de manera integral sobre la enseñanza y la evaluación ya que esta es subsidiaria de la primera, se debe reconocer que el papel de los sistemas de calificación y de los regímenes de promoción es central en la educación escolar.

La importancia que tienen, pues, los sistemas de calificación y los regímenes de promoción escolar, sea evaluándolos en un sentido pretendidamente positivo o sea éste negativo, obliga a efectuar un estudio muy cuidadosos de las características que ofrecen las diversas modalidades que presenta cada uno de los modelos, de manera de seleccionar aquellos que resulten más apropiados para los propósitos de la programación.

1. Sistemas de Calificación:

Es preciso considerar, en primer lugar, dos cuestiones básicas. El primer aspecto relativo a la constitución de un sistema de clasificación es el relacionado con la construcción y la fijación de una escala de calificación, y el segundo aspecto está referido a la decisión fundamental relativa a la adopción de sólo una o más de una de estas escalas en el sistema de calificación que se diseña.

En el proceso de construcción de una escala es necesario tener en cuenta las características que las escalas de calificación en términos de las condiciones y posibilidades que brinda cada uno de las grandes modalidades de las escalas de medición en general.

2. Escala de Calificación:

Las escalas de medición pueden ser clasificadas en cuatro grupos a partir de las características que presentan respecto a la relación de ordenamiento progresivo u horizontal de las categorías que las constituyen, de la distancia igual o desigual entre

los diferentes grados de la escala y de la existencia de un punto de partida (cero absoluto) que permita operar de manera particular. De este modo, las escalas de medición se agrupan en los siguientes tipos:

a. Escalas Nominales: En ellas las categorías que compone la escala no se encuentran en un orden de seriación que impliquen que un grado es mayor o mejor que el de otros. No Hay grados superiores o inferiores. Todos se encuentran en el mismo nivel. Se emplean para medir la frecuencia con la que los ejemplares que se evalúan dependiendo su carácter y número de la necesidad de obtener la información que se requiere de un fin determinado. Para ello, las categorías se determinan en función del numero indispensable de clases que permitan dar cuenta del universo que se estudia. El número debe ser el mínimo posible, sin que se pierda información útil. La escala además debe ser completa es decir que debe hacer posible la inclusión en alguna categoría de la escala de todos los ejemplares analizados. Por otra parte, todas las categorías deben ser excluyentes entre sí, lo que implica que ningún ejemplar podría ser incluido simultáneamente en más en una categoría. La definición de las categorías, para ello, debe ser tan clara que no genere ninguna interpretación ambigua lo que pueda prestarse a error de clasificación. Una escala nominal se construye ad hoc, en los términos necesarios para el estudio que se desea realizar. Si se trata, por ejemplo de clasificar a las personas según su región el número de categorías para incluir en la escala dependerá de la utilización que se quiera dar a las informaciones que se recojan.

b. Escalas Ordinales: Son aquellas que presentan una serie de categorías ordenadas de acuerdo con un criterio definido por un sentido u orientación determinada que no

permite introducir alteraciones en la secuencia. Los grados de la escala se ordena por ejemplo, de mayor a menor o mejor a peor. Deben cumplir con los mismos requisitos que las escalas nominales a los que se suma, como se ha dicho la definición del criterio del ordenamiento de la serie. Las escalas ordinales son específicas y se usan para medir aspectos determinados. Las escalas ordinales no son, en consecuencia no deberían ser utilizadas como escalas universales, sin embargo con cierta frecuencia adquieren un alto grado de formalismo y se usan indistintamente para evaluar cuestiones muy heterogéneas, perdiendo de este modo la riqueza posible de su valor descriptivo que deriva ya sea de su construcción ad hoc, y de la especificidad de la definición de cada uno de los grados de la escala.

c. Escala de Intervalo: Son aquellas en las que se deben responder a los mismos requisitos que se han enumerado para las escalas ordinales con la particularidad que se agrega de los intervalos entre pares de grados consecutivos deben ser iguales. Este último rasgo permite operar con las mediciones en las que se han utilizado las unidades de medida por estas escalas efectuando operaciones aritméticas que no pueden realizarse con las escalas ordinales. Entre ellas, por ejemplo, es posible obtener la media aritmética, lo cual no tendría sentido con unidades de medición con escalas ordinales. Las escalas numéricas siempre que los grados estén definidos sin ambigüedad de tal manera que se aseguran la igualdad de los intervalos, son un ejemplo de estas escalas intervalares.

d. Escalas de razones o proporciones: Son aquellas en las que no solo se cumplen las condiciones establecidas para la construcción de una escala de intervalos sino que se agregan a éstas la de poseer un cero absoluto. Esta característica permite

efectuar operaciones en las que se suman mediciones obtenidas independientemente o se comparan mediciones en las que, por ejemplo, el grado "2" de la escala se puede considerar equivalente a la mitad del grado "4". Si no existiera un cero absoluto esta interpretación entre los grados 2 y 4 no tendría sentido.

3. Tipos de Escalas de Calificación:

Para la construcción o selección de una escala y para las decisiones relativas a la adopción de una escala de calificación es indispensable tener en cuenta las características que se ha mencionado respecto de las escalas de medición en general, ya que ellas son la matriz a partir de la cual se pueden conceptuar las escalas de calificación de los aprendizajes escolares.

La norma general que se ha de aplicar en la construcción de una escala de calificación es, que el número de grados de la escala debe ser elegido de acuerdo con la posibilidad real que tiene el evaluador de operar con una técnica apropiada y disponible para él, discriminando los diferentes grados de calidad de aquello (rasgo, conducta, realización) que ha de ser evaluado con dicha escala.

Las escalas de calificación pueden presentarse en diversas formas. Las que se clasifican en escalas numéricas, conceptuales o descriptivas y escalas gráficas.

Las escalas numéricas consisten en cierto número de categorías establecidas en términos descriptivos en las que se atribuyen de antemano valores numéricos convencionales. Las escalas numéricas según la calidad de definición de cada uno de los grados que las componen aplicando la categorización que antes presentó con respecto a los tipos de escala de medición, pueden ser ordinales, intercalares o de razones.

Las escalas conceptuales o descriptivas tienen algunos aspectos semejantes a las escalas numéricas pero presentan otros rasgos que los diferencian claramente de ellas. Ambos tipos presentan un escalonamiento de la calidad de lo que es evaluado desde un grado mínimo hasta un grado máximo. Se distinguen empero, porque la escala numérica al ser formalmente siempre la misma, sin importar el carácter sustantivo de lo que se evalúa es mucho menos descriptiva que la escala conceptual, se presta a distintas interpretaciones e induce a que los rasgos heterogéneos sean tratados como equivalentes o equiparables. Una vez asignada una calificación la frialdad de los números no permite discernir el tipo de rasgo, producto o comportamiento evaluado.

Las escalas conceptuales por el contrario se ajustan a las necesidades de cada instancia evaluada. Varía en su forma según sus características de aquello que se desea evaluar.

La escala gráfica consiste en representar sobre referencias lineales, categorías descriptivas determinadas.

Tiene la característica de presentar la intensidad de un rasgo como un continuo desde un grado mínimo hasta un grado máximo. La intensidad deseable del rasgo puede encontrarse señalada y definida en cualquiera de los puntos de la línea de evaluación. Cada uno de los grados de la escala, cuyo número se recomienda que no supere los siete para no disminuir la confiabilidad.

4. Elección de una Escala de Calificación:

Para determinar cual ha de ser la escala que se ha de emplear en un programa se deben tomar en consideración tres aspectos: el tipo de escala, el número de grados de la escala, y la definición que se dará a cada uno de los grados.

En cuanto al número de grados, la escala debe estar compuesta por el número de categorías que resulte suficiente para que la evaluación no pierda sensibilidad ante las diferencias individuales. En cuanto a la definición de cada grado, debe ser clara y comprensible para todos los implicados en los proceso de evaluación en el uso de la información que ella provee. Todos los docentes, alumnos, padres de familia y público en general deben poder interpretar las calificaciones de la misma manera.

Cuando se emplea una escala numérica debe explicarse previamente que significado se atribuye a cada uno de los símbolos numéricos que integran la escala.

5. Regímenes de Promoción:

El establecimiento de un régimen de promoción escolar es siempre tarea delicada en la que los riesgos de adoptar decisiones equivocada son grandes. El régimen elegido debiera hacer imposible que se impida la promoción de un alumno al curso siguiente si éste se encuentra en condiciones de proseguir sus estudios porque ha realizado ya los aprendizajes necesarios. Tampoco debiera permitir la promoción de un alumno que no posee los conocimientos básicos indispensables para realizar los aprendizajes correspondientes al curso superior o que no ha alcanzado las competencias que la acción escolar debe garantizar ante el propio individuo y la sociedad. La generosidad injustificada en materia de promociones es causa muy frecuente de posteriores fracasos escolares, así como es a veces injusto rechazo de promociones que se produce en ocasiones, en el sistema escolar y es causa, a su vez de grave frustración personal, e incluso de abandonos y deserción escolar. Numerosos estudios comprueban la importancia que tienen las calificaciones obtenidas en la escuela sobre la autoestima de los alumnos. La influencia de las calificaciones es

grande y tiene un doble efecto: por un lado y de manera general, sobre la construcción del sí mismo del estudiante, y por el otro, y más específicamente sobre las aspiraciones que tiene frente al estudio. Si el primero es decisivo en el proceso del desarrollo de su personalidad, el segundo tiene un efecto primario en las más motivaciones y los niveles de rendimiento deseados y efectivamente alcanzados por él.

La elección de un régimen de promoción presenta, entre sus principales dificultades, la de requerir que se asocien de manera previsible las calificaciones provenientes de diferentes instancias, lo cual implica encontrar una forma de conjunción de lo diverso. Los términos agregación, combinación y reconciliación han sido adoptados para referirse a los procesos donde se reúnen y relacionan conjuntos de calificaciones con el propósito de producir una calificación única. Aunque afirma que no es posible producir definiciones perfectas de estos términos, Dylan William propone utilizar la palabra combinación para describir todos esos procesos, agregación cuando se reúnen en evaluaciones de diferentes cosas y reconciliación, cuando las calificaciones se refieren a la misma cosa.

a. Régimen de Promoción por Calificación de Promedio:

Emplea una de las medidas estadísticas de tendencia central como base para la determinación de la promoción. La medida más utilizada con este fin es la media aritmética. Esta se obtiene sumando primero todas las calificaciones obtenidas por el alumno y dividiendo después la suma por número de calificaciones sumadas. Las calificaciones de bajo puntaje son equilibradas por calificaciones de puntaje más alto.

En el régimen de promoción se determina el promedio mínimo que debe alcanzar el alumno para obtener esa promoción. Este régimen de promoción tiene algunas características que deben tenerse en cuenta cuando se elige un sistema de

promoción o cuando se aplica como resultado de la selección efectuada por la institución escolar.

El sistema de promoción por promedio presenta serias desventajas:

- 1) Un alumno que ha hecho un trabajo excelente y uno muy malo obtendrá la misma calificación promedio que otro que ha hecho dos trabajos pobres. Las calificaciones de uno y otro, por ser idénticas, aunque se refieren a dos situaciones sustancialmente distintas, no son útiles porque no pueden servir de base ni para una tarea de diagnóstico ni de pronóstico.
- 2) Por este sistema de promoción adquiere el mismo valor, respecto de la calificación promedio, trabajos de naturaleza heterogéneas: orales, escritos, prácticos, teóricos, breves, extensos menos importantes.
- 3) Marca un tope de rendimiento para los alumnos. Las calificaciones promedios mínima exigida para la promoción se convierte en el objetivo perseguido.
- 4) Crea en el docente una tendencia a cuantificar todos los comportamientos de los alumnos en clase.
- 5) Se presenta a las especulaciones de los alumnos con respecto a la calidad de los trabajos que presentan, funcionalizándolos en relación con sus necesidades de lograr solo el puntaje necesario para obtener el promedio requerido para la promoción.
- 6) El régimen de promoción por promedio facilita que la ignorancia en un tema o el mal desempeño en una tarea sea compensado por el conocimiento de otro tema o la realización de otra tarea diferente.

Algunas de estas características no deseadas son propias de la naturaleza misma del sistema, otras en cambio, nacen de su mala utilización cuando no se adoptan los recaudos debidos. En los dos casos afectan seriamente el aprendizaje de los alumnos, no se puede negar sin embargo, que su amplia aplicación se debe a su practicidad, porque facilita el manejo de gran cantidad de calificaciones y de decisiones de promoción o no promoción de los alumnos.

b. Régimen de Promoción por Logros Mínimos Exigidos:

Este régimen se establece sobre la base de la exigencia de un cierto rendimiento mínimo preestablecido en todas las competencias determinadas como significativas para la promoción. A diferencia del régimen de promoción por promedios, la decisión de promoción no resulta del cálculo de una sumatoria ni de una síntesis que globaliza rendimientos heterogéneos sino análisis del cumplimiento de cada tarea considerada. El propósito es garantizar que el estudiante haya alcanzado todos los conocimientos que se consideran necesarios. Los niveles mínimos de calidad de la tarea para su aprobación son fijados previamente, por lo general, por el docente o por la escuela. Este régimen tiene algunas ventajas sobre el de promoción por promedios ya que asegura un mejor trabajo del alumno a lo largo de todo el curso y hace inútiles las especulaciones con la calificación que son típicas de ese régimen, pero presenta también algunos riesgos que es imprescindible tener en cuenta para evitar su efecto perjudicial. Entre ellos, tiende, al igual que la promoción por promedio, a fijar un tope muy bajo de rendimiento, al nivel de que se ha fijado como rendimiento mínimo aceptable. Por otra parte existe siempre el riesgo de que el alumno que hubiera fracasado en una de las tareas iniciales del curso, en el entendimiento de que la promoción para él sería imposible,

o al menos, muy difícil de alcanzar, perdiera interés y abandona ese curso sin hacer el esfuerzo necesario para remontar los resultados negativos del comienzo.

c. Régimen de Promoción por Examen Final:

En este régimen se requiere que, para obtener su promoción, el estudiante apruebe una instancia de evaluación escrita, oral o de actuación, o una combinación de dos o de todas ellas. El examen debe estar diseñado de manera tal que permita apreciar en síntesis el aprendizaje logrado por el alumno a lo largo de todo el curso.

No puede tratarse de una simple prueba de actuación o ejecución de una tarea, sino que debe tener un alto grado de validez de contenido. Debe representar, en consecuencia, una muestra significativa del universo de contenido de la asignatura, a la vez que debe predecir eficazmente el desempeño posterior del alumno, sea dentro o fuera del ambiente escolar. Puede utilizarse de diferentes maneras:

- 1) Como criterio único para decidir la promoción de los alumnos en cuyo caso el trabajo a lo largo del curso tiene como un objetivo principal preparar al estudiante para la aprobación de la instancia de evaluación final.
- 2) Combinando con otras formas de promoción, el examen final provee calificaciones que se computan en la calificación que decide la promoción.
- 3) Como supletorio de otras formas de promoción cuando el alumno no ha obtenido ésta por medio del sistema regular establecido en primer término.

El examen final o instancia evaluativo equivalente, presenta ventajas y también desventajas tanto cuando se emplea como régimen único como cuando tiene una sola participación parcial en la decisión de promoción.

El sistema de promoción que incluye una instancia de evaluación final que tiene valor, ya que permite evaluar de manera completa, no parcelada, el dominio alcanzado por el alumno sobre el universo de contenidos de la asignatura, el área o conjunto de asignaturas.

d. Régimen de Promoción sin Examen:

La modalidad del régimen de promoción que suele denominarse “promoción sin examen” se define por su diferenciación respecto del empleo de un examen final. Una modalidad peculiar que puede adoptar es la que corresponde a un programa de evaluación continua basado sobre el análisis, interpretación y apreciación de los registros sistemáticos de las observaciones efectuadas por el docente.

e. Régimen de Promoción por Puntajes Derivados:

Los puntajes derivados son normas resultantes del procesamiento estadístico de los puntajes brutos obtenidos efectivamente por los alumnos de grupo que se toma de referencia. Los grupos son, usualmente, el grupo de clase a la que pertenece el alumno, su cohorte, su grupo de edad o el grado o año de escolaridad que corresponde.

El procesamiento de los puntajes obtenidos por los estudiantes cuando se les son administradas las pruebas se realiza mediante la aplicación de reglas fijas. De este modo, los puntajes derivados se diferencian de los que responden de la aplicación a la llamada “evaluación referidas a criterios” que emplea, en cambio escalas que tiene un valor absoluto y que corresponden a los niveles de logro determinados en objetivos previamente establecidos definidos en términos de aprendizajes deseables.

6. La Promoción y Juicios de Valor:

Se ha desarrollado los principios básicos de los modelos de régimen de promoción. Son los que presentan mayor frecuencia de administración en las instituciones escolares. Un problema que ha dado lugar a controversias es la importancia otorgada a la cuestión de la comparabilidad. Diversos autores adoptan una postura crítica ante el establecimiento de sistemas de calificación y regímenes de promoción en los que la comparación entre alumnos juega un relevante papel.

Se resalta que el juicio de valor que Cardinet rechazaba es, básicamente, el que resulta de la comparación entre diferentes alumnos. En cambio se piensa una evaluación que resguarda todas las consideraciones que se viene mencionando, que conserva la conciencia de la precariedad de los juicios evaluativos.

La promoción se resuelve siempre a partir de una decisión y ella lleva implícito un juicio de valor. El régimen de promoción que se establezca debe dar a este acto la mayor explicación posible, de modo de garantizar la transparencia y la justicia de la decisión.

7. Criterios de Promoción: (Según el Reglamento de Evaluación del rendimiento Escolar. Acuerdo Ministerial No. 1356)

“Artículo 15. Definición. Se entiende por promoción al paso de los alumnos de un grado o semestre de un nivel a otro, al inmediato superior. La promoción se realiza con base a los resultados de las evaluaciones efectuadas en las distintas asignaturas durante el ciclo escolar.

Artículo 16. Aprobación de asignaturas: Una asignatura se considera aprobada cuando el alumno alcance como mínimo sesenta (60) puntos como promedio de los puntajes obtenidos en las evaluaciones registradas durante el ciclo escolar, en la escala de 0 a 100.

Artículo 17. Aprobación de asignaturas por Evaluación de Extraordinaria. En la evaluación extraordinaria la asignatura se considera aprobada si el alumno alcanza un mínimo de 65 sesenta y cinco puntos en la escala de 0 a 100.

Artículo 21. Promoción de alumnos del Nivel Preprimario. Los alumnos que hayan asistido al nivel Preprimario, serán promovidos a primer grado del nivel primario cuando hayan alcanzado los objetivos de las áreas propias de este nivel y por lo tanto logrado la madurez para el aprendizaje de la lectura, escritura y cálculo matemático.

Artículo 22. Promoción de alumnos del Nivel Primario. Los alumnos del nivel primario serán promovidos al grado inmediato superior cuando aprueben Idioma Español y Matemática con 60 puntos, como mínimo, en las otras asignaturas del plan de estudio.

Artículo 23. Promoción de Alumnos de Nivel Medio. Los alumnos de todos los grados del nivel medio serán promovidos al grado o semestre inmediato superior cuando aprueben todas las asignaturas del plan de estudios respectivo, con 60 puntos, como mínimo cada una”.

III. MARCO METODOLÓGICO

A. TEMA:

“SUPERVISION Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCION ESCOLAR”

B. INTRODUCCION:

El proceso del desarrollo técnico y administrativo de supervisión para la promoción escolar, desde el punto de vista técnico es la optimización, eficiencia y eficacia, en materia educativa, que exige y demanda el desarrollo educativo del departamento de Totonicapán y por ende del país, así desenvolverse dentro del contexto de cambios socioeconómicos de las naciones desarrolladas.

Se espera que la presente investigación llene las expectativas para la que fue diseñada, factor determinante que juega la educación en el desarrollo, que constituye una situación de la que se tiene conciencia todos los que estamos inmersos en el campo educativo, pese a tal evidencia los cambios que se vienen dando en el proceso educativo actual son mínimos con lo cual la eficiencia educativa es precaria.

Tomando en cuenta la promoción escolar en el ciclo de educación básica se realizara la investigación sobre “SUPERVISIÓN TÉCNICA Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCIÓN ESCOLAR” Con los docentes y las autoridades educativas del municipio de Totonicapán.

C. Formulación del Problema:

En el ciclo de Educación básica se ha podido deducir que baja el número de secciones en segundo grado básico por lo cual surge la idea de investigar qué factores y fenómenos influyen en la promoción escolar, por lo que la supervisión técnica coadyuva y contrarresta los problemas que en ellos se encuentra.

D. Planteamiento del Problema:

Para el buen funcionamiento de toda institución educativa, es indispensable un proceso de supervisión que permita la efectividad de su estructura, también requiere de una organización de funciones de los recursos humanos, agrupando, asignando actividades de manera que pueden ser ejecutados eficazmente. Por lo que es importante conocer la educación de los totonicapenses en que aun con carencias de servicios educativos, en los últimos años han proliferado la creación de instituciones que se dedican a brindar educación media en el nivel de educación básica, pero que tienen muchas deficiencias por varios factores quizá una de ellos sea la supervisión por lo consiguiente se investigará:

¿Cómo influye la Supervisión Técnica en la Promoción Escolar, de la Escuela Normal Rural de Occidente del municipio de Totonicapán?

1. Justificación:

Se presenta el trabajo de una investigación que se realiza con el fin de conocer la técnicas sobre la administración educativa, que se llevan a cabo, enfocándolo desde el punto de vista del proceso educativo del Ciclo Básico del municipio y departamento de Totonicapán, tomando en cuenta las diversas actividades funciones y atribuciones de la Coordinación Técnica Administrativa No. 08-01-16 del municipio de Totonicapán.

Por lo que se pretende establecer las funciones de supervisión que se realiza con los docentes y si éstas influyen en la promoción escolar asimismo se cree de suma importancia proponer otros aspectos de supervisión, para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea efectivo en todos sus ámbitos y así contribuir al buen desarrollo de la promoción escolar.

Se considera tomar en cuenta la supervisión como un proceso para el acompañamiento técnico que coadyuve al docente desde el aula para el aprendizaje de los estudiantes del primer grado básico de la ENRO así poder contribuir a una excelente promoción escolar. Con la problemática planteada se hace necesaria una solución efectiva del problema, por lo que, se elaborará un manual que contenga propuestas y técnicas que contribuirán a alcanzar el desarrollo de las cualidades, orientación y coordinación del proceso educativo.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACION:

- a. ¿Interviene la supervisión educativa en la promoción escolar?
- b. ¿Cuál es el propósito del trabajo de la supervisión educativa?
- c. ¿Influye en la promoción escolar la supervisión eficiente y continúa en los establecimientos?
- d. ¿Existe una diferencia en la promoción escolar en los establecimientos Supervisados constantemente y en los establecimientos que no son supervisados?
- e. ¿Una supervisión efectiva estimula el progreso profesional de los maestros?
- f. ¿Qué beneficios educativos proporciona la supervisión educativa?

3. OBJETIVOS:

4. GENERAL:

Establecer como influye la supervisión técnica en la promoción escolar.

5. ESPECIFICOS:

- a. Describir el proceso de supervisión técnica, para una efectiva promoción escolar.
- b. Describir el contexto de la Escuela Normal Rural de Occidente No. 2 Tonicapán, para realizar la investigación.
- c. Establecer la metodología a utilizar en todo el proceso de la investigación, para que tenga coherencia.
- d. Elaborar los instrumentos para recabar la información en la investigación de campo.
- e. Analizar e interpretar los resultados obtenidos de la investigación de campo.
- f. Discutir los resultados obtenidos de la investigación de campo.
- g. Elaborar conclusiones de la investigación, para luego realizar la propuesta.
- h. Presentar la propuesta, de acuerdo a los resultados y conclusiones de la investigación.

E. Factibilidad:

Es factible llevar a cabo esta investigación ya que se cuenta con el tiempo necesario la cual se realiza en el mes de septiembre de 2004 al mes de febrero del año 2005, así también en el municipio de Tonicapán se cuenta con centros educativos, coordinación del nivel medio y autoridades educativas.

F. Viabilidad:

Es viable ya que se podrá contar con el apoyo de la Dirección Departamental de Educación, la Coordinación Técnica Administrativa No.08-01-16 del nivel medio, del ciclo básico del municipio de Totonicapán, puesto que beneficiará a la comunidad educativa, también se cuenta con la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros.

G. Antecedentes de la Investigación:

Desde la década del setenta del siglo XX, el sistema educativo se organiza la supervisión Técnica de Educación, dando origen a las Direcciones Regionales del Núcleo que debían atender diferentes distritos conformados en los 22 departamentos del país, estos distritos fueron enumerados, según Acuerdo Ministerial para entonces ya existía la Dirección Regional de Educación.

De 1989 a 1990 los distritos fueron desorganizados debido a las diferentes políticas que el estado ha impuesto, con el propósito de eliminar la Supervisión educativa, la mayoría de supervisores fueron amedrentados y coaccionados a aceptar el retiro voluntario, ofreciéndoles cantidades tentadoras de indemnización, esta disposición no favoreció a todos los supervisores ya que algunos estaban esperando que les saliera la jubilación, no así otros que todavía no habían llegado al tiempo establecido por las leyes educativas por lo que estaban en disposición de seguir prestando sus servicios a la educación guatemalteca. En 1996 se emitió el Acuerdo Gubernativo No. 165-96 para la "Creación de las Direcciones Departamentales de Educación", por lo que, posteriormente se reorganiza el servicio y surge la figura del Capacitador Técnico pedagógico para cada supervisión, creyendo que con ellos se

mejoraría el Sistema Educativo, pero realmente desmejoró la situación. Al desaparecer la figura de supervisiones aparecen las Coordinaciones Técnicas Administrativas, (CTAs.) quienes funcionan hasta la fecha.

Por lo tanto en la localidad de Totonicapán no se han realizado investigaciones referentes a la Supervisión solamente inclinadas a Legislación, Administración y Dirección.

H. Definición del Problema:

Toda acción que se emprende implica modificaciones de forma y de fondo, que de hecho realiza diversas reacciones y actitudes de quienes la reciben y los que la ejecutan, acciones que tengan un objetivo común el de beneficiar a todos los estudiantes, que induce a la definición de la interrogante ¿La supervisión se mide por la calidad de las relaciones humanas, el conocimiento técnico y administrativo, para el beneficio de la promoción escolar? al no existir supervisión, no se contribuye a la efectividad del proceso del desarrollo educativo de acuerdo con las exigencias establecidas por el Ministerio de Educación.

La responsabilidad administrativa debe dar oportunidades en las cuales el personal pueda desarrollarse profesionalmente. Se han empleado varias maneras de encarar en problema por lo que es importante investigar **“SUPERVISION Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCION ESCOLAR”**.

I. Delimitación del problema:

1. Temporal Sincrónico

La investigación se desarrollará del 25 de septiembre de 2,004 al 26 de febrero de 2,005.

2. Espacial:

Este trabajo se realizará en el municipio y departamento de Totonicapán.

3. Teórica:

Es funcionalista porque durante todo el proceso se utilizará el modelo mixto (Cualitativo-Cuantitativo), donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación.

J. Tipo de Investigación:

La investigación tomará el tipo explicativo, ya que explicará todo el proceso.

Es explicativa porque determina secuencialmente la forma en que se puede establecer el problema desde la situación en que se encuentre.

K. Hipótesis:

“La supervisión técnica, influye en la promoción escolar”

1. Variable Independiente:

La Supervisión Técnica.

2. Variable Dependiente:

Influye en la promoción escolar

3. Definición Teórica.

a. Supervisión:

Etimológicamente la palabra “supervisión” se deriva de dos voces latinas “súper” que quiere decir sobre, exceso o grado sumo, y “Visio”, acción y efecto de ver. Supervisión significa mirar desde lo alto.

b. Promoción escolar:

Acción de promover o promocionar. Conjunto de alumnos que han obtenido el grado inmediato superior.

4. Operacionalización de Hipótesis:

VARIABLE	INDICADORES	INDICE	SUB-INDICE	UNIDAD DE MEDIDA
Supervisión	Coherente	Seguimiento →	Periódicamente	La supervisión educativa es: Carente Eventualmente
		Continuo →	Constante	
Supervisión	Coordina	Dirigir →	Apoyar	La supervisión educativa se realiza: Constantemente en su establecimiento
		Estimular →	Facilitar	
Promoción escolar	Satisfactoria	Alienante →	Cualitativo	La supervisión educativa: Coordina Apoya
		Acumulativo →	Cuantitativo	
	Promueve	Positiva →	Adecuada	La promoción educativa es: Alienante Acumulativo
		Relevante →	Importante	
				Es satisfactoria la promoción educativa en su establecimiento.

L. Universo:

La investigación se realizará con docentes que atienden el primer grado básico, alumnos, director y Coordinadora Técnica Administrativa. (CTA.)

Universo	1. Unidades de Análisis
Maestros del municipio de Toto.	Maestros del primer grado básico, Actualizados con el programa de Profesionalización de la Escuela Normal Rural de Occidente comprendidos entre las edades de 25 a 50 años.
Director:	Director del establecimiento de la Escuela Normal Rural de Occidente.
Alumnos:	Alumnos que proceden de las distintas Áreas rurales y urbanas aledañas a Totonicapán comprendidos entre 11 a 18 – Años de edad.
CTA.	Del nivel medio No. 08-01-16

M. Procesos Básicos de la Investigación:

1. Supervisión:

Supervisión quiere decir coordinar, estimular dirigir el desenvolvimiento de los maestros o profesores.

2. Supervisión Escolar:

Es considerada como la asistencia a las actividades docentes para brindarles coordinación, unidad y continuidad para alcanzar con mayor eficiencia los objetivos.

3. Promoción:

Acción de promover o promocionar. Conjunto de alumnos que han obtenido el grado inmediato superior.

4. Estudio del Medio:

Se impone como una forma de relacionar a la escuela con la comunidad.

N. Recursos:

1. Financieros: Los gastos serán sufragados por los estudiantes de la UPANA.
2. Materiales: Libros, hojas de papel bond, bolígrafos lápices
3. De equipo: Computadora.
4. Físico: Centro Educativo, Oficina del, MINEDUC.
5. Humano: Director, Docentes, estudiantes, Supervisor, Asesor de tesis
Coordinadora estudiantes investigadores de la UPANA.

P. Evaluación:

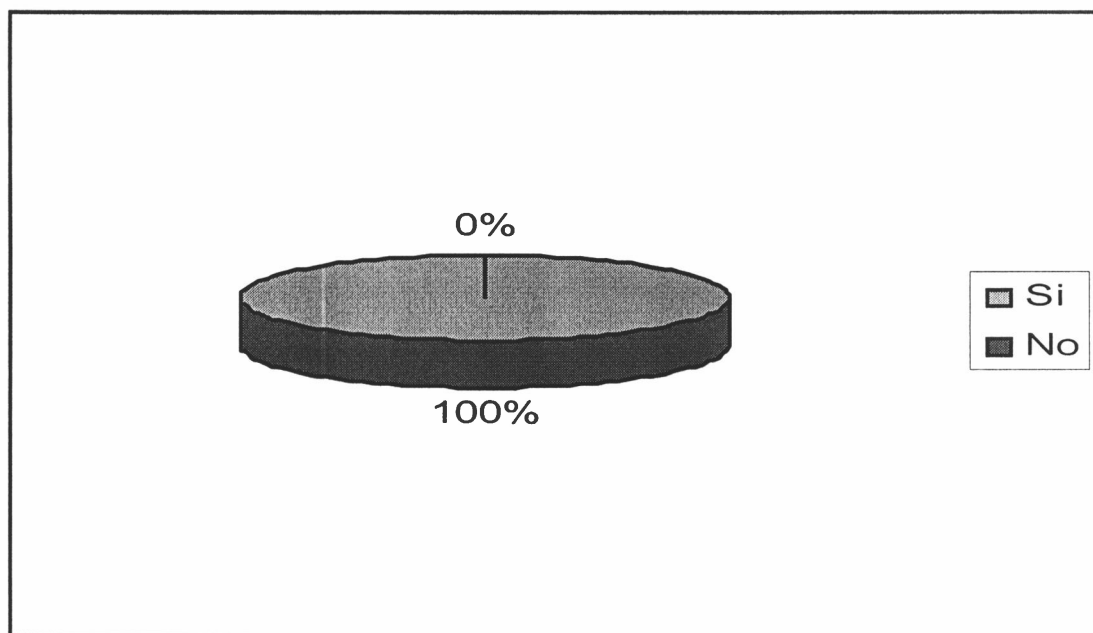
1. De Contexto: Determinar los objetivos.
2. De Consumo: Determinar productos.
3. De Proceso: Realización de la investigación.
4. De Producto: Resultado de la investigación.

IV. RESULTADOS

A. Encuesta Dirigida a Directores de Establecimientos.

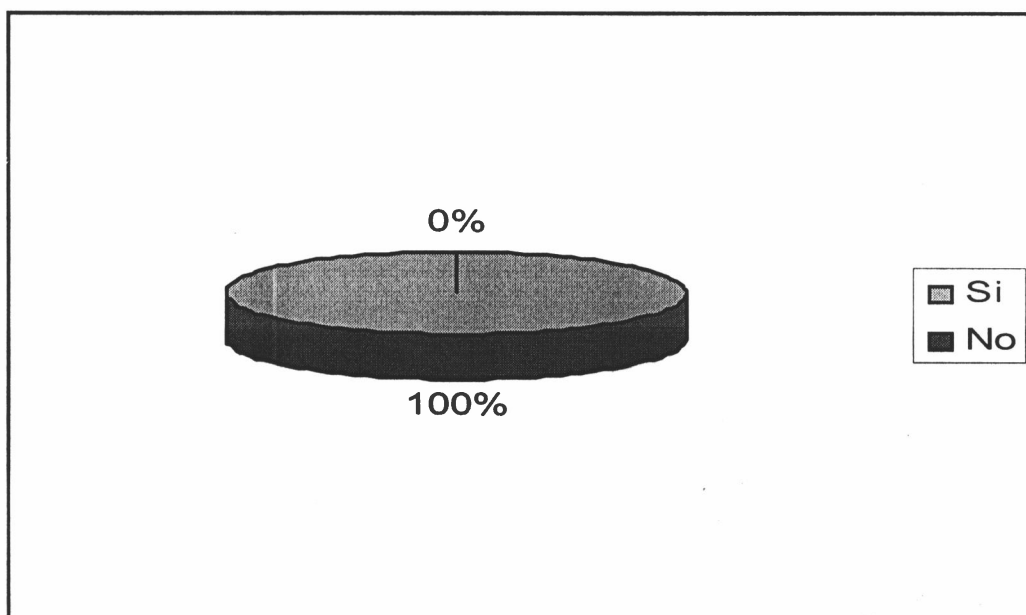
Cuadro No. 1

1. ¿Apoya la supervisión técnica que realiza el supervisor educativo en el establecimiento que dirige?



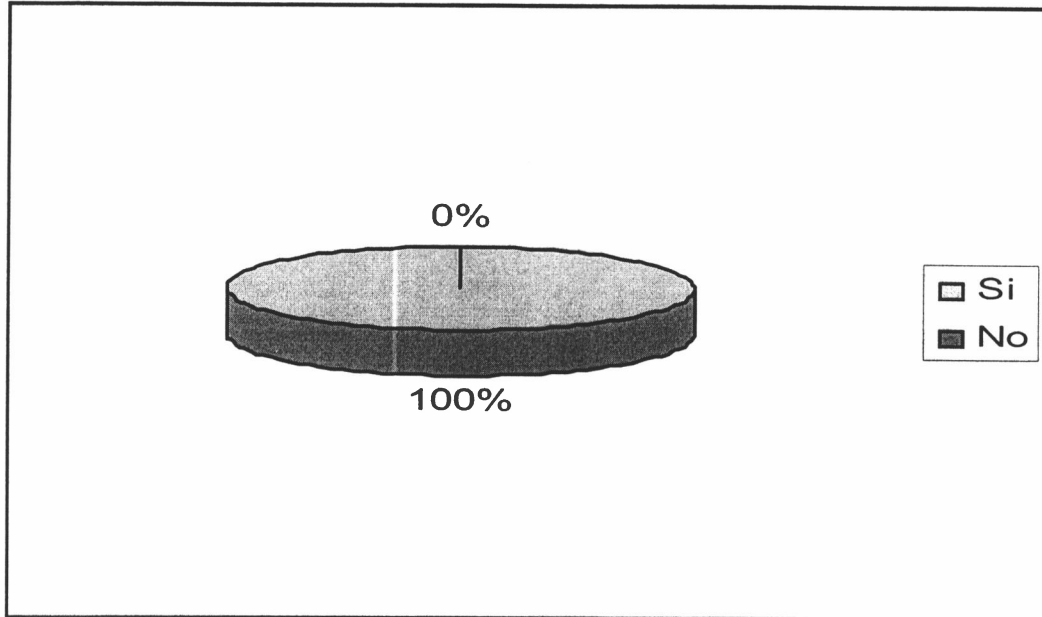
Cuadro No. 2

2. ¿Es satisfactoria la promoción educativa en el establecimiento que dirige?

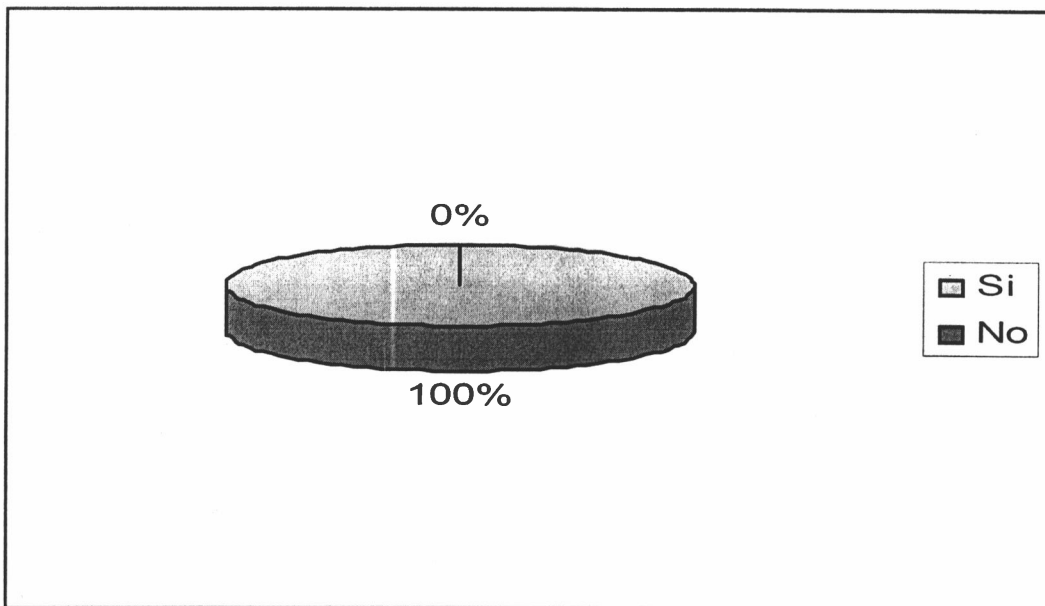


Cuadro No. 3

3. ¿Dirige adecuadamente la labor educativa que realizan los docentes que tiene a su cargo?

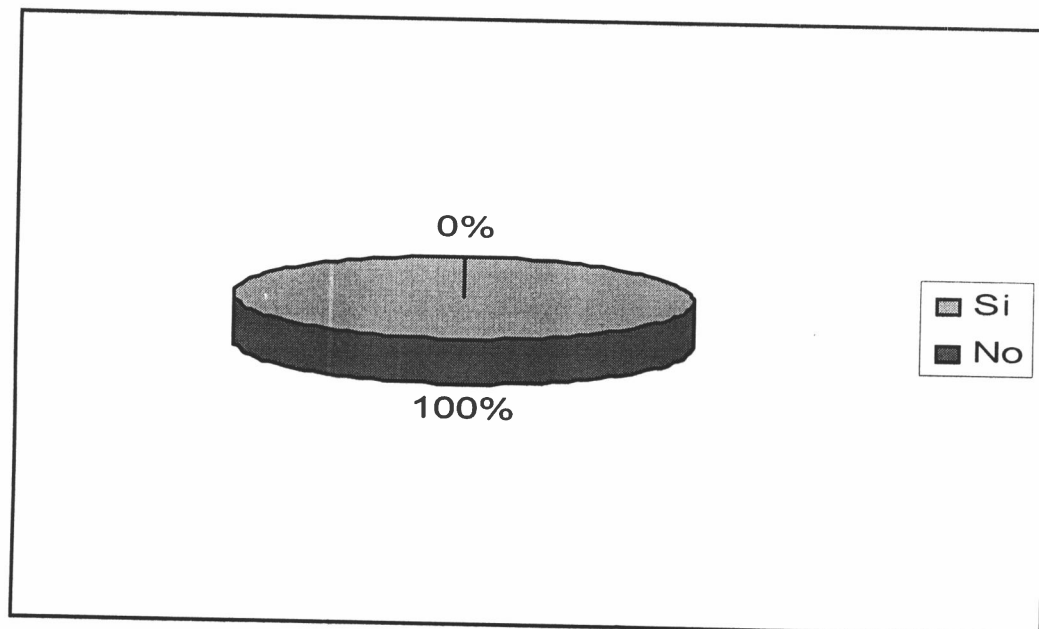
**Cuadro No. 4**

4. ¿Facilita los recursos necesarios al personal docente para una adecuada promoción educativa?

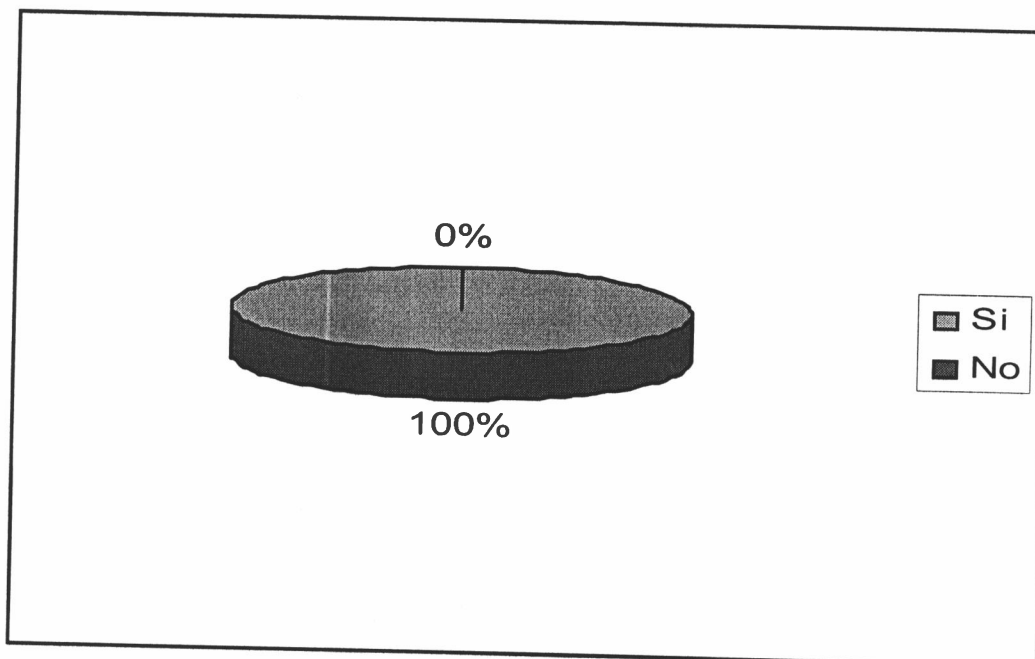


Cuadro No. 5

5. ¿Estimula a los docentes para que realicen una eficiente labor educativa?

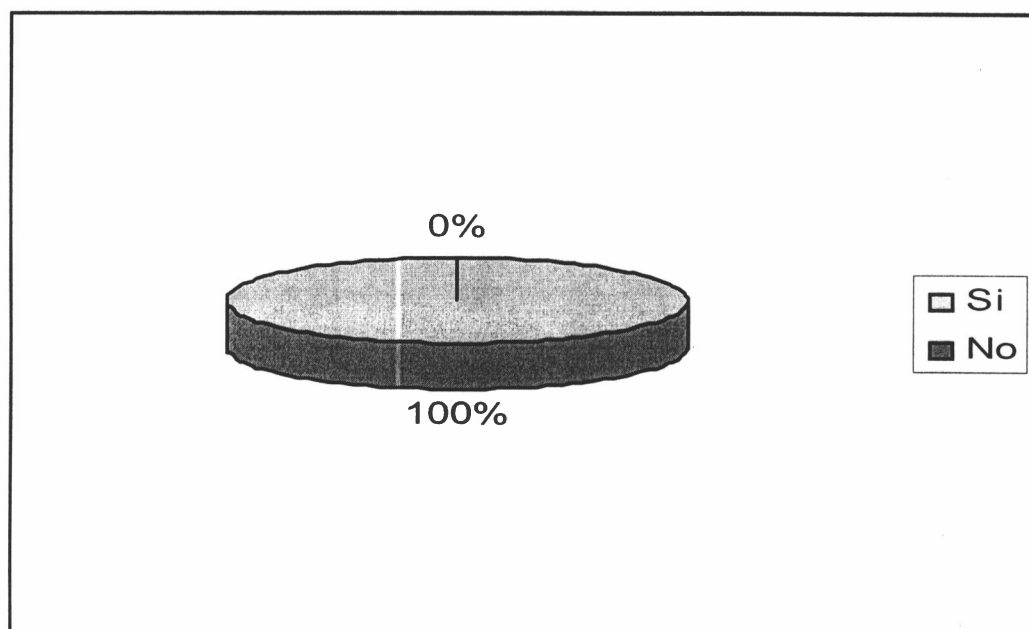
**Cuadro No. 6**

6. ¿Apoya los talleres que los docentes han recibido para una positiva promoción educativa?

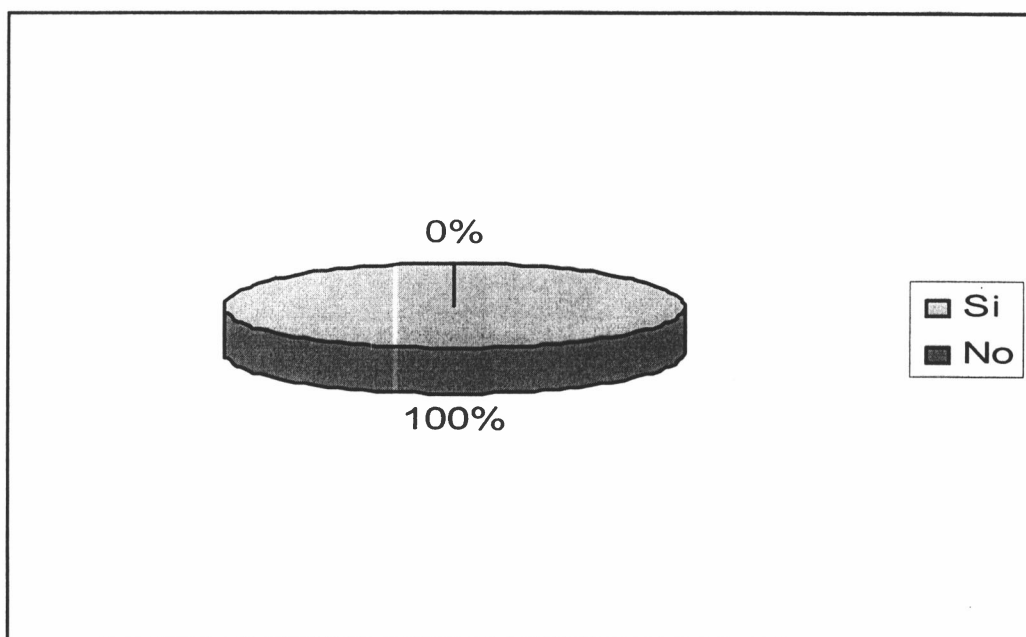


Cuadro No 7

7. ¿Supervisa constantemente la labor de los docentes que tiene a su cargo

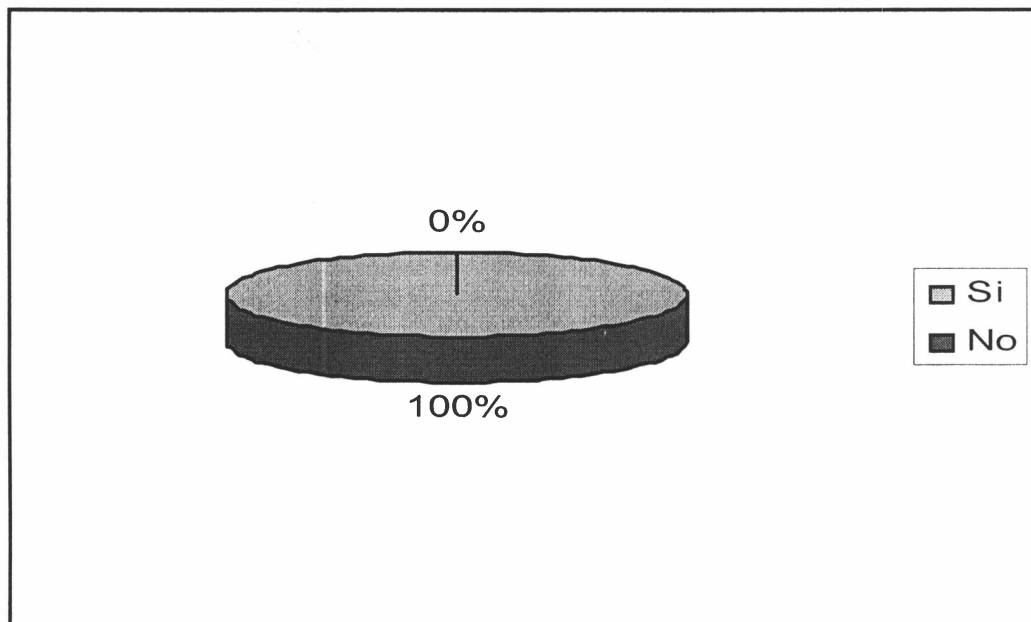
**Cuadro No. 8**

8. ¿Cree usted que el monitoreo es parte de la supervisión?

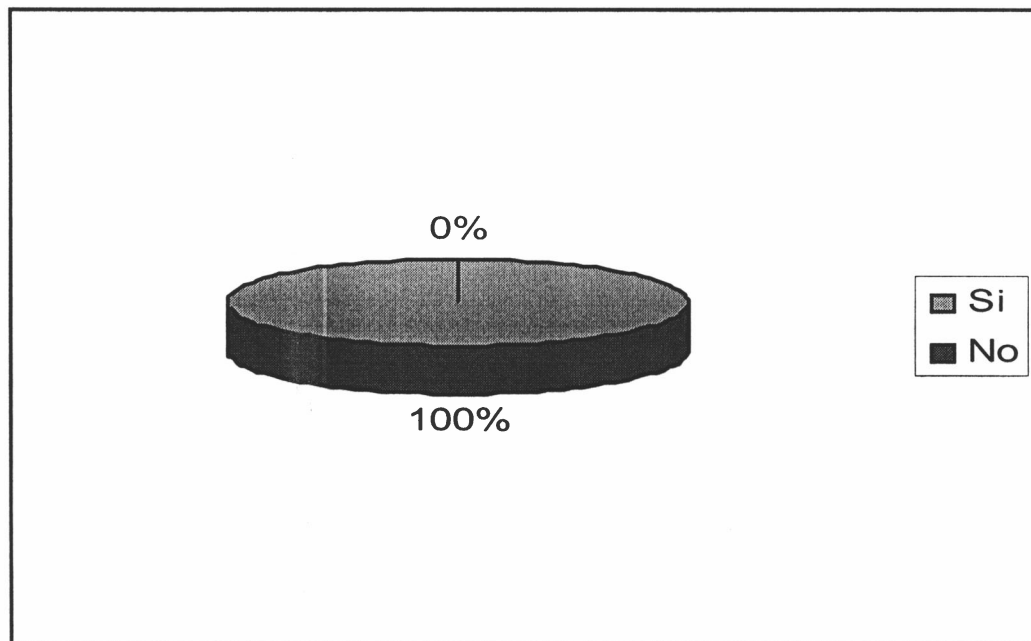


Cuadro No. 9

9. ¿Tiene coherencia la supervisión que realiza el supervisor en su establecimiento?

**Cuadro No. 10**

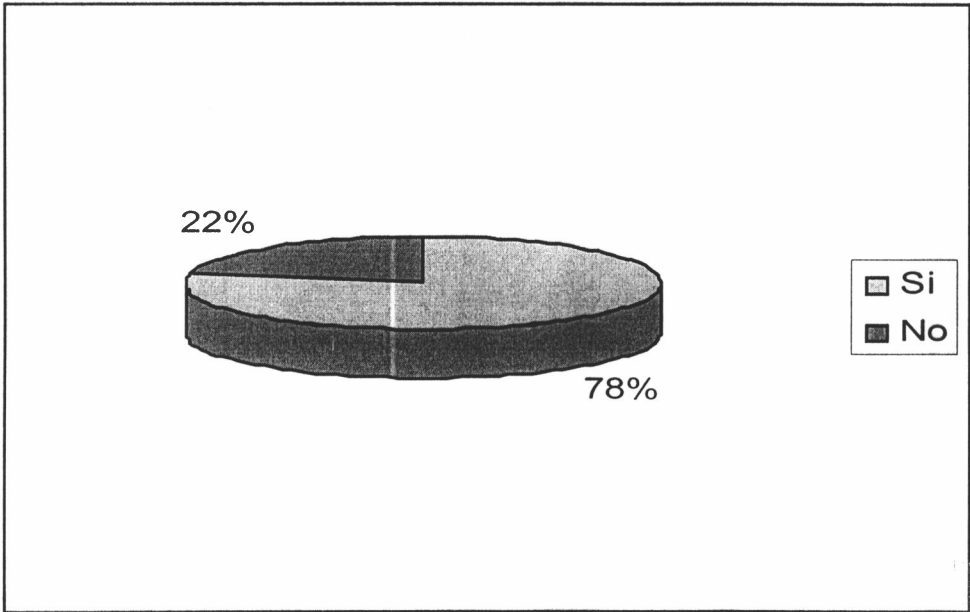
10. ¿Promueve estrategias para elevar la promoción de los estudiantes?



B. Encuesta Dirigida a Docentes de Establecimientos Educativos

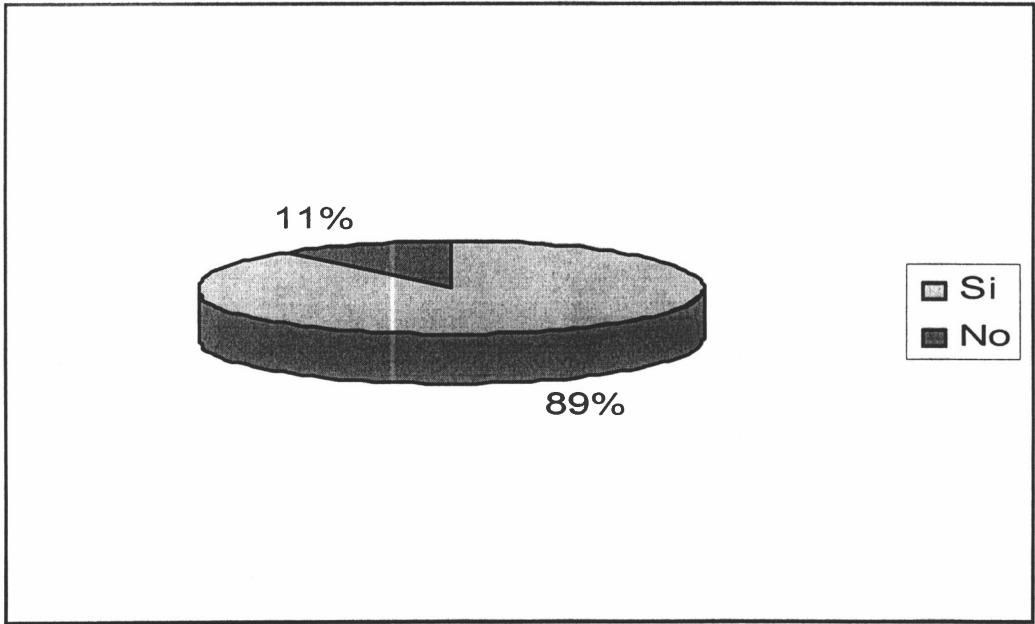
Cuadro No. 1

1. ¿La supervisión que se realiza en su establecimiento apoya al trabajo docente?



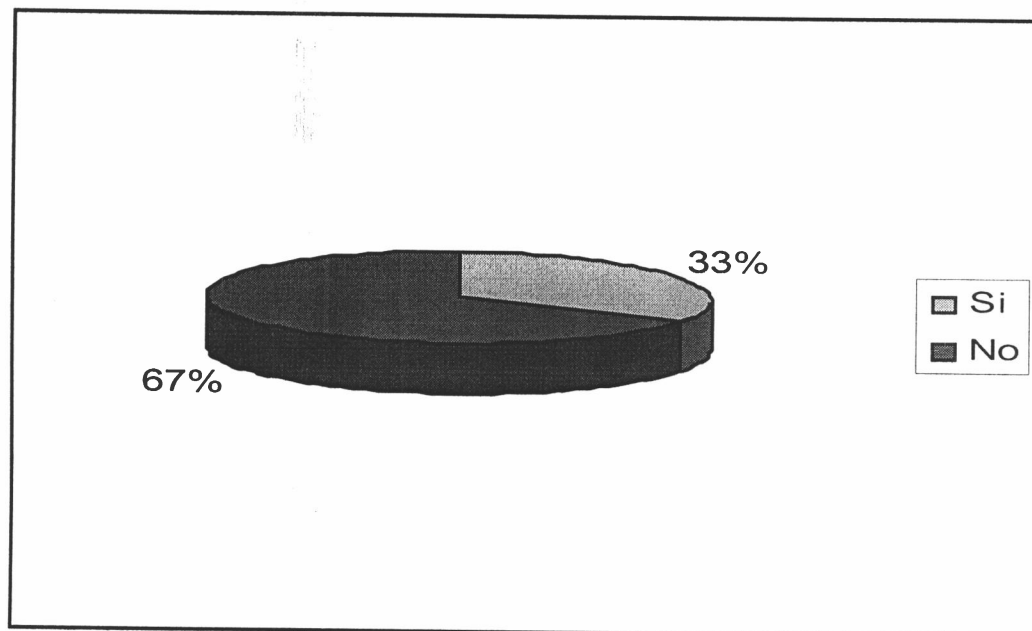
Cuadro No. 2

2. ¿La supervisión constante es importante para promover la promoción escolar?

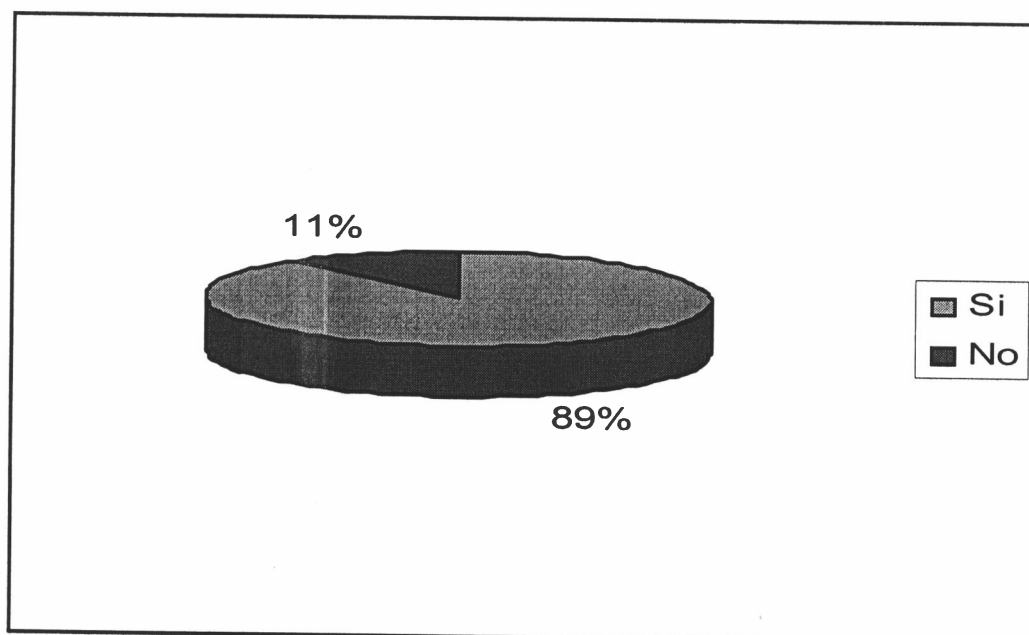


Cuadro No. 3

3. ¿El supervisor estimula la labor docente que usted realiza?

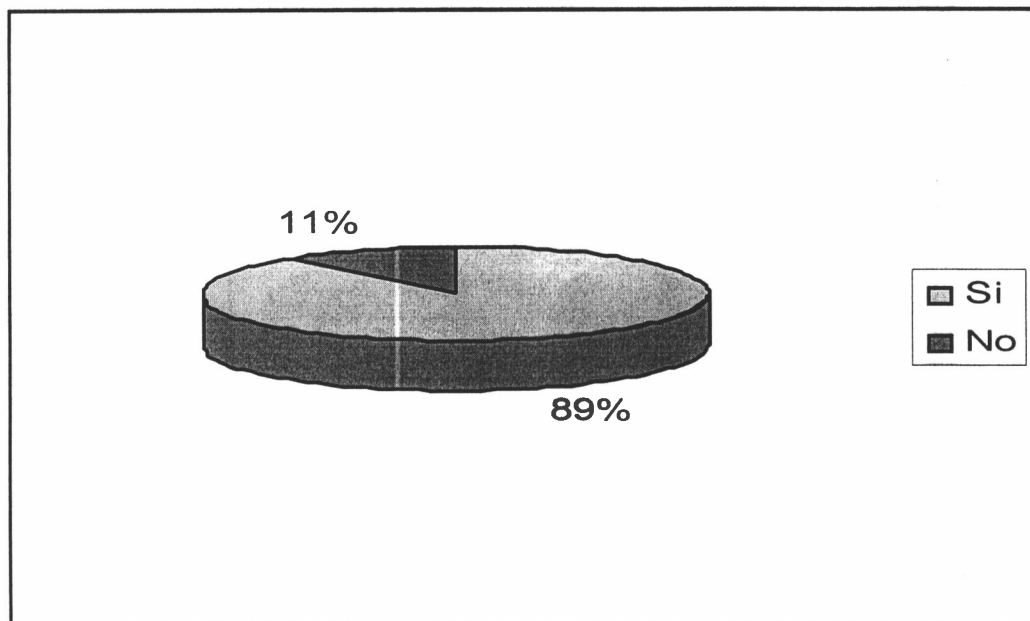
**Cuadro No. 4**

4. ¿Cree usted que la promoción escolar es adecuada en el centro educativo donde usted labora?

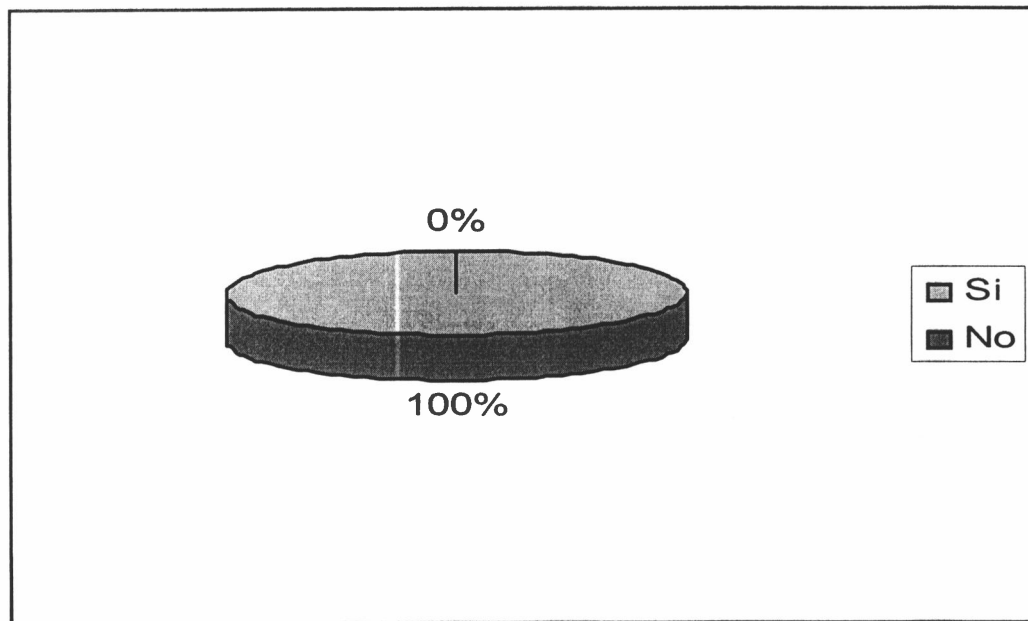


Cuadro No. 5

5. ¿Aplica el director la supervisión en su establecimiento?

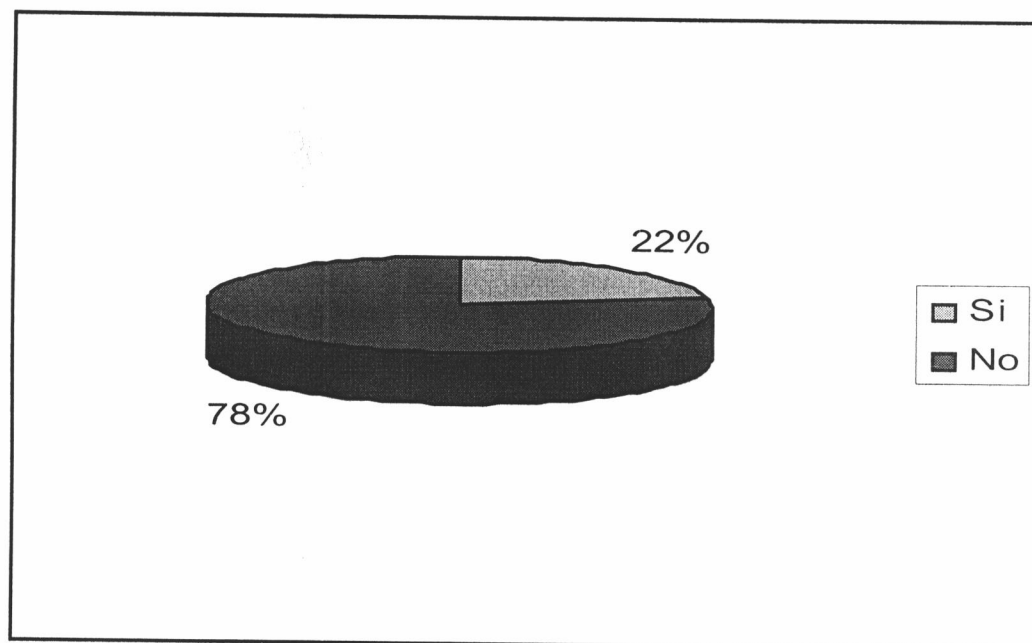
**Cuadro No. 6**

6. ¿La promoción escolar es relevante en su establecimiento?

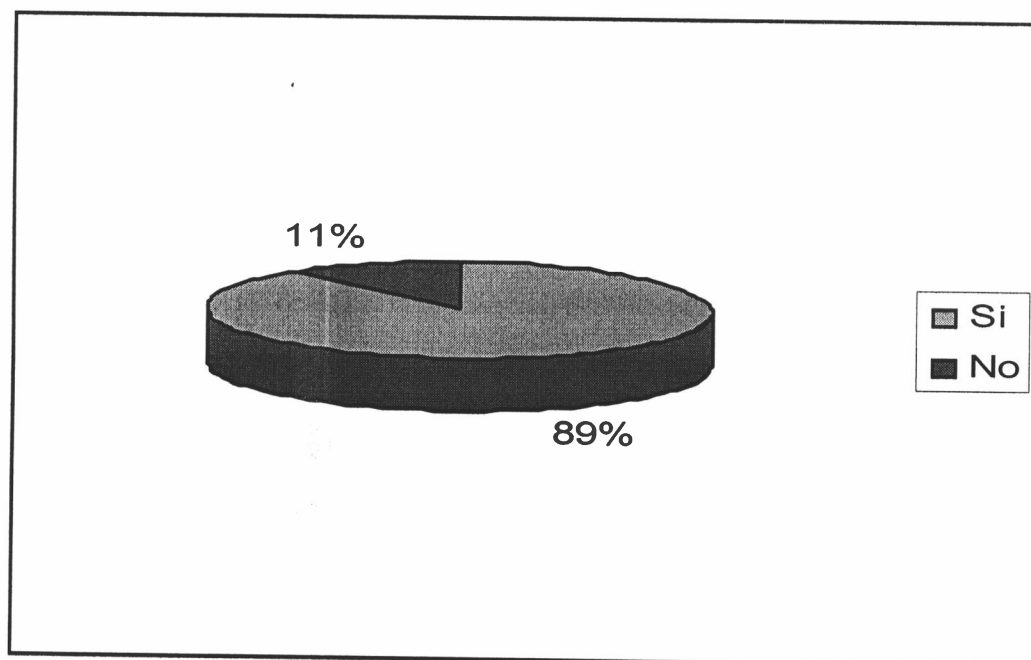


Cuadro No. 7

7. ¿La visita del supervisor es continua en su establecimiento?

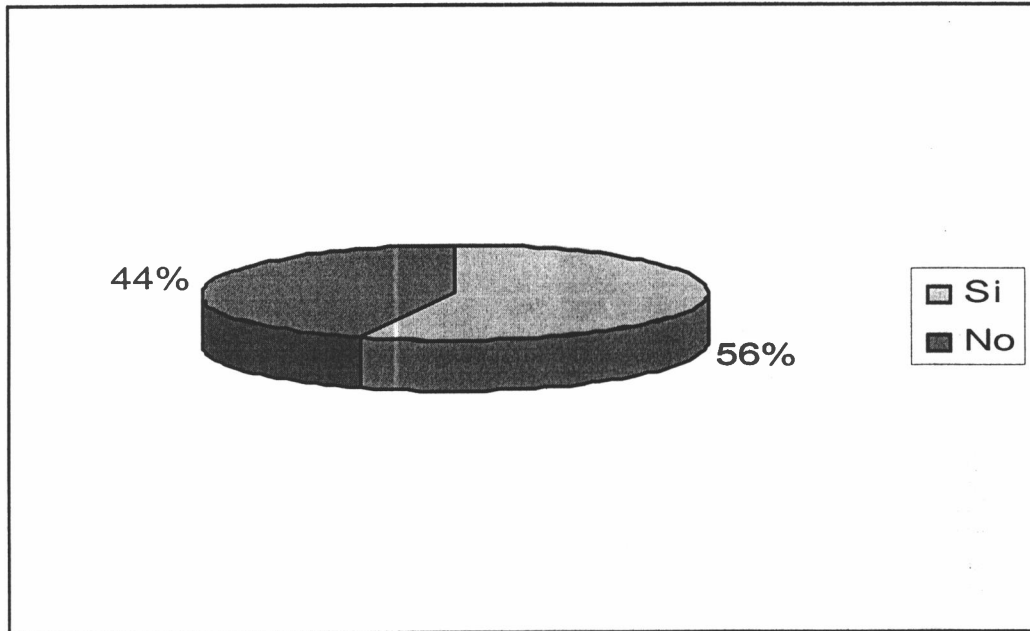
**Cuadro No. 8**

8. ¿Considera que el establecimiento reúne las condiciones pedagógicas necesarias que facilita el proceso de la promoción escolar?

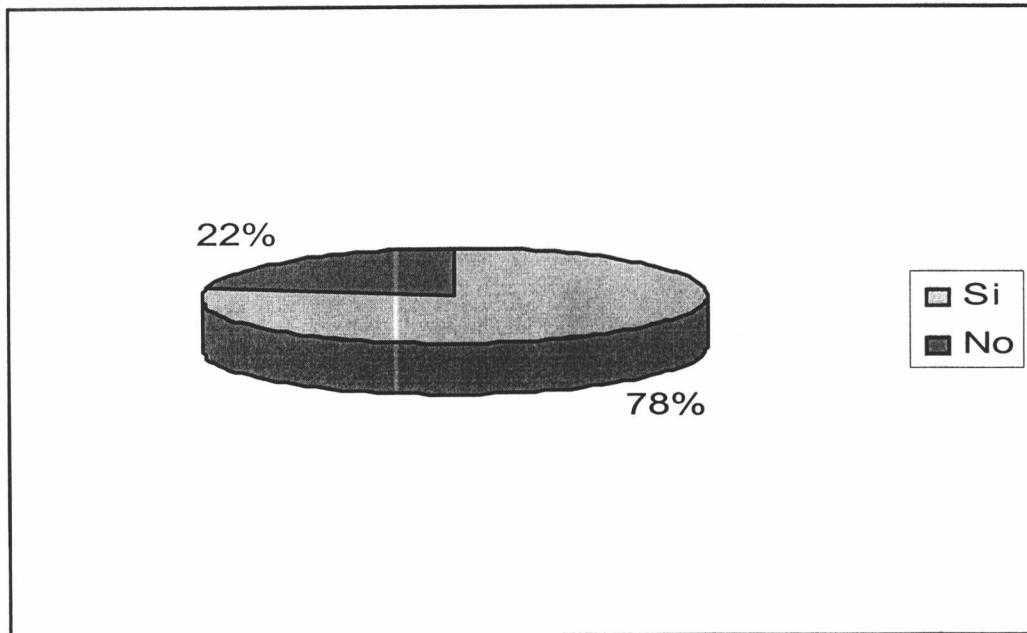


Cuadro No. 9

9. ¿El supervisor apoya las necesidades de su establecimiento?

**Cuadro No. 10**

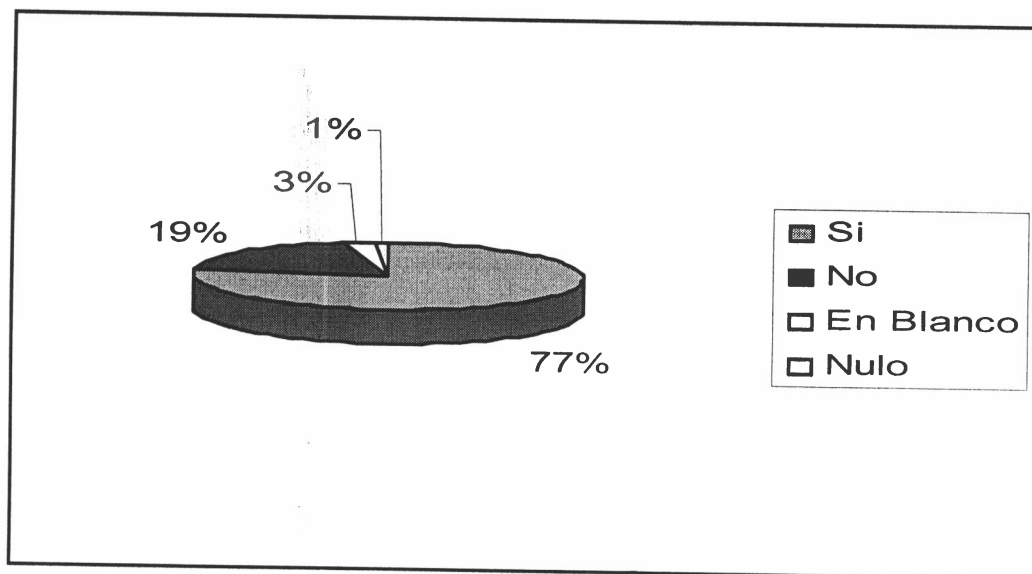
10. ¿El supervisor promueve actividades culturales para elevar la promoción escolar?



C. Encuesta Dirigida a Alumnos y Alumnas

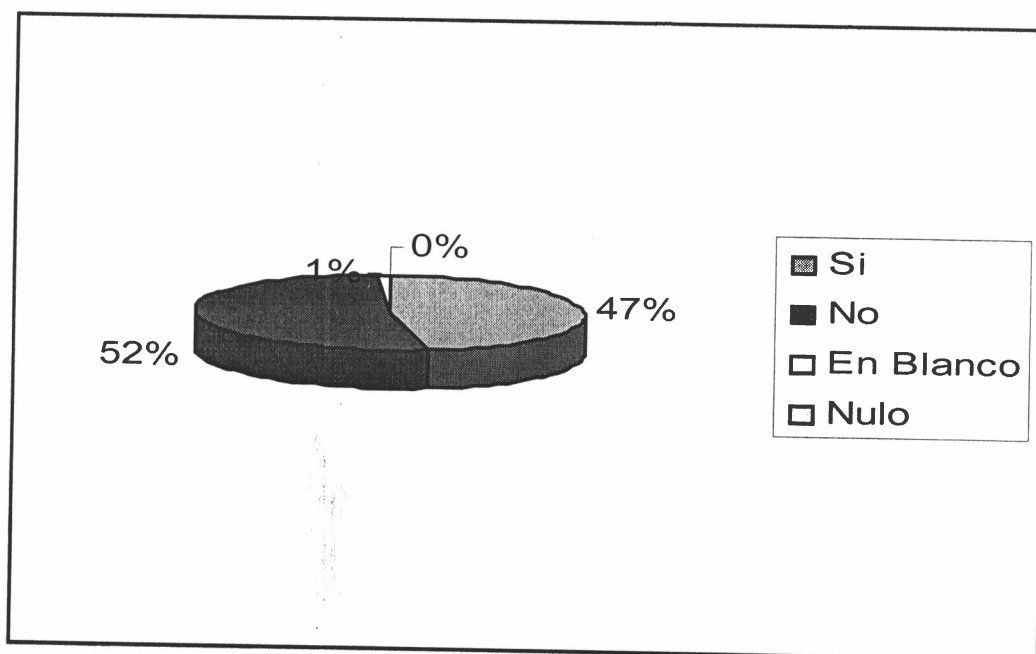
Cuadro No. 1

1. ¿La supervisión facilita el trabajo educativo que realizan?



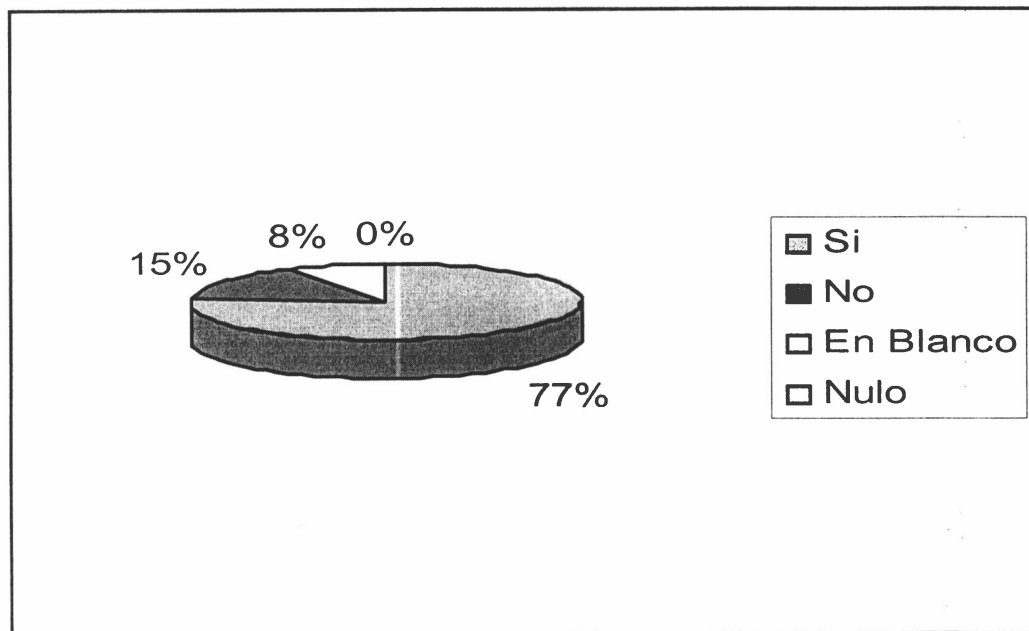
Cuadro No 2

2. ¿La mayoría de alumnos inscritos en primer grado básico, promueven a segundo grado?

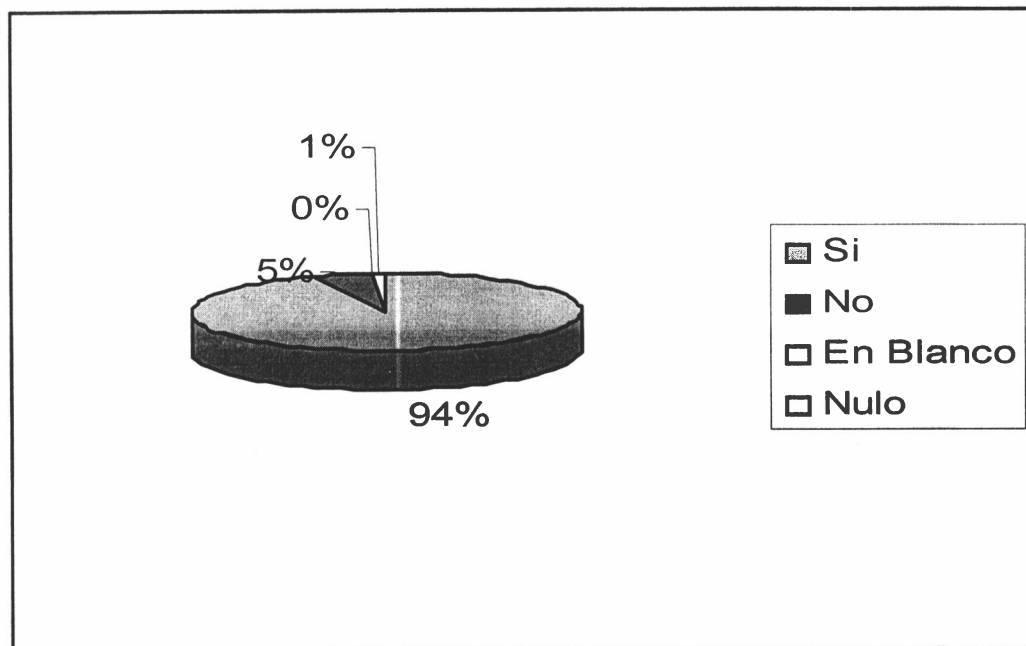


Cuadro No. 3

3. ¿La supervisión atiende los problemas o necesidades de su establecimiento?

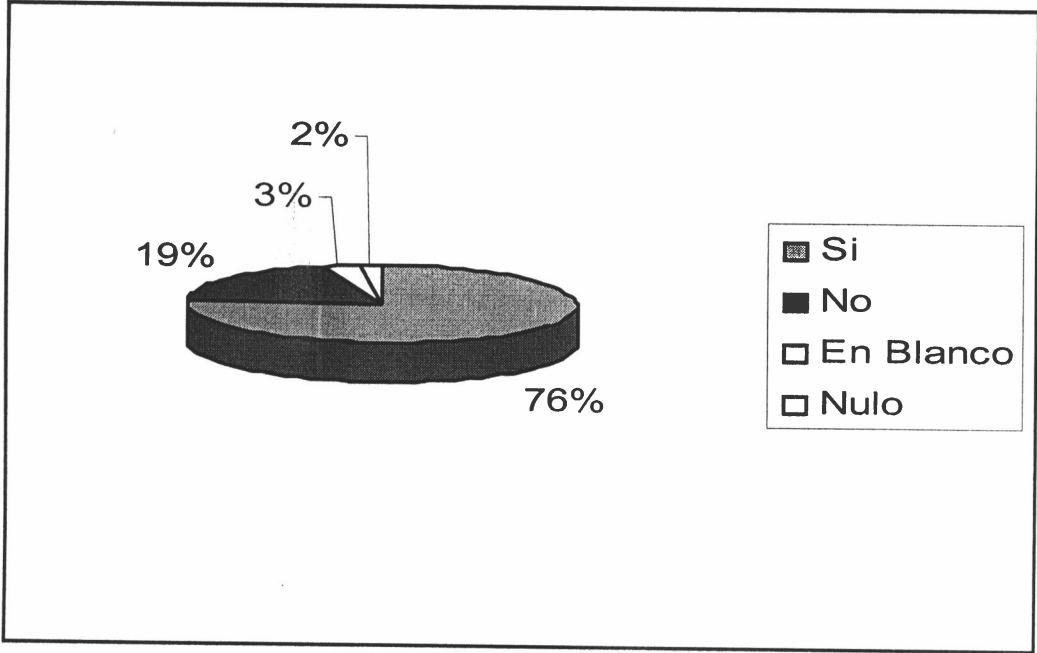
**Cuadro No. 4**

4. ¿Considera usted que es importante que todos los alumnos aprueben el primer grado básico?



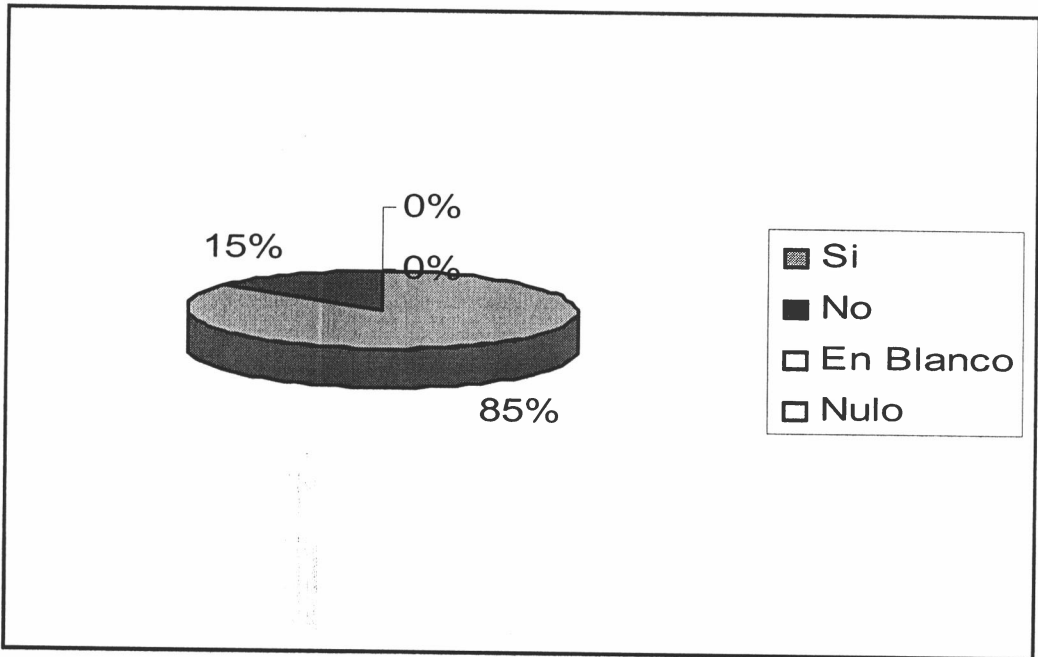
Cuadro No. 5

5. ¿El supervisor promueve actividades educativas, para mantener la promoción escolar?



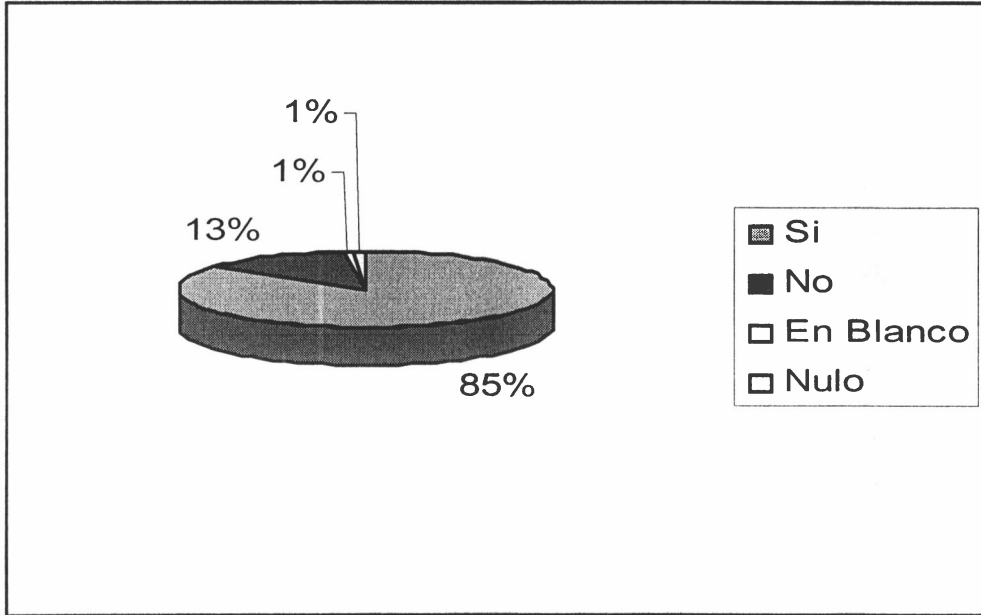
Cuadro No. 6

6. ¿La supervisión influye en que los alumnos y alumnas participen en las actividades educativas para la promoción escolar?

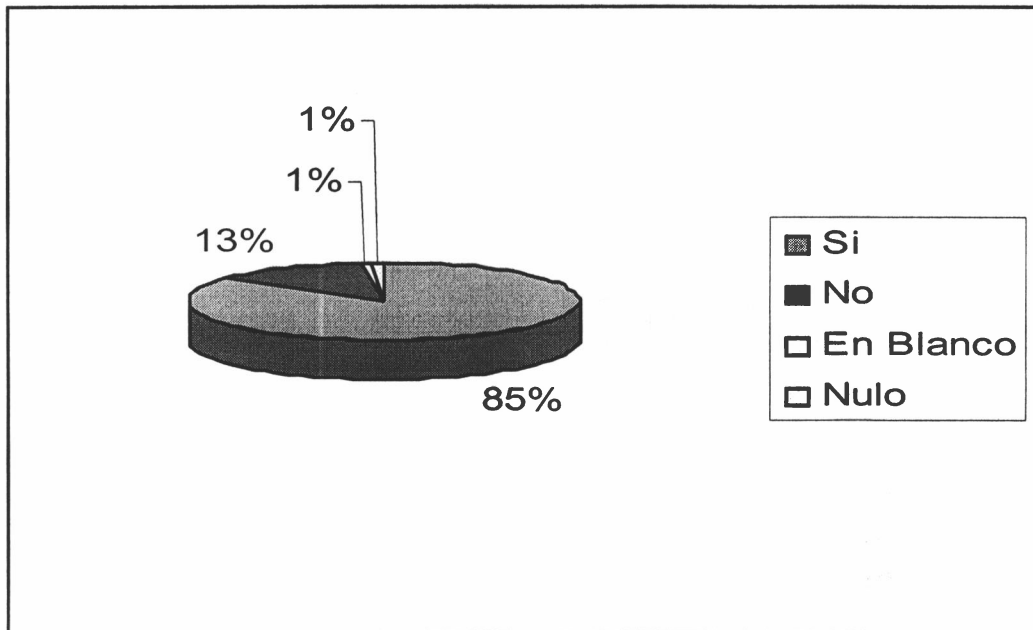


Cuadro No. 7

7. ¿Apoya el supervisor las actividades socioculturales que se programan en su establecimiento para el logro de la promoción escolar?

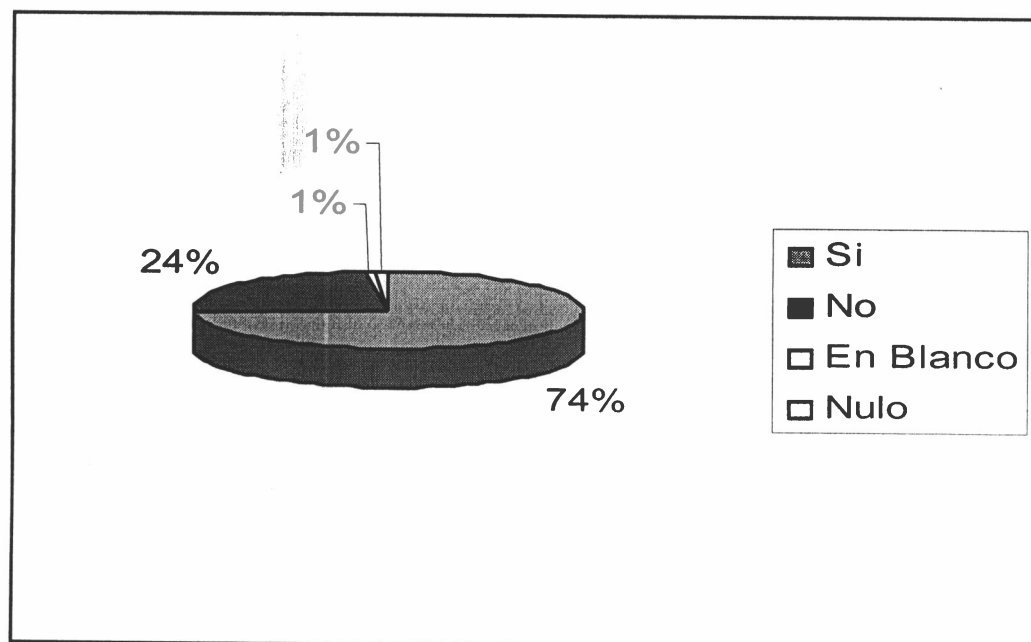
**Cuadro No. 8**

8. ¿Influye el supervisor en la actualización de sus catedráticos de los cursos que usted recibe para la promoción escolar?

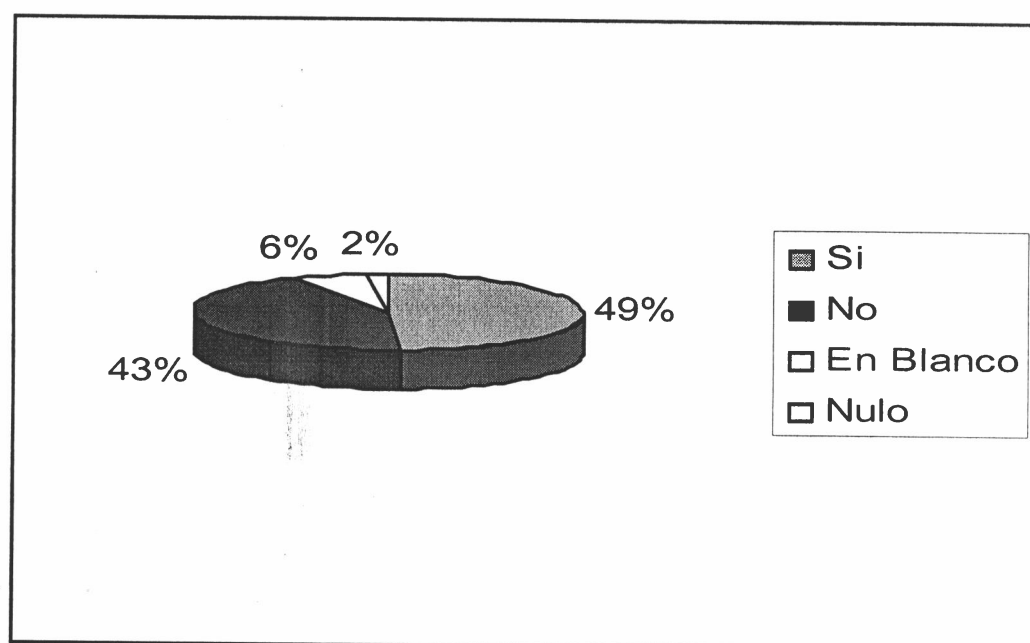


Cuadro No. 9

9. ¿Cree usted que las actividades educativas que se realizan en su establecimiento son apoyadas por el supervisor para la promoción escolar?

**Cuadro No. 10**

10. ¿Llega continuamente el supervisor a su establecimiento?



Análisis de Resultados:

El director recibe apoyo de parte de la supervisora educativa del nivel medio para llevar a cabo todas las actividades programadas con docentes y estudiantes del establecimiento que tiene a su cargo, porque la mayoría de docentes trabajan de acuerdo a su especialización, fortaleciendo la promoción escolar.

Según el director se considera satisfactoria la promoción educativa ya que se ha estado contrarrestando la repitencia en el establecimiento que el dirige, pero contrastando los resultados la cifra de promoción es el 28% del 100% de alumnos inscritos, según fuente de información de la supervisora del nivel medio.

Por lo que el director dirige las actividades planificadas con los docentes tomando en cuenta sus aportes y experiencias para fortalecer la promoción escolar y así ofrecer adecuadamente los servicios de una buena labor educativa en el establecimiento que el dirige.

El director promueve y estimula la labor docente en su establecimiento buscando y gestionando los recursos indispensables para conseguir resultados positivos y así lograr una eficiente labor educativa.

Se compromete al director para que apoye a los docentes a que participen en los talleres que se programan durante todo el ciclo asimismo monitorear si los docentes cumplen con transferir las experiencias adquiridas durante el proceso de los talleres en beneficio de una mejora en la promoción educativa en el establecimiento.

Mediante la supervisión que realiza el director utiliza fichas de control, para verificar los avances y limitaciones del proceso de enseñanza aprendizaje, ya que la supervisora desarrolla actividades en forma democrática, humanística, fomentando la

comunicación, para fortalecer la promoción escolar del establecimiento que tiene a su cargo.

Para el director el monitoreo es parte fundamental del proceso de supervisión educativa, ya que apoya técnica y pedagógicamente la labor educativa la cual, el director tiene la facultad de darle seguimiento en todas los grados haciendo el uso adecuado en el momento necesario.

Todas las actividades que programa el director son coherentes con la planificación que realiza cada docente desarrollando y organizando en el establecimiento los recursos indispensables que apoyan una efectiva labor docente, apoyando la promoción escolar.

El director conjuntamente con los docentes busca estrategias de estudio y técnicas metodológicas, y las que promueven el Ministerio de Educación para favorecer y elevar la promoción escolar, del establecimiento que tiene a su cargo.

El 78% de docentes afirman que la supervisión del director y autoridad educativa que reciben en su establecimiento apoyan el trabajo docente coordinando y organizando los recursos didácticos para el desarrollo de los contenidos elevando la promoción escolar y el 22% considera que la supervisión no apoya el trabajo docente. Por falta de monitoreo de parte de las autoridades educativas.

El 89% de docentes da a conocer que la supervisión constante es importante porque ayuda a conseguir los objetivos trazados, ya que brinda un apoyo para la adecuada promoción escolar, y el 11% cree que no es importante la constante supervisión educativa, para la promoción educativa.

El 89% de docentes da a conocer que la supervisión constante es importante porque ayuda a conseguir los objetivos trazados, ya que brinda un apoyo para la

adecuada promoción escolar, y el 11% cree que no es importante la constante supervisión educativa, para la promoción educativa.

El 89% de docentes responde que la promoción educativa en su establecimiento es adecuada llenando las expectativas del rendimiento de los alumnos; pero en la realidad los resultados son alarmantes ya que solo el 28% de alumnos y alumnas que promueven al grado inmediato superior y el 11% de docentes no lo consideran adecuada.

El 89% de docentes responde que recibe del director una orientación técnico pedagógico mediante una supervisión adecuada, y el 11% de docentes responde que no recibe orientación y supervisión del director.

El 100% de docentes afirman que la promoción educativa en su establecimiento es relevante, por lo consiguiente existe una buena promoción escolar.

El 78% de docentes afirman que reciben visita constante del supervisor educativo en el establecimiento recibiendo orientación de aspectos técnico pedagógico y el 22% de docentes responde que no reciben visitas constantes.

El 89% de docentes responden y afirman que las condiciones pedagógicas de las aulas son adecuadas y facilitan la labor docente de su establecimiento para el beneficio de la promoción educativa, y el 11% de docentes considera que son inadecuadas las condiciones pedagógicas.

El 56% de docentes expresan que reciben apoyo para resolver las necesidades educativas de parte del supervisor educativo y el 44% de docentes expresa que no reciben apoyo de las necesidades educativas del supervisor educativo.

El 56% de docentes expresan que reciben apoyo para resolver las necesidades educativas de parte del supervisor educativo y el 44% de docentes expresa que no reciben apoyo de las necesidades educativas del supervisor educativo.

El 78% de docentes afirman que la supervisora educativa promueve actividades culturales con docentes y alumnos, para elevar la promoción educativa. Y el 22% de docentes lo niegan que el supervisor promueve actividades culturales.

El 77% de alumnos y alumnas contestan que las actividades que realizan son avaladas por la supervisión ya que facilita el trabajo educativo, 3% de alumnos y alumnas responden que no reciben apoyo del supervisor educativo, el 19% no contestan, y el 1% es nulo. Por lo tanto la supervisión facilita el trabajo educativo.

El 47 % de alumnas y alumnos contestaron que la mayoría de alumnos de primer grado promueve a segundo grado básico, el 52% de alumnos y alumnas consideran que no promueven a segundo grado básico por lo que este resultado comprueba que es más el número de alumnos no promovidos.

El 77% de alumnos y alumnas consideran que la supervisión atiende los problemas y necesidades de su establecimiento y responde a las mejoras educativas, por lo que la supervisora utiliza la técnica del FODA para detectar los problemas y necesidades y posteriormente realizar talleres para la solución de los mismos; el 15% de alumnos y alumnas consideran que no son atendidas sus demandas y el 8% no responde.

El 94% de alumnos y alumnas consideran importante aprobar el primer grado básico, para luego pasar al grado inmediato superior. El 5% de alumnos y alumnas no consideran importante promover el grado, ya que no se encuentran motivados para continuar sus estudios y 1% nulo.

El 76% de alumnos y alumnas afirman que el supervisor promueve actividades educativas, tomando en cuenta la participación de alumnos, director y docentes mediante la organización y coordinación para mantener la promoción educativa y el 19% de alumnos y alumnas lo niegan, el 3% en blanco y el 2% nulo.

El 85% de alumnos y alumnas creen que la función de la supervisión influye para que participen en todas las actividades educativas que se programan para lograr una buena promoción escolar, y el 15% de alumnos y alumnas no lo consideran influyente.

El 85% de alumnos afirman que el supervisor apoya las actividades socioculturales que se programan en su establecimiento, y el 13% lo niegan.

El 80% de alumnos y alumnas afirman que es necesario que los docentes tengan una actualización y especialización de los catedráticos que imparten cursos, para una buena atención en beneficio de la promoción escolar y el 17% de alumnos y alumnas creen que no es necesaria la actualización de los docentes, el 2% en blanco y el 1% nulo.

El 74% de alumnos y alumnas afirman que todas las actividades educativas son apoyadas por el supervisor educativo para la promoción escolar, ya que la supervisora realiza de dos a tres visitas durante el ciclo escolar y el 24% de alumnos y alumnas creen que no son apoyados en sus actividades, el 1% en blanco, y el 1% nulo.

El 49% de alumnos y alumnas afirman que el supervisor visita constantemente el establecimiento educativo, y el 43% de alumnos y alumnas que el supervisor no visita el establecimiento El 6% en blanco y el 2% nulo.

V. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del tema **“Supervisión y su Influencia en la Promoción Escolar”**, se toma en cuenta al 100% a la autoridad educativa (Coordinadora Técnica Administrativa) del nivel medio, mediante una entrevista, el 100% de director del establecimiento, el 100% docentes del ciclo básico y el 63% de alumnos y alumnas del primer grado básico a través de una encuesta, teniendo como referencia el tamaño de la población a investigar específicamente de la Escuela Normal Rural de Occidente No. 2 de Totoncapán. Obteniendo resultados, de cómo se realiza el proceso de supervisión educativa del nivel medio como objetivo principal es de verificar la promoción de estudiantes que promueven a segundo grado básico, se requiere involucrar a la autoridad y docentes como engranajes del proceso educativo, a continuación se presenta las preguntas relevantes de las encuestas y entrevista efectuadas.

De la información obtenida en las unidades de análisis se manifiestan que si existe una adecuada supervisión educativa tomando en cuenta los procesos de supervisión educativa que la misma incluye la planificación, el monitoreo, seguimiento, coordinación y evaluación factores que garantizan la calidad de la promoción estudiantil, sobre todo debe incluirse las diferentes actividades que apoyan el proceso educativo.

En la encuesta realizada a los docentes en la pregunta número 4 la mayoría contestó que la promoción educativa es adecuada y en la número 6 respondieron que la promoción es relevante en el centro educativo donde laboran, mientras que los alumnos contradicen esta información, respondiendo la pregunta número 2. donde afirman que no hay mayoría de alumnos promovidos, asimismo la Coordinadora Técnica Administrativa del nivel medio afirma en la entrevista que solo el 28% de alumnos y alumnas promueven el primer grado básico. Prueba de ello es que en el presente ciclo escolar son pocos los alumnos inscritos en el segundo grado básico por lo que la

Coordinadora Técnica, indica que la supervisión es de suma importancia para la buena promoción escolar, por tal motivo se realiza la técnica del FODA donde se pueden ver las fortalezas, debilidades, de cada establecimiento y que al final se realiza un consolidado para darle solución a los problemas detectados.

En la pregunta No. 10 dirigida a los docentes contestaron que el supervisor no promueve actividades culturales para elevar la promoción educativa mientras que los alumnos contradicen esta afirmación ya que ellos respondieron que el supervisor si apoya las actividades socioculturales que se programan en el establecimiento. Y es de suma importancia la supervisión del supervisor para verificar y estimular la participación de los alumnos puesto que dichas actividades son parte indispensable en la formación de los educandos.

En la entrevista realizada a la Coordinadora Técnico Administrativa, manifiesta que le da prioridad al área administrativa ya que tiene muchos establecimientos y academias a su cargo, por lo que al área técnica solamente le dedica el 40% por tal razón no realiza visitas continuas en los establecimientos, siendo estas las limitantes para no poder realizar una supervisión efectiva. Para darle solución a esta problemática la Coordinadora Técnico Administrativa realiza reuniones con los directores de cada establecimiento y en consenso se elaboró un instrumento de monitoreo para que los directores lo utilicen con los docentes y así apoyar el trabajo técnico.

Aparte de la supervisión influyen otros factores importantes en la promoción escolar por lo que la Coordinadora Técnico Administrativa, indica que otras de las razones es la preparación que se tiene desde la primaria, el cambio de jornada, de períodos de clase, la situación metodológica, poco apoyo de los padres de familia, la superpoblación escolar en el sector oficial.

Entre las estrategias que ella propone, es ampliar cobertura, creando otros establecimientos y que los catedráticos a través del departamento de orientación promuevan estrategias de estudio.

Comprobación de Hipótesis:

Dentro del proceso investigativo después de haber realizado el Marco Contextual, Marco Teórico, Marco Metodológico se realiza el análisis de resultados y partiendo de ello se comprueba la hipótesis planteada, mediante el cual es importante detectar los factores que inciden positiva o negativamente dentro del marco del sistema educativo.

Al realizar el trabajo de campo del tema “Supervisión Técnica y su influencia en la Promoción Escolar” que incluye la pasantilla de entrevista, encuestas y tabulación y las gráficas de datos como referentes de todos los procesos de investigación a la vez incluye la comprobación y verificación de la Hipótesis planteada: **“Supervisión Técnica y su influencia en la Promoción Escolar”** Se comprueba que la hipótesis planteada dentro del tema de investigación fue comprobada ya que la Supervisión influye en la promoción escolar. Porque habiendo una supervisión adecuada, los directores y docentes desempeñan efectivamente la labor educativa. La jefe Profesional II, con funciones de Coordinadora Técnica Administrativa y el director del establecimiento encuestados consideran que la supervisión es importante para la buena promoción escolar, pero el factor tiempo es una barrera para supervisar adecuadamente a los establecimientos.

Del trabajo de campo realizado al director, docentes, estudiantes y la entrevista realizada a la jefe Profesional II, con funciones de Coordinadora Técnica Administrativa, se dispersó la opinión en cuanto al director y maestros afirmaron que la promoción educativa es adecuada y relevante en el establecimiento educativo donde laboran mientras que los estudiantes y la supervisora educativa del nivel medio afirman que solamente del 28% ó 35% promueven el primer grado básico. Esta experiencia indica que existe una divergencia entre ambas partes, el director y docentes dicen estar de acuerdo con la promoción escolar y la jefe Profesional II, con funciones de Coordinadora Técnica Administrativa, y los estudiantes comprueban lo contrario por lo que se concluyen especificando que la promoción escolar no es la adecuada.

CONCLUSIONES:

La supervisión educativa se impone, como órgano interesado en el desempeño de la labor docente, para que la acción de esta mejore constantemente y los buenos resultados estén garantizados de manera objetiva y eficaz.

La supervisión educativa no debe ser impuesta para apuntar al mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje para lo cual debe de tomar en cuenta toda la estructura teórica, material y humana del establecimiento educativo.

La supervisión es un proceso de planificación, seguimiento, control y evaluación generando estrategias comunes de sistematización y monitoreo para continuar avanzando hacia la construcción de una calidad educativa, de mejores resultados para los jóvenes, y la profesionalidad de sus actores.

El establecimiento investigado no cuenta con una supervisión técnica continua, lo cual influye en la promoción escolar por lo que la mayoría de alumnos no promueven al grado inmediato superior.

Para mejorar la promoción escolar es importante tomar en cuenta la supervisión escolar para el desarrollo del proceso educativo en todos los niveles del sistema educativo.

Toda persona que realiza el proceso de supervisión debe poseer un manual de supervisión educativa para que proporcione las técnicas adecuadas que facilite el proceso educativo.

VI. PROPUESTA

A. Nombre de la propuesta: "Manual de Supervisión Educativa"

1. Identificación:

Estudiantes de Licenciatura en Educación de la UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, concede en Quetzaltenango.

Dirigido a autoridad educativa y directores de los establecimientos del nivel medio.

a. Introducción:

La supervisión educativa es una necesidad, tomando en cuenta que se rige por un enfoque de orden, control, seguimiento, monitoreo y evaluación, aspectos que debe incluirse en toda institución que realiza educación y de hecho regido por el Ministerio de Educación. Viendo los resultados de la investigación del tema "SUPERVISIÓN TECNICA Y SU INFLUENCIA EN LA PROMOCIÓN ESCOLAR", se llega a definir la propuesta "MANUAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA", tomando en cuenta que como función y compromiso de las acciones y actividades que le corresponde realizar, todo administrador educativo pueda ejercerla como tal desde cualquier ámbito educativo. En este caso es de vital importancia conocer y compartir con el personal a su cargo apoyado por normas, decretos y leyes que amparan el proceso educativo. Se considera que la aplicación de dicho Manual apoyará a todo el proceso educativo así se podrá mejorar la promoción escolar. Se espera que dicho trabajo contribuya a promover una actitud de compromiso de parte de los que realizan la función de supervisión.

b. Justificación:

Para contribuir con el Sistema Educativo es necesario contar con el apoyo de todos los sectores que coadyuvan con la educación siempre con el afán de proponer nuevos enfoques fortaleciendo el proceso de supervisión, por lo tanto es importante y necesario disponer de un Manual para que facilite una supervisión efectiva, y que sirva de apoyo a la persona que ejerce la supervisión ya que debe tener conocimiento y dominio para poder desarrollarla y ejercerla con el personal que dirige y cumplir con las obligaciones eficazmente, puesto que favorece al desarrollo del proceso educativo en la formación e información del educando.

c. Objetivos:

- 1) **General: Proporcionar** a la persona que realiza la supervisión educativa un Manual de Supervisión Educativa, para contribuir a su aplicación en el desempeño del trabajo técnico administrativo.
- 2) **Específico:**
 - a) Generar el uso de los contenidos inmersos en el Manual, para darle manejo adecuado.
 - b) Promover con los directores y autoridad educativa para que participen en la práctica de la aplicación de la supervisión educativa.

d. Metas:

- 1) El 100% de directores del nivel medio tendrán acceso al manual de la Supervisión Educativa.
- 2) Que el 100% alumnos y alumnas se beneficiarán con el uso y manejo del Manual de Supervisión Educativa.

e. Estrategias:

Para garantizar una educación con calidad es necesario proporcionar un Manual de Supervisión Educativa, para satisfacer las necesidades de aprendizaje pertinente y contextualizado.

Para los retos y desafíos es necesario realizar cambios en el proceso de supervisión Educativa, para lo cual se propone un Manual actualizado y aplicable.

f. Actividades:

- 1) Realización de la propuesta titulada “Manual de Supervisión Educativa”
- 2) Recopilación teórica y fundamentos de supervisión.
- 3) Revisión por el asesor y supervisor de Tesis de la UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA.
- 4) Presentación del Manual analizado y revisado
- 5) Proporcionar el Manual a la autoridad educativa y a directores de Escuela Nacional Rural de Occidente Sololá, y de la Escuela Normal Rural de occidente, Totonicapán.

g. Cronograma de actividades:

No.	ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Realización de la propuesta								
2	Recopilación teórica y fundamentos de supervisión								
3	Revisión por el asesor y revisor de tesis								
4	Presentación de Manual analizado y revisado.								
5	Proporcionar el Manual a Directores y Autoridad Educativa.								

h. Organización:

Escuela Normal Rural No. 2 Totonicapán.

Escuela Normal Regional Sololá.

Coordinación Técnica Administrativa.

i. Responsables:

Estudiantes de licenciatura en educación de la UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, concede en Quetzaltenango:

Vilma Marina Tzoc Aguilar

Olga Micaela Yax García

José Víctor Chamorro Huitz.

j. Recursos:

- 1) Financieros: aportado por estudiantes.
- 2) Humanos: Autoridad Educativa, Directores y estudiantes.
- 3) Institucionales: Universidad Panamericana de Guatemala, Coordinación Técnica Administrativa del nivel medio, dirección de establecimientos, de E.N.R.O. Sololá y Tonicapán.
- 4) Materiales: Documentación, computadora, fotocopias.

k. Presupuesto:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	POR UNIDAD	TOTAL
100	Hojas de papel bond	Q. 00.15	Q. 15.00
7	Impresión de documentos	Q. 25.00	Q. 175.00
100	Fotocopias	Q. 00.25	Q. 25.00
	Gastos imprevistos		Q. 75.00
TOTAL =			Q. 290.00

l. Monitoreo:

Se realizará 9 monitoreos durante el ciclo escolar 2005 trimestralmente, significa que se hará 3 monitoreos en cada establecimiento y 3 con la supervisora del nivel medio.

m. Evaluación:

Evaluación del proceso.

Evaluación, coevaluación, auto evaluación de los directores y autoridad educativa.

MANUAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA:

1. NECESIDAD DE LA SUPERVISIÓN:

Todos los trabajadores de la educación tienen necesidad, en una u otra forma, de recibir una ayuda técnica, oportuna y científicamente proporcionada. El supervisor eficiente debe tomar en cuenta que cada uno de los directores y maestros que tiene a su cargo por competentes que sean, necesitan orientación además, cuando el principal objetivo de la supervisión es estimular el progreso profesional de los maestros, este simple hecho garantiza por sí solo la necesidad constante de la supervisión, pues el campo del conocimiento humano no tiene límites y el maestro puede prepararse para ser cada día mejor, favoreciendo también con ello el mejoramiento de la educación y de la sociedad en general.

Por lo general, los maestros en servicio tienden adoptar prácticas estereotipadas, porque en esta forma la tarea se hace menos difícil. Tratan sólo de enseñar como a ellos les enseñaron, o como les enseñaron a enseñar, sin tomar en cuenta que la evolución constante es una de las características de toda sociedad y toda cultura, y que el maestro que no sigue los pasos de esta evolución se rezaga o se desvía; además las comunidades son diferentes en cada lugar, y el que desconoce estas diferencias no puede hacer la educación real, adaptada a los intereses y circunstancias regionales. Cada situación social es diferente. Es preciso reconocer que los maestros traen una preparación pedagógica y científica, pero les hace falta la orientación práctica que debe ser proporcionada en el momento oportuno, es decir cuando la necesitan, cuando estén frente al problema cuando llega el caso de transformar la teoría en práctica. Es aquí donde los maestros necesitan la orientación profesional y científica proporcionada por los directores o supervisores escolares. Los maestros deben gozar de la confianza de alguna persona competente a quien puedan acudir en busca de la orientación específica que el problema o la nueva situación requiere. El docente que trabaja rutinariamente, tratando a todos los alumnos como si fueran iguales y a las situaciones como si fueran idénticas, terminan por desilusionarse al ver que no obtienen los resultados esperados.

Otro factor que hace necesaria la supervisión en nuestras escuelas es el reconocimiento de las diferencias individuales de alumnos y docentes. La educación debe tomar en cuenta la gran variedad de diferencias individuales ya que los principios de la educación moderna hacen hincapié en que todos los alumnos deben desarrollar sus potencialidades hasta el máximo. La acción supervisora es indispensable para hacer una educación adaptada a las diferentes circunstancias. El maestro de grado ya no puede trabajar en forma aislada como sucedía en el pasado; todos los trabajadores de la educación deben trabajar en equipo en forma cooperativa y el supervisor educativo es el encargado de armonizar el trabajo para que haya unidad, colaborando todos para alcanzar los mismos fines educativos. Los docentes también son diferentes unos de otros, pero estas mismas diferencias deben aprovecharse en favor de la educación cada docente posee ciertos aspectos en los cuales puede ser mejor que el resto de los maestros en la escuela, el supervisor educativo debe ser capaz de reconocer estas diferencias, y de sacar ventajas de ellas armonizándolas en el programa de labores y en la distribución del trabajo, para que cada uno emplee sus aptitudes de la mejor forma posible en favor de la educación,

La supervisión también es necesaria en la orientación de los nuevos docentes de las escuelas; los egresados de las escuelas normales por ejemplo, generalmente llegan temerosos a iniciar sus labores debidas a que esto significa para ellos no sólo un cambio de ambiente, sino de vida y experiencias. Es cierto que muchos de ellos inician sus labores con entusiasmo y dedicación, pero poco a poco este espíritu va decayendo al encontrarse con los obstáculos de la realidad, y un buen número de ellos pronto se convierten en docentes rutinarios, todo esto sucede cuando no encuentran en la escuela una persona amable y competente que los guíe como es debido; el supervisor debe procurar que estos maestros no pierdan el entusiasmo inicial, tratando de introducirlos en la profesión haciendo uno de sus nuevos conocimientos en la materia.

2. CARACTERISTICAS DEL TRABAJO DE SUPERVISION:

2.1. Sistematización Y Planificación:

El trabajo de supervisión y por ende el del supervisor no debe ser casual, esporádico e improvisado, sino por el contrario debe consistir en una actividad planificada y llevarse a cabo de manera sistemática unitaria y progresiva, durante un período largo de trabajo, en etapas sucesivas o interrelacionadas. Un trabajo de supervisión que sea sistemático y planificado, sólo puede llevarse a feliz termino cuando el elemento humano que tendrá a su cargo la realización del mismo, se halle plenamente identificado con él, por haber tomado parte de alguna manera, en su elaboración. El programa que resulta de este trabajo mancomunado del personal es realizable cuando el personal comparte las metas establecidas y procura dar una solución adecuada a sus propios problemas de trabajo, que fueron identificados como consecuencia de una investigación llevada a cabo en conjunto.

2.2. Comprensión De La Realidad Y De Las Funciones:

Las reacciones del individuo, más que consecuencias de su propia determinación, consiste en resultantes de la acción que el medio ejerce sobre él, trátase del medio físico o social, o de ambos. En tal sentido, la labor de la supervisión debe comenzar por una investigación del medio que sirve de escenario a la actividad del personal y condiciona, con el triple propósito de tomarlo en cuenta en la planificación, contratarlo y ponerlo al servicio de los fines que se trata de alcanzar. Sólo como consecuencia de una investigación de la realidad, incluyendo los objetivos y las circunstancias es posible determinar las distintas funciones que ha de desempeñar el personal que participa en la planificación.

2.3. Comprensión De Las Líneas De Autoridad Y Los Campos De Jurisdicción.

Un principio administrativo afirma que todo elemento humano que integre una estructura de organización con el propósito de efectuar algún trabajo debe tener una visión clara de las personas que dependen de él, ya sea de manera directa o indirecta, inmediata o mediatamente, así como de las personas que él dependa o con quienes tenga relación de alguna forma. Estas líneas de autoridad pueden ser transferibles hasta cierto punto y ello debe estar definido en la organización y en las normas de trabajo de la unidad o dependencia, es sabido que un jefe o supervisor no puede ni debe controlar directamente a un reducido número de subalternos; en tal sentido debe delegar autoridad y responsabilidad en sus subalternos inmediatos, apoyándolos plenamente en las decisiones que ellos hayan tomado. Delegar responsabilidad, sin embargo no quiere decir eludirla, sino más bien, compartir responsabilidades con los subalternos. El campo de jurisdicción se refiere al ámbito de trabajo, es decir, el área o zona en que se realiza el trabajo; todo el elemento humano que forma parte de una organización debe tener conocimiento de sus relaciones interpersonales y de su campo de acción a fin de conducirse de un modo adecuado.

2.4. Trabajo En Equipo:

La supervisión es un trabajo esencialmente de equipo, realizado por un conjunto de personas involucradas en la tarea. El trabajo de conjunto comienza con la planificación o elaboración del programa y continúa con la organización y la realización de las actividades. Sólo de esta manera es posible compartir responsabilidades en la adopción de las metas, la ejecución del proceso, el cuidado de los materiales y equipos, y el logro de los resultados, en este caso la evaluación juega un importante papel, pero para que pueda ser efectivo también debe consistir de un trabajo de equipo.

2.5. Actividad Esencialmente Humana En Su Realización, Sus Derivaciones Y Su Proyección:

El trabajo en equipo de que tratamos en el apartado anterior, no puede llevarse a cabo sin que exista buenas relaciones humanas, al extremo de que el éxito de supervisión depende en gran medida de este factor; podrán fallar la técnica y los materiales, pero habiendo buenas relaciones entre los distintos miembros del personal de un mismo nivel o sección o de distintos niveles de autoridad, se tratará de buscarles solución a los problemas que aparezcan. En gran parte el clima de cohesión social, de responsabilidad de confianza en sí mismo y de los compañeros de trabajo, de sinceridad, lealtad e integridad institucional, profesional y moral depende de la supervisión misma, la situación imperante más bien es el resultado de las reacciones del personal a las maneras de ser y de actuar de las personas encargadas del trabajo de supervisión. Para lograr una situación favorable el supervisor debe ser una persona con suficiente auto confianza, respetuoso de la opinión ajena, capaz de admitir un error cuando se le hace ver, deseoso de buscar la superación y las mejores condiciones de trabajo para todo el personal, sin favoritismos de ninguna clase, justo ecuánime veraz, capaz, pero sobre todo con don de gente y de una conducta ejemplar. En toda posición de mando, una persona puede hacer uso de tres clases de autoridad: la institucional, la profesional, y la moral. Cuando una de estas falla sin reforzarse las demás, puede perderse el control de la situación. Una persona carente de autoridad moral y profesional, por ejemplo, tendrá que valerse mucho de la autoridad que le da un puesto. En cambio cuando es fuerte el dominio profesional, la persona es respetada por su saber y su modo de actuar técnico y científico. Por último aún, con una débil posición estatutaria, y poca preparación técnica y científica para el desempeño del puesto, una autoridad puede sostenerse si dispone de los recursos morales y de relaciones humanas. Claro está que la existencia y el uso balanceado y discreto de las tres clases de méritos es la mejor garantía para el éxito de la supervisión.

4. CARACTERÍSTICAS DEL SUPERVISOR:

La supervisión es una función que tiene las siguientes características:

3.1. Educativa:

Porque:

- 3.1.1. Logra que los supervisados adquieran y apliquen, en forma consciente y deliberante, los conocimientos y conductas necesarias en el desempeño de sus funciones, actividades y tareas.
- 3.1.2. Traduce en praxis la filosofía, los planes y programas educativos del Estado y del Ministerio de educación dar el obligado cumplimiento para todos los sectores, tomando en cuenta las realidades específicas.
- 3.1.3. Identifica y utiliza los indicadores cualitativos y cuantitativos (internos y externos) que realimenten su concepción y praxis y propone a los órganos correspondientes la información pertinente para realimentar el sistema educativo nacional.

3.2. Científica Y Técnica:

Porque:

- 3.2.1. Se basa en los principios de la filosofía, la Psicopedagogía, la sociología y la administración.
- 3.2.2. Se fundamenta en una teoría definida, en la observación sistemática, en el análisis de los hechos y la experimentación.

3.3. Social:

Porque:

- 3.3.1. Actúa con individuos, grupos o comunidades en interacción permanente.
- 3.3.2. Participa del proceso de desarrollo social promoviendo el mismo.
- 3.3.3. Promueve la igualdad de oportunidades de actividades y servicios para todos los individuos, grupos y comunidades.
- 3.3.4. Interactúa con los otros sectores sociales tales como salud, nutrición, vivienda y bienestar social, promoviendo actividades que coadyuven a mejorar el nivel de vida de los educandos.
- 3.3.5. Promueve el desarrollo de actividades culturales, recreativas y deportivas.

3.4. Ética:

Porque:

- 3.4.1. Interviene y participa en el trabajo de otros, con el fin de asesorarlos, apoyándolos y aprovecharlos como recursos, en la realización más adecuada, eficiente y productiva de éste, para los individuos en tanto personas como para la colectividad.
- 3.4.2. Utiliza una metodología en la cual los supervisados participan como sujetos deliberantes, críticos y creativos en el diseño y realización del trabajo.
- 3.4.3. Promueve la integración grupal con fines cooperativos, solidaridad, y corresponsabilidad.
- 3.4.4. Se fundamenta en la dignidad y valor inherente al ser individual, basando su autoridad en postulados de respeto mutuo y de reconocimiento de la verdad científica permitiendo por ende una interacción crítico constructiva, con las entidades o personas supervisadas.
- 3.4.5. Antepone los principios de filosofía moral, cognoscitiva y educativa a cualquier otro criterio de acción basado nuevamente en su autoridad y poder ejecutivo.

3.5. Creativa:

Porque:

- 3.5.1. Estimula, propone y propicia las innovaciones que mejoran al sistema y aumentan su eficiencia interna y externa.
- 3.5.2. Descubre y elabora nuevos modelos educativos, los implementa, experimenta, evalúa y generaliza.
- 3.5.3. Estimula el auto desenvolvimiento y la creatividad del individuo.
- 3.5.4. Promueve la dotación de medios y recursos para la innovación.
- 3.5.5. Respeta enfoques alternativos y medios diferentes pero quizás más originales, eficientes y adecuados frente a circunstancias específicas, para la implementación de los grandes principios básicos que norman un concepto amplio de educación permanente.
- 3.5.6. Se orienta al futuro no como extensión inamovible del pasado y presente, sino como un concepto anticipatorio de variable, cuya capacidad de control e inestabilidad económica se reconoce básicamente.
- 3.5.7. Participa en el desarrollo de programas y servicios que atienden al mejoramiento de la salud y seguridad social, la nutrición, la vivienda, el saneamiento ambiental y el empleo.
- 3.5.8. Propiciar la realización de programas de conservación, protección y desarrollo del sistema ecológico natural y del patrimonio cultural.
- 3.5.9. Promover la coordinación de las agendas educativas a efecto de hacer convergentes sus objetivos y acciones.
- 3.5.10. Favorecer la coordinación con las instituciones y agencias gubernamentales y no gubernamentales que realizan acciones de desarrollo social y contribuir a la orientación educativas de las mismas.

4. ¿QUIÉN ES EL SUPERVISOR?

Cualquier jefe escolar o miembro del personal jerárquico, es un supervisor. Todos emplean parte de su tiempo empeñándose en los mejores programas de

instrucción. O cualquier persona a la que se le ha asignado responsabilidad para ayudar a otros en el mejoramiento del programa.

Un Jefe es mejor cuando la gente sólo sabe que existe; no es tan bueno, cuando la gente le obedece y aclama, peor, cuando es despreciado; "Acaba con el honor de la gente, ellos acabarán con el tuyo".

Pero de un buen jefe, que habla poco una vez terminado su trabajo terminado satisfactoriamente, todos dirán "Nosotros mismos hicimos estos"(Witler Bynner, New York 1994.

4.1. Donde Empieza La Dirección:

1o.- Tener un concepto funcional de la dirección.

2o.- Un cuadro claro de las relaciones que desea establecer con el grupo.

4.2. Qué Es La Dirección:

Dirigir es contribuir a que se logren los propósitos de un grupo. "la verdadera dirección en un grupo puede ser ejercicio o no por la autoridad designada oficialmente" La dirección es una cualidad de actividad conjunta. Un grupo y la dirección son mutuamente dependientes. La unidad debe establecerse, porque de otra manera el grupo es sólo un agregado de individuos. Alguien debe preocuparse por desarrollar el sentimiento de asociación y la coordinación. La capacidad de llevar la dirección es una cualidad decisiva que alguien debe ejercer si un grupo ha de nacer y vivir.

Hay dos tipos de dirección: La oficial, proviene de nombramiento o por elección dentro de personas del grupo por él mismo. Y la que emerge de la agrupación, puede proceder de cualquiera de sus miembros. Se reconoce en cuanto el grupo, aprueba y asimila la contribución.

4.3. ¿Qué Tipo De Dirección Es Deseable?

Puede realizarse el trabajo de tres maneras:

- 4.3.1. Puede creer que su función es dominar, controlar y gobernar al grupo; que está trabajando sobre un grupo. La dominación debilita la capacidad de los grupos e individuos. La dominación resulta de una disminución en la capacidad de todos, con la excepción del jefe, para tomar decisiones e iniciativa. Pierden el poder de ser independientes. Cuando un grupo está sujeto a la dominación, deliberadamente organizará sus propias acciones en oposición a la autoridad. Cuando la dirección es autoritaria se destruye la verdadera dirección y el grupo no se atreve a oponerse a la autoridad, los miembros del grupo imposibilitados para devolver el golpe al jefe, toman una actitud agresiva unos hacia otros. O bien se despliegan actitudes agresivas entre ellos mismos.
- 4.3.2. Que su función es ayudar al grupo a realizar los propósitos de éste; concebir su papel como el de trabajar para el grupo. Es una negación de dirección. Si el jefe está trabajando para un grupo, no debería esperar que el personal se convirtiera en un grupo, con propósitos comunes, y luego decirle lo que debe hacer. El tiene la responsabilidad oficial de ayudar a que se logre la unidad del grupo. Alguien debe tomar la iniciativa para prestar cooperación a los miembros del personal con el objeto de que se enteren de lo que quieren hacer.
- 4.3.3. Puede creer que su labor consiste en ayudar a su grupo a formarse y lograr sus propósitos, concebir su función como la de trabajar dentro de un grupo. Esta última es la única sostenible. El jefe escolar debe reconocer que puede trabajar sólo mientras es parte del grupo.

4.4. ¿Cuál Es El Papel Del Jefe En Un Grupo?

El dirigente de un grupo debe ganar aceptación como miembro de él para que su labor sea eficaz. Si el jefe es aceptado como un miembro del equipo de trabajo, puede esperar que tenga influencia en la dirección y propósitos del grupo.

Como orientador, no puede preconcebir los fines para el grupo; si lo hace, todavía está en la posición de "trabajar sobre" el grupo. El tiene metas que espera surgirán y las ofrece como ideas para la consideración del grupo, después que el jefe ha sido aceptado como miembro de él, por ningún concepto, debe ofrecer estas ideas como una declaración de su posición oficial o dirección. Si lo hace no logrará la aceptación del grupo.

4.5. ¿Dónde Empieza La Dirección?

En el proceso de mejorar, él busca constantemente acrecentar la unidad del grupo, estimular el enfoque experimental, dar firmeza a la seguridad y confianza del grupo en si mismo; ayudarlo a ver claramente los límites de su autoridad y la participación de todos en las experiencias, y ampliar las oportunidades para una buena dirección.

5. ¿COMO EMPIEZA UN NUEVO SUPERVISOR?

- 5.1. Puede ser promovido desde las filas del personal: El personal lo conoce por su calidad moral buena o mala. Antes de ejercer su cargo es miembro del grupo. No debe permitir que cambie esa relación. Su principal problema será su propio comportamiento. Deberá escoger sus palabras; cuidarse de cometer acciones que puedan equivocadamente interpretarse como gestos de superioridad, ya que se requiere diferentes procedimientos de los empleados cuando no se tiene tal categoría oficial en el grupo.

- 5.2. Ser designado desde afuera: Las primeras impresiones pueden hacer mucho para la aceptación o presentar enormes obstáculos que deben vencerse. De la primera reunión, debe provenir que es humilde y amigable y que tiene sentido de dirección y voluntad de aprender. Las acciones que tienden a crear sentimientos de antagonismo, sospecha, desconfianza, o la impresión de que lo sabe todo deben evitarse. Tampoco debe dar la impresión de que trata de cobrar buena reputación. (no usar a los demás como escalera). Una manera de conseguir que el personal trabaje con el jefe es hacerles saber que se desea la ayuda de ellos. El necesita también decir que cometerá errores porque es nuevo, pero que no serán tantos si cuenta con la cooperación del personal. Una manera más segura para obtener que le presten su concurso es decirles que les pedirá información y ayuda; que ellos tendrán mucha responsabilidad en cuanto a dar claras interpretaciones de los valores del programa actual, y que el personal necesita de estas ideas tanto como del pensamiento de los nuevos miembros que integran la totalidad del personal. El recién venido necesita conseguir el análisis de la situación del jefe anterior, para ver que orientación se tiene de ella. Particularmente sobre los aspectos fuertes y débiles de algunos miembros del personal, sus afirmaciones concernientes a los peligros y problemas latentes.

El nuevo supervisor debería recordar que está a prueba. No es función suya, asumir una nueva posición, juzgar a su predecesor, al personal, o al programa. El nuevo supervisor debe hacer que el personal se sienta cómodo. Una de las primeras cosas que deseará hacer es tratarlo en el terreno de la sociabilidad, para hacer saber que el supervisor es tratable y fácil de conocer, así como observar las cualidades particulares que impiden o promueven las crecientes relaciones sociales del personal. Harán lo posible por descubrir si pueden respetarlo como persona, lo mismo que como autoridad.

La orientación profesional no es suficiente. El contacto social debería ser lo menos ceremonioso, la etiqueta tiende a fortalecer las diferencias de posición y la rigidez. La sencillez se encuentra fácil de ir de un pequeño grupo a otro pequeño, para que se le conozca como persona. Y deben combinarse con la solución de problemas de personal. Otro punto relacionado con la labor de hacer

sentir cómodo al personal, es empezar con el supuesto de que todos sus miembros son competentes. El énfasis en el papel de coordinador pone en claro que el supervisor interpreta su trabajo como una función de servicio, más que como una función directiva.

Los cambios inmediatos se harán a petición del personal. Este conoce la situación y cualquier cambio hecho por el recién venido, sin el conocimiento suministrado por el personal, sería improcedente. Querrá conversar con cada uno de los miembros del personal, o si esto es imposible a causa de su número, con el representante de cada grupo o departamento.

Si el supervisor concibe su tarea como ayuda a su personal, empezará con los problemas que tienen los miembros de él. No se puede decir cuáles son los problemas principales, sólo puede crear una situación en la cual el personal ventile sus problemas importantes, y en que el supervisor puede ayudar a resolverlos. Un método es, escribir a todos los maestros y pedirle que formen una lista de los problemas por cuya solución el personal debería trabajar. Otro método es formar grupos de debate de maestros, o personal laborante y que recomendaciones, mejoras deben de hacerse y comenzar prestando la ayuda que pudieron a la solución de los mismos. No establecer jerarquías dentro del personal. Todos deben tener acceso a sus oficinas. Porque al existir grupos excluidos empezarán a formar grupos de resistencia. Una manera de evitar que se piense en que se busca el consejo de sólo una parte del personal es tomar decisiones en conferencia de libre acceso para todos.

Otra tarea importante es manifestar a los maestros el convencimiento que tiene de que su labor consiste en dar cauce a las aptitudes de aquellos con quienes trabaja. El jefe ayuda a establecer las normas de trabajo. Si el nuevo jefe desea puntualidad, y que trabajen en un alto nivel de eficiencia, debe él mismo dar el ejemplo, si él es puntual, trabajador y concienzudo, el personal lo será igualmente. Es importante manifestar amabilidad es tan fácil sentirse

abrumado por nuevos deberes y responsabilidades, que la conducta puede revestirse de actitudes ceremoniosas, apresuramiento y dureza. Las observaciones hechas pueden ser tomadas equivocadamente, las hechas en son de broma pueden ser tomadas en serio, pueden motivar conceptos falsos cuando se repiten a personas que no estaban presentes. Una observación de buena fe puede torcerse, si se hace muchas veces, hasta convertirse en una amenaza punzante cuando llega a la persona interesada.

Hay que estar alerta constantemente para estar seguros de lo que expresan; y de que no confían en modulaciones de la voz o gestos para dar la impresión que desean.

6. ¿CÓMO SE INICIAN LOS CAMBIOS?

Cualquier cambio debe ser hecho sobre la base de la evaluación. Demostrando respeto hacia los miembros del personal, aceptando el esfuerzo y trabajo que han puesto en el programa vigente. Expresiones como: No hay necesidad de que nos preocupemos por su programa, porque usted nos dejará dentro de dos años y tendremos que aceptar otro. Esto indica que el personal ha perdido su responsabilidad profesional, como la oportunidad de adquirir una dirección profesional.

Es tarea del supervisor ayudar al personal a comprender que el programa es de ellos, y su función es ayudarlos a mejorarlo. Un nuevo supervisor debería escuchar, más que hablar. Declaraciones disparatadas, que se basan en esta falta de información, pondrán al nuevo jefe en la desfavorable posición de tener que corregir o enmendar el paso que ha dado. La primera tarea de un supervisor es conocer el programa que servirá de guía. Si el supervisor es el que más habla, es menor su oportunidad de conocerlo.

7. ¿COMO SE PUEDE ELEVAR EL ESTADO DE ANIMO DE LOS MAESTROS?

Los grupos progresan en unidad, fuerza y eficacia, cuando sus miembros encuentran en ellos la satisfacción de sus aspiraciones. El jefe debe comprender cuáles son estas aspiraciones hacer todo lo posible para que haya en el grupo un ambiente favorable que satisfaga esos deseos.

8. ¿QUE ES UN RECTO ESTADO DE ANIMO?

Es la forma de reacción emocional e intelectual de una persona producida por su trabajo.

Puede ser animosa o desganada.

Se puede gustar del trabajo y creer que se está con un magnífico grupo y que sigue un excelente sistema educativo.

Se puede desconfiar del cuerpo directivo.

Se puede estar descontento con el sueldo que se recibe y disgustarle los colegas.

Lo importante es lo que se cree y cómo se siente afectado por la situación. La industria ha encontrado una correlación positiva entre la baja moral del trabajador y una alta proporción de ausentismo y tardanzas. Holgazanear. Abandonar por exceso la tarea que se está realizando, y discutir sin razón, son señales de insatisfacción con el trabajo. La alegría, la puntualidad, entusiasmo, sentido de responsabilidad y cooperación son indicadores de una moral elevada.

La moral afecta la proporción y calidad de trabajo que ejecuta una persona. El ánimo decaído es causa de disminución de la producción. Esta aumenta cuando la moral es elevada. La moral es elevada cuando el trabajo da la satisfacción que un individuo ansía.

8. ¿QUE ESPERAN DE SU TRABAJO LOS MAESTROS?

Una acusación falsa, los espías, la inquietud, recelo e inseguridad, son obstáculos para el desenvolvimiento educativo. El favoritismo, recelo y temor que obligan a una actitud de hipocresía, es un obstáculo para el desenvolvimiento educativo.

Cuando se exige a asistir a reuniones ajenas a su interés, sólo para salvar las apariencias, cuando se suprimen actividades extra programáticas, por temor a la falta de comprensión de la comunidad, eso es un obstáculo para el desenvolvimiento educativo.

Cuando se tiene que volver a métodos y terminologías pasados de moda, para agradar a directivos, cuando hay un estado deprimente que afecta a todo el personal e incluso a los niños, eso es un obstáculo para el desenvolvimiento educativo.

Elementos que brindan satisfacciones de trabajo:

Seguridad y vida cómoda. Agradables condiciones de trabajo. Sentimiento de identificación con la institución educativa a que se pertenece; trato justo; sentimiento de progreso profesional; reconocimiento de la labor que se realiza; participación en las decisiones con respecto de la marcha de la institución; y oportunidad para mantener el respecto de uno mismo." Organizar el trabajo, es importante para lograr dichas satisfacciones.

10. ¿QUE PUEDE HACER EL SUPERVISOR PARA QUE HAYA SATISFACCIONES EN EL TRABAJO?

Los maestros deben saber que al supervisor le preocupa su actitud. La producción se acrecienta cuando los trabajadores creen que a la gerencia le preocupa averiguar cómo se sienten ellos. No es suficiente la preocupación, hay que actuar.

Seguridad y vida cómoda, el supervisor debería tomar parte activa en los esfuerzos para conseguir tratos adecuados y buenas condiciones de trabajo para el personal. Caso contrario surge una división entre ambos, e inclusive llegar hasta antagonismos. Hacer sentir al personal que el jefe considera los mejoramientos de las

condiciones de trabajo como parte importante de su responsabilidad. La seguridad implica inamovilidad.

11. AGRADABLES CONDICIONES DE TRABAJO:

Los maestros desean gozar de agradables condiciones de trabajo, los factores que ocasionan esta situación, según las personas varían, pero son universalmente deseables un ambiente atractivo, limpieza, equipo moderno, lo necesario para la comodidad del empleado y apoyo del elemento directivo. Los variados colores con que se pinta una escuela le dan un aspecto más atractivos (tonos y matices). Que tenga un aspecto lucido y personal, reflejo que están contentos. La disposición del mobiliario adecuadamente desaparecerá muchas dificultades. Patios hermosos y utilizables, produce satisfacción llegar a la escuela.

La limpieza es importantísima. Adecuados muebles para el salón de sesiones, así como adecuado abastecimiento de materiales de enseñanza y mobiliario para guardarlos. Los materiales e instrumentos deben estar al día. Otra manera de crear una situación agradable es hacer sentir a los maestros que sus dirigentes los apoyan: en disciplina, mediante su labor con el personal que está allí para ayudar, y no para obtener pruebas acusadoras contra el maestro. El supervisor debe dar seguridad a los maestros apoyando sus puntos de vista, aunque estos, en algunas ocasiones, no sean acertadas. Apoyar la decisión del maestro significa hacerle saber que el supervisor confía en él, aunque se haya cometido un error. Significa compartir la responsabilidad para lograr un resultado satisfactorio, y no apoyar con todo el peso de la autoridad un juicio erróneo.

11.1. Espíritu De Grupo:

Los maestros desean sentir que son parte del grupo con el que trabajan. Puede formarse mediante las siguientes sugerencias:

- 11.1.1. Frecuentes actos sociales, en los que se reúne el personal.
- 11.1.2. Asignándoles labor de comités, para conocerse a fondo los unos a los otros.

- 11.1.3. Por informes relativos a la cooperación individual de cada miembro del personal.
- 11.1.4. Aprovechando los días libres para planear el programa y realizar actividades sociales.
- 11.1.5. Se puede hacer que las personas sientan que son necesarias:
Reconociendo su ayuda particular al programa que el grupo está desarrollando.
- 11.1.6. Que se les extraña cuando han estado ausentes.
- 11.1.7. Pidiéndoles ayuda en la dirección de las tareas.
- 11.1.8. Recalcando el valor de una variedad de habilidades especiales del personal.
- 11.1.9. Subrayando el valor e importancia de cada individuo. No emplear nunca palabras despreciativas o destructivas. Aumenta ese espíritu de adhesión, cuando los individuos logran propósitos comunes, haciendo proyectos conjuntos y asumiendo una responsabilidad compartida.

11.2. Tratamiento Justo:

Los maestros quieren ser tratados con justicia. Cuando el grupo cree que ciertos miembros del personal llevan la mejor parte, el espíritu de grupo desaparece y decae la moral. La carga de trabajo puede ser fuente de descontento, porque pueden creer que están fuera del programa o que algunos miembros del grupo obtienen todos los cargos de índole creadora y de brillo ante los demás. Una manera para servir, es someter a todo el grupo para que se discutan los programas propuestos para sus miembros, antes de que se haga la decisión oficial. El establecimiento de un comité para oír quejas y recomendar la supresión de las injusticias, ha probado ser un procedimiento eficaz para eliminar sentimientos de trato injusto.

11.3. Sensación De Éxito En El Esfuerzo:

Los maestros quieren tener la sensación de éxito en su trabajo, quieren saber que son capaces, que están prestando verdadera cooperación, que están progresando, que están aprendiendo en la tarea, quieren sentirse confiados en su capacidad para realizar el trabajo. Cuando temen que la tarea es superior a sus fuerzas, que no pueden poner el esfuerzo que se requiere de ellos, pierden eficiencia. Tener un sólido programa de perfeccionamiento magisterial, que los prepare para los nuevos trabajos a realizar. Los maestros quieren sentir que están ofreciendo una verdadera contribución a la sociedad por medio de su labor. Quieren sentir que progresan en su trabajo. Quieren sentir que están aprendiendo. Ellos evitan trabajos sin futuro, o puestos rutinarios que no les den ocasión de aprender nuevos procedimientos o destreza. Ellos quieren ocuparse en actividades de índole creadora que acrecienten sus aptitudes. Es obvio que un programa de perfeccionamiento magisterial, es esencial para mantener un estado de ánimo elevado. Un supervisor no debe poner obstáculos en el camino de progreso de un subordinado.

11.4. Sentido De La Propia Importancia:

Los maestros quieren sentirse importantes en su puesto. "Casi todo el mundo quiere ser alguien, y alguien, un poco mejor que cualquier otro"
El deseo de reconocimiento es otra forma del deseo de sentirse importante. (De los colegas, jefes, o comunidad en que vive). Uno escoge trabajo que lleve prestigio y reconocimiento.

Un jefe puede hacer que las tareas parezcan más valiosas, reconociendo la labor cuando la ve; informando a otros maestros de actividades importantes que está llevando a cabo cada maestro y dando noticia a la comunidad de la buena enseñanza que se hace en la escuela. Reconocer la labor que se realiza, confiar y respetar la labor que hacen.

Es un día feliz es aquél en que se ha cumplido por enseñar bien. La alabanza es una forma importante de estímulo. Debe ser sincero y no artificial, para causar una verdadera satisfacción del trabajo.

Formas de alabar: Informar sobre el trabajo que hacen en reuniones del personal o por medio de boletines, no es necesario mencionar nombres, el simple hecho de referirse al trabajo que está realizando un maestro implica el respeto del jefe hacia esa labor.

11.5. Estos Informes Cumplen Dos Propósitos:

11.5.1. Son el necesario reconocimiento al trabajo que se está ejecutando.

11.5.2. Al sugerir indirectamente a otros maestros las actividades que podrían ensayar, les proporciona buena enseñanza. Igualmente importante es el reconocimiento mutuo entre los maestros. Un comité o el supervisor pueden crear un ambiente favorable para que compartan las buenas ideas: almuerzos, cumpleaños, despedidas, oportunidades de superación, son formas en que se puede proporcionar reconocimiento mutuo.

La confianza y el respeto hacia los maestros, pueden ser. Pedir al maestro que ayude en la ejecución de un proyecto especial que está emprendiendo la escuela o que la represente en el trabajo de planear una empresa conjunta con una agencia de la comunidad o con otra escuela.

Un voto de confianza constituye una fuerte motivación para continuar el buen trabajo que se hace. Nadie quiere perder la confianza que la gente le tiene. Las personas cuidan de activar como esperan de ellos los individuos a quienes respetan.

Una forma de reconocimiento es que otros escuchen atentamente cuál es su punto de vista. Y más satisfecha cuando su opinión es aceptada y puesta en acción. Cuando los supervisores ayudan a crear satisfacciones empeñadas. Se manifiesta esta satisfacción. Otra forma es consultar con ellos antes de actuar.

El maestro sabe que sus opiniones y reacciones son importantes. Si la comunidad puede apreciar el verdadero valor del servicio que prestan los maestros, no vacilarán en apoyar la escuela y aumentar los presupuestos para ofrecer mejor apoyo.

12. TOMAR PARTE EN LA FORMACION DE PLANES:

Los maestros desean tomar parte en la elaboración de los planes que les afecta. Cuando el grupo fija los propósitos, los miembros se sienten responsables y se preocupan por lograrlos. Si el supervisor utiliza estos propósitos como la base para sus decisiones ejecutivas, pisa terreno firme. Cuando los planes que afectan al personal son obra de una autoridad superior de fuera de la escuela, el supervisor puede fomentar una alta moral en el magisterio, teniéndolo informado de esos planes. Tener informado al personal de los cambios de planes educativos los capacita para adaptar los planes individuales a los cambios; y ofrece al superior la posibilidad de resolver con el personal, los medios como se pondrá en acción la nueva política educativa.

13. MANTENER EL RESPETO PROPIO:

Para dar satisfacción completa, un puesto debe permitir que uno mantenga su sentimiento de respeto propio. Respetarse significa sentirse igual con los que trabajan con uno. Las personas no pueden mantener su respeto propio si se les hace sentir constantemente que son inferiores. No pueden mantener el respeto a sí mismos, si están siempre en la posición de hombres serviles. Quieren un puesto en el que sientan que trabajan con alguien, y son para alguien. El supervisor que da a los miembros de su personal la impresión de que son autómatas que cumplen órdenes de un ser más inteligente, destruye la moral del personal.

Otra manera por la cual las personas desarrollan el respeto así mismas en un puesto, es por medio de las instrucciones que se dan. Si se les ordena que hagan una tarea determinada, pierden el respeto propio. Se les da el trato de esclavos. Si resuelven con el jefe cómo ha de efectuarse una tarea, conservan la sensación de igualdad. Las tareas deben señalarse como resultado de planearlas conjuntamente y que las instrucciones individuales para realizar una función particular, deberían acordarse al respecto en una conferencia. Las personas para quienes es necesario dar instrucciones frecuentemente, son por eso menos capaces y su posición no es todavía, efectivamente, la de colaboradores en el mismo plano.

Un programa flexible de trabajo también hace que el maestro se sienta colaborador en pie de igualdad con el supervisor. Si el dirigente fija todos los plazos y no se contemplan los casos y necesidades individuales, aparece muy claro el tipo de relación de jefe con subordinado.

Un Supervisor puede juzgar de sus propias acciones haciéndose la pregunta: ¿Aparecerá empequeñecido el maestro ante sus colegas o alumnos por esta acción? Las personas se aperciben para la defensa contra quienes aprovechan cualquier oportunidad para hacerlas sentir inferiores. Las observaciones del supervisor deberían enaltecer el prestigio de los otros, y no rebajarlo. Aprovecharse de la humillación de un alumno para levantar el prestigio de un maestro, destruye el respeto de maestro y alumno a sí mismos. Es obvio que el alumno no puede seguir teniendo seguridad espiritual, cuando se desconocen sus derechos y se abusa de su posición, ya no pueden confiar en el supervisor de la escuela, sólo puede buscar protección para que no se siga ultrajando su personalidad. Si el supervisor utiliza a una persona para elevar la posición de otra, el maestro puede llevar la peor parte en su futuro conflicto cuando es la persona de posición menos elevada. Un supervisor debe actuar de manera que se respete y dé igual consideración a todas las personas, para que cualquiera se siente seguro al trabajar con él.

Una de las pruebas de madurez es la auto dirección, y los maestros quieren sentir que tienen calidad y madurez profesional. Es necesario que haya algunas disposiciones, PERO DEBERIAN SER DECLARACIONES DE PRINCIPIOS ORIENTADORES, MÀS QUE INSTRUCCIONES ESPECÌFICAS.

14. ¿CÓMO PUEDE PROBARSE LA RECTA ACTITUD EN EL PERSONAL?

Un supervisor no puede nunca dar por hecho que existe buen estado de ánimo en el personal. Necesita investigar frecuentemente cuál es el sentir de algunos de los miembros. Si goza de la confianza del personal, puede pedir sugerencia a algunos, la reacción de ellos ante este problema puede dar al supervisor indicios de la clase de procedimientos y acciones que producen descontento, inseguridad y temor. Una manera como se conoce bien la moral del maestro es observar si los miembros del personal sacan a luz brevemente sus preocupaciones y problemas en las reuniones del

personal. Los maestros preocupados, descontentos, inseguros, no pueden evitar el descargo de sus emociones reprimidas sobre los niños, creando así un ambiente de tirantez en el salón de clase.

Indicios de baja moral: absentismo, tardanzas, elevado porcentaje de traslados de personal, son conductas que interesa observar al superior, para descubrir el estado de la moral de sus colaboradores. La moral es una planta delicada que crece lentamente en un ambiente de respeto mutuo. Una acción discordante puede atrofiar su crecimiento. Cuando se han desconocido los derechos de una sola personal, el sentido de seguridad y confianza dentro del grupo total se desbaratan y cada miembro del personal cree, justificadamente, que si una persona no ha recibido trato justo, puede ser la víctima siguiente. Una moral o estado de ánimo elevado es el fundamento de un buen programa escolar.

15. SUGERENCIAS ESPECÍFICAS PARA LOS SUPERVISORES:

- 15.1 Esfuerzos por ser humilde.
- 15.2 Demostrar claramente al personal su deseo de ayudar y su voluntad de aprender.
- 15.3 Definir el puesto del jefe escolar como coordinador e intermediario para ayudar al personal.
- 15.4 Conocer al personal a su cargo en alguna reunión social, sin etiqueta, lo más pronto que sea posible.
- 15.5 Buscar los aspectos más importantes del programa y a los miembros del personal.
- 15.6 Continuar con el procedimiento existente hasta que haya sido estudiado y se haya determinado sus puntos débiles.
- 15.7 Efectuar lentamente los cambios, sobre la base de la evaluación del personal.
- 15.8. Conversar con cada persona o representante de cada grupo acerca del trabajo.
- 15.9. Escuchar más que hablar.
- 15.10. Comenzar con los problemas del personal.
- 15.11. Tener la "puerta abierta" para todos los miembros del personal.
- 15.12. Tomar algunas decisiones iniciales, en sesión abierta para todos.

- 15.13. Organizar las normas de trabajo que han de seguir el personal.
- 15.14. Sea sencillo.
- 15.15. Cuídese de hacer observaciones, aunque sea en broma, que puedan ser deprimentes para algún miembro del personal.

16. MANERAS EN QUE SE DEMUESTRA FALTA DE FE:

- 16.1. Ser brusco y falto de diplomacia,
- 16.2. Decir que las otras personas son indignas.
- 16.3. Sembrar la duda en la mente de otras personas acerca del valor de otras personas.
- 16.4. comprometer el respeto mutuo que se deben los miembros del grupo.
- 16.5. No desacreditar en publico a otra persona o compañero, ya que no mejora la enseñanza.
- 16.6. Los alumnos aprenden actitudes y valores, modos de actuar, por la observación y el ambiente espiritual que reina, tanto como por la enseñanza directa.
- 16.7. El mejoramiento de la enseñanza debe empezar por el respeto a la personalidad del maestro y al trabajo que éste hace.
- 16.8. Los maestros reaccionan negativamente cuando se trata de imponerles una filosofía y un procedimiento. Pues da a entender que el jefe es más inteligente y ocasiona activa resistencia de parte del personal más entendidos y emprendedores.
- 16.9. No tomare en cuenta a cierto grupo y se desdeña las práctica de la enseñanza que ellos siguen. Esto no sólo divide al grupo sino forma grupo de resistencia, hasta perder el jefe autoridad.
- 16.10 Tener presente que, los maestros no son todos iguales, no tienen los mismos interés o habilidades.
- 16.11 Si un supervisor cree en la valía de todos, debe aceptar las diferencias y apreciar la cooperación especial de cada persona.
- 16.12 La dirección debe considerar las diferencias en el temperamento y ritmo de trabajo de los individuos y alentar al personal a que así proceda también. La

atención debe estar enfocada sobre la contribución que puede ofrecer cada maestro, y en crear el ambiente necesario en que pueda hacerlo.

17. FIJARSE EN ESTOS CINCO TIPOS DE MAESTROS A QUIENES LOS SUPERVISORES CONSIDERAN COMO PROBLEMAS:

- 17.1 *Maestro perezoso***
- 17.2 *Maestro incoloro***
- 17.3 *Maestro viejo***
- 17.4 *Maestro autoritario***
- 17.5 *Maestro que discrepa.***

17.1.1. ¿CÓMO SE PUEDE AYUDAR AL MAESTRO PEREZOSO?

17.1.2. CARACTERÍSTICAS:

- No se interesan el nuevo material didáctico.
- Sale apresuradamente cuando termina el día.
- Se burla de los maestros nuevos que trabajan más de lo requerido.
- Sólo estudia para ganar más; pero también sólo ejecuta el trabajo que el jefe le obliga a hacer.
- Pasa tanto tiempo como puede en el salón de fumar o platicar.
- No le agrada que visiten su clase gente de fuera u otros maestros.
- Utiliza el cuaderno de planes de lecciones que preparó durante el primer año cuando empezó a enseñar.
- Elude reuniones de comité o de todo el personal y no comprueba el progreso de sus alumnos.

17.1.3. Razones por las cuales se comporta así:

- Falta de aprecio del trabajo hecho anteriormente.
- Falta de apreciación de los servicios importantes del maestro en la clase o dentro del personal.

- No haber conseguido una promoción que se esperaba.
- Demasiados intereses extraescolares.
- Problemas familiares.
- Falta de responsabilidad en el programa escolar o pérdida de confianza en el director.

17.1.3. LA ATENCIÓN DE UN MAESTRO "PEREZOSO"

No esperar cambios rápidos, el jefe debe ayudar al maestro a recobrar su interés por la enseñanza.

El uso de la fuerza no logra buenos resultados.

El jefe debe captar la confianza del maestro en su función directiva, en sí mismo, y en la importancia de su trabajo.

Ayuda el método de evaluación del personal. Indicando que pueden hacer las críticas, sin temor a represalias. Al hacer el análisis crítica lo harán sobre su propio trabajo. Aunque existen maestros que eluden esta responsabilidad, pues piensan que su opinión no cuenta, que no se les permite criticar lo que ocurre. Ellos pueden decirse a sí mismos: "No se aprovechan mis ideas en el programa total. No tengo por qué aplicarlo en mi propio trabajo".

La crítica lleva consigo la responsabilidad de que tenga éxito la aplicación de las propuestas. El progreso individual por estos medios puede durar años, pero la paciencia, la aceptación de la persona y la oportunidad para ofrecer una ayuda, constituyen las formas de tratamiento individual.

Otra manera, consiste en enviarles revistas en las que encuentren ideas interesantes, pero entregarlas a todo el personal, para evitar hacer evidente al perezosos y la técnica se torne ineficaz.

También el trabajo en grupo, mediante el planeamiento cooperativo del personal. De esta manera el maestro se enfrenta a responsabilidades que son compartidas por todos y por lo tanto, no puede pedir que se hagan excepciones con él. Tres tipos de

comités han probado ser buenos puntos de partida para los "perezosos": Comité de bienestar del maestro, de auto evaluación del maestro y de planeamiento del programa.

17.2. ¿COMO AYUDAR A UN MAESTRO INCOLORO?

17.2.1. CARACTERÍSTICAS:

Apariencia poco atractiva.

Su voz sin variedad de tonos.

No tiene sentido del humor y rara vez sonríe

No es amistoso ni con alumnos ni con maestros.

No es antisocial, pero nunca ha aprendido a ganar amigos fácilmente y teme al desaire

Es extremadamente escrupuloso en el cumplimiento de su deber.

17.2.2. LA ATENCIÓN DE UN MAESTRO INCOLORO?

Realizar actividades sociales.

Desfiles y obras teatrales, ayudan a mejorar su trato social.

Laboratorios de trabajo han encontrado que es posible actuar con naturalidad en las relaciones con los otros y aprender, al mismo tiempo, con eficacia. Las relaciones humanas agradables acrecientan las posibilidades de aprendizaje.

El arte y el baile ayudan a vencer dañinas inhibiciones.

Se descubre que se aprende cometiendo errores, lo que no es algo que debe ocultarse a los otros.

Se evita que los lugares sean incoloros, carentes de vitalidad.

17.3. ¿COMO AYUDAR A UN MAESTRO VIEJO?

17.3.1. CARACTERÍSTICAS:

Manifiestan menor valía

Se busca la manera más fácil de completar sus últimos años de trabajo.

No hacen esfuerzo por mejorar la calidad de su enseñanza.

No han tomado cursos de perfeccionamiento o leído ninguna de las más modernas publicaciones en materia de educación.

Otros dan la impresión de que impiden el progreso.

Están aferrados a ciertas ideas, tratan de mantener en el "verdadero" camino al resto del personal, tratando de imponerse debido a su antigüedad en el cargo.

17.3.2. LA ATENCIÓN DE UN MAESTRO VIEJO?

- reconocer y utilizar la capacidad de cada maestro. El supervisor debe velar porque los maestros viejos no se sientan excluidos de las funciones directivas.
- Buscar las aptitudes especiales que posean. Que compartan su experiencia en diferentes áreas.
- Los maestros viejos tienen información que los nuevos no lo poseen, sabe que sus conocimientos sirven para la soluciones de problemas y no la demora mientras él trata de recrear su prestigio
- Es importante recalcar que es vital el consejo de todos, a las ideas y propuestas de todos, sin tener en cuenta la posición o edad de la persona que las ofrece.
- La oportunidad de compartir ideas fomenta el retorno de la iniciativa y el deseo de progreso.
- El intercambio entre maestro joven y viejo producirá el respeto mutuo y la apreciación de la necesidad de compartir y ensayar nuevas ideas.
- El progreso puede apresurarse sugiriendo al maestro viejo que ensaye nuevos Procedimientos, en los aspectos de su trabajo en los cuales está menos satisfecho con sus métodos actuales; y que compare los resultados con los que ha obtenido antes.
- Hacerle ver que no es sólo de cambiar por cambiar, sino cuando por ellos se obtiene el mejoramiento del programa.
- Cuando al maestro viejo se le pide que el sea el juez, el ve que sus valores son todavía respetados y que su criterio se considera válido. Este respeto por sí mismo es la base para el progreso continuo.
- Que reciba muestras de aprecio por situaciones de salud, se sentirá responsable

de procurar que los otros miembros del personal desarrollen ampliamente su potencial de capacidad.

- Los maestros viejos aseguran la continuidad y tradición y los nuevos pueden aportar entusiasmo y nuevas ideas.
- Uno de los elementos básicos para utilizar la contribución de todos es no desacreditar las ideas por la fecha de su origen. No debe rechazarse nunca ninguna por el hecho de que se hay originado hace cincuenta años. Ni tampoco las nuevas ideas que traen los maestros, a fin de beneficiar a la niñez a que se deben.

17.4. ¿COMO PUEDE AYUDARSE AL MAESTRO AUTORITARIO?

17.4.1. CARACTERÍSTICAS:

Hay maestros en la profesión que no aprecian los valores democráticos, o a quienes no gusta el procedimiento democrático, sus características se observan en sus clases no dan la oportunidad de expresar las opiniones a sus alumnos, empiezan con la premisa básica de que la tarea básica del maestro es decir a los estudiantes qué hacer y cómo hacerlo.

La enseñanza tiene el propósito de dar información, no para ayudarlos a adquirir apreciación del valor de la democracia y prácticas democráticas. No permiten que los estudiantes analicen todos los aspectos de un problema. No respetan a los grupos minoritarios, ni su trato justo en las aulas. En las relaciones con sus compañeros, puede asumir dos actitudes:

Desear el ejercicio de una dirección autoritaria. Adula al jefe y le pide su opinión y dirección. Se impacienta por los acuerdos alcanzados, rehúsa aceptar responsabilidad para con el grupo y quiere que sus deberes le sean señalados por el director. Quiere que alguna autoridad le diga lo que debe hacer. Puede aspirar al dominio del cuerpo docente, por medio de procedimientos no democráticos, pretende establecer una forma de organización que lo capacite a él y a los que piensan como él, a controlar al profesorado, quiere que su opinión prevalezca, aunque sea una opinión minoritaria.

17.4.2. LA ATENCIÓN DE UN MAESTRO AUTORITARIO

- Examinar su propia práctica.
- Le agrada que venga la gente a él para obtener respuestas.
- Le gusta que los miembros del personal hagan lo que él les indica.
- Quiere él aceptar la responsabilidad que le ha fijado el personal.
- Está dispuesto a mostrarse satisfecho de las decisiones del grupo. Trata él de manejar el cuerpo docente controlando a su asociación. Si las respuestas a estas preguntas le parecen buenas, debería determinar por qué el programa de perfeccionamiento magisterial no ha dado al maestro autoritario la fe en los valores y procedimientos democráticos. La democracia no puede lograrse por medios autoritarios.
- El supervisor que afirma que el personal debe trabajar democráticamente, aunque tenga que castigar o despedir a todos los que ponen obstáculos, está destinado al fracaso antes de comenzar. La energía se aplica a la resistencia y la intriga, y no a la búsqueda de mejores modos de obrar cooperativamente. El espíritu democrático y los procedimientos democráticos son contagiosos, cuando éstos se ejecutan eficientemente, los maestros desean que se repitan tales experiencias.

17.5. ¿COMO AYUDAR AL MAESTRO QUE DISCREPA?

17.5.1. CARACTERÍSTICAS:

Puede ser violenta o tomar el cariz de una resistencia tranquila, reprimida, que sólo descubre el supervisor cuando logra cooperación.

El desacuerdo no debiera perturbar al supervisor, debiera trabajar tan coordinadamente con los que están en desacuerdo con él, como lo hace con los que no lo están. Un desacuerdo puede evitarse si el supervisor afirma que la honrada discrepancia es deseable dentro del personal, si el desacuerdo sirve de base de estudio, puede significar aprovechamiento, para llegar a un acuerdo, surgirá la

comprensión sobre maneras de trabajar que ninguna de las dos partes vio antes del desacuerdo ocurrido.

Si se excluyen las ideas de quienes discrepan del supervisor, el personal se dividirá y se limitarán grandemente las oportunidades de éxito del programa.

17.5.2. LA ATENCIÓN DE UN MAESTRO QUE DISCREPA

- Debe buscarse el acuerdo entre los individuos, así como dentro del personal en su totalidad. Si el desacuerdo se refiere al método, la experimentación resuelve el dilema; pero, si se trata de los valores básicos, será necesario discutir los puntos de vista del supervisor y del maestro, para que aparezcan claros y pueda establecerse una base de trabajo.
- En discusiones públicas y privadas con el maestro discrepante, el supervisor debe tener presente siempre el desarrollo psicológico y profesional del maestro, y no el salir triunfador en una disputa. Habrá oportunidades en que sea perdedor.
- Su conducta estará determinada por el efecto que produce en la otra persona. Si la discusión constituye una experiencia saludable para el maestro, debe continuarse. Si el desacuerdo es causa de que el maestro se retraiga o se vuelva amargado, entonces el punto de debate debe olvidarse lo más pronto posible. En ningún caso el supervisor debe perder su compostura y dignidad, tratando de luchar contra el maestro discrepante.
- Si el supervisor toma una actitud beligerante, crece la resistencia hasta el punto en que ni el supervisor ni el maestro pueden retirarse en perseguir prestigio.
- Cualquier situación que llega al extremo en que se hace necesario llevar la mejor parte en el argumento, conspira contra el propósito de obtener el consenso del personal.
- Un aspecto importante para el supervisor que busca el acuerdo, es no tomar decisión ninguna, ni colocarse en una posición ideológica o hacer cuestión de la terminología.
- Por ejemplo defender el plan de estudios basados en la experiencia, es disminuir

la posibilidad de colaboración con todo el personal. Si puede recalcar que debe adoptarse el tipo más eficaz de educación de los niños, y se forma juicio definitivo sobre esa base, entonces el desacuerdo sobre valores, métodos y terminología se ubicará en el lugar que le corresponde.

- Cuando un supervisor se enfrenta a problemas de personal, debe tener presente que son casos individuales que deben ser encarados como tales. El supervisor necesita estudiar a cada persona, observándola, por medio de las entrevistas que tiene con los miembros de su personal.
 - La atención debe fijarse en todo el personal y en la formación del espíritu de cuerpo.
 - Cuando el personal se entusiasma por el trabajo que hace, y se preocupa por el mejoramiento del programa, las personas consideradas como problemas, perderán las características que han difícil trabajar con ellas.
 - Demostrar buena acogida a todos, que las personas se sientan de que valen, y se les aliente a desarrollarse profesionalmente.
18. ¿COMO PUEDE AYUDAR A LOS MIEMBROS DEL PERSONAL A QUE TENGAN FE EN SÍ MISMOS?

El supervisor debe ayudarlos a que se sientan importantes. Acrecentar la estima del maestro hacia sí mismo. El respeto a la opinión de los otros, la explicación de las decisiones que se tomen y expresa lo que estimula y no lo que denigra, son instrumentos en manos de la autoridad escolar. Pedir permiso es una de ellas, por Ej. al trasladar muebles de otra persona. Nuestra lógica puede estar de nuestro lado, pero no para la otra. Los sentimientos son igualmente importantes. No herir la personalidad de otra persona, pues inconscientemente, se le puede decir: "su opinión no tiene importancia. No necesito pedírsela, o pedirle permiso". No pensar en igualar o ir más allá de las realizaciones de otra persona, tienen efecto deprimente en otra. Alabar a un personal anterior o el relato de éxitos individuales significan descontento con el grupo actual o falta de aprecio a él.

La libertad de pensar, de expresar una opinión, de tomar decisiones, de actuar, todo esto contribuye al desarrollo de la fe en uno mismo. Ver que el grupo acepta y pone en práctica sus propuestas estimula al maestro y prueba su valer de manera concreta.

El modo de actuar del supervisor en conferencias y reuniones de personal revela si tiene fe en el mérito de otros. Cuando el supervisor rehúsa escuchar, con ello da a entender que cree que su capacidad es tan superior que no espera ninguna ayuda importante de los maestros.

Cuando un supervisor exige que un maestro pida el visto bueno, cada vez que realiza algo, este supervisor demuestra falta de fe, cuando obliga a la gente a que le dé informe detallado de sus actividades, les está diciendo que ellos no pueden ejercer auto dirección. Cuando se establecen reglamentos detallados acerca de los procedimientos metodológicos de la vida personal del maestro, está negando el valor de las personas que tienen que ver con estos reglamentos.

BIBLIOGRAFÍA

Martínez Escobedo, Aníbal Arizmendy, **LEGISLACIÓN BÁSICA EDUCATIVA.**

2003

Lemus, Luis Arturo, **ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE ESCUELAS**

Editorial Kapelusz.

1993.

Lemus, Luis Arturo, **DIDÁCTICA GENERAL.** Editorial Kapelusz.

Lemus, Luis Arturo, **PEDAGOGÍA, TEMAS FUNDAMENTALES, BIBLIOTECA DE CULTURA PEDAGÓGICA,** Editorial Kapelusz.

SUPERVISIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO, ESTABILIDAD. FUNCIONAMIENTO, ACREDITACIÓN COBERTURA, CALIDAD, MANUAL DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA.

Organización de Estados Americanos, Proyecto de Educación Básica PRODEBAS.

1996.

Dr. Kimball Wiles, **TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN PARA MEJORES ESCUELAS.**

1,971. México. Editorial Trillas

R.W de Camilloni, Alicia;

Celman, Susana

Litlwin, Edith.

De Mate, María del Carmen. **SISTEMA DE CALIFICACIÓN Y RÉGIMEN DE PROMOCIÓN,** Editorial Buenos Aires Barcelona y México.

Koontz, Haroldo, **ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE ESCUELAS.**

Editorial . McGraw-Hill 5ª Edición.

1.994.

ANEXOS

Código: 001

3.1.1. ENTREVISTA DIRIGIDA A AUTORIDAD EDUCATIVA.

1. ¿Qué técnicas o instrumentos utiliza para diagnosticar los talleres que necesitan los docentes?
2. ¿Usted cree que el 100% de alumnos inscritos en primer grado básico es el mismo que aprueba al segundo grado básico?.
3. ¿En que área brinda más de su tiempo, en el área técnica pedagógica o el área administrativa?
4. ¿Conoce el porcentaje de la promoción de los alumnos de cada establecimiento que atiende y que promueve para resolver los problemas de la baja promoción escolar?
5. ¿Supervisa a los directores de cada establecimiento si cumplen con el monitoreo de cada docente?
6. ¿Cuántas visitas tiene programadas para cada establecimiento?.
7. ¿Considera usted importante la supervisión para la buena promoción escolar?
8. ¿Cuáles son las razones por la que muchos estudiantes no promueven al primer grado?.
9. ¿Qué estrategias puede promover para que los alumnos no pierdan el primer grado básico?
10. ¿Recibe usted apoyo de los directores que tiene a su cargo?

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
SEDE QUETZALTENANGO
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN.

Edad _____ años
Sexo F _____ M _____
Profesión _____
Procedencia _____

**ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE ESTABLECIMIENTOS.
INSTRUCCIONES:**

El objeto de la presente es recabar información sobre La supervisión técnica y su influencia en la Promoción Escolar" para el efecto se le solicita responder las siguientes preguntas colocando una X en la opción que considere conveniente. Los datos serán estrictamente confidenciales.

1. ¿Apoya la supervisión que realiza el supervisor educativo de su jurisdicción?
Si _____ No _____
2. ¿Es satisfactoria la promoción educativa en su establecimiento?
Si _____ No _____
3. ¿Dirige adecuadamente la labor educativa que realizan los docentes que tiene a su cargo?
Si _____ No _____
4. ¿Facilita los recursos necesarios al personal docente para una adecuada promoción educativa?
Si _____ No _____
5. ¿Estimula a los docentes para que realicen una eficiente labor educativa?
Si _____ No _____
6. ¿Apoya los talleres que los docentes han recibido para una positiva promoción educativa?
Si _____ No _____
7. ¿Supervisa constantemente la labor de los docentes que tiene a su cargo?
Si _____ No _____
8. ¿Cree usted que el monitoreo es parte de la supervisión?
Si _____ No _____
9. ¿Tiene coherencia la supervisión que realiza el supervisor en su establecimiento?
Si _____ No _____
10. ¿Promueve estrategias para elevar la promoción de los estudiantes?
Si _____ No _____

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
SEDE QUETZALTENANGO
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN.

Edad _____ años
Sexo F _____ M _____
Profesión _____
Procedencia _____

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS.

INSTRUCCIONES:

El objeto de la presente es recabar información sobre La supervisión técnica y su influencia en la Promoción Escolar” para el efecto se le solicita responder las siguientes preguntas colocando una X en la opción que considere conveniente. Los datos serán estrictamente confidenciales.

1. ¿La supervisión que se realiza en su establecimiento apoya al trabajo docente?
Si _____ No _____
2. ¿La supervisión constante es importante para promover la promoción escolar?
Si _____ No _____
3. ¿El supervisor estimula la labor docente que usted realiza?
Si _____ No _____
4. ¿Cree usted que la promoción educativa es adecuada en el centro educativo donde usted labora?
Si _____ No _____
5. ¿Aplica el director la supervisión en su establecimiento?
Si _____ No _____
6. ¿La promoción educativa es relevante en su establecimiento?
Si _____ No _____
7. ¿La visita del supervisor es continua en su establecimiento?
Si _____ No _____
8. ¿Considera que el establecimiento reúne las condiciones pedagógicas necesarias que facilita el proceso de la promoción educativa?
Si _____ No _____
9. ¿El supervisor apoya las necesidades de su establecimiento?
Si _____ No _____
10. ¿El supervisor promueve actividades culturales para elevar la promoción educativa?
Si _____ No _____

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
SEDE QUETZALTENANGO
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN.



Edad _____ años
Sexo F _____ M _____
Procedencia _____

ENCUESTA DIRIGIDA A ALUMNOS Y ALUMNAS

INSTRUCCIONES:

El objeto de la presente es recabar información sobre La supervisión técnica y su influencia en la Promoción Escolar" para el efecto se le solicita responder las siguientes preguntas colocando una X en la opción que considere conveniente. Los datos serán estrictamente confidenciales.

1. ¿La supervisión facilita el trabajo educativo que realizan?
Si _____ No _____
2. ¿La mayoría de alumnos inscritos en primer grado básico, promueven a segundo grado?
Si _____ No _____
3. ¿La supervisión atiende los problemas o necesidades de su establecimiento?
Si _____ No _____
4. ¿Considera usted que es importante que todos los alumnos aprueben el primer grado básico?
Si _____ No _____
5. ¿El supervisor promueve actividades educativas, para mantener la promoción escolar?
Si _____ No _____
6. ¿La supervisión influye en que los alumnos y alumnas participen en las actividades educativas para la promoción escolar?
Si _____ No _____
7. ¿Apoya el supervisor las actividades socioculturales que se programan en su establecimiento para el logro de la promoción escolar?
Si _____ No _____
8. ¿Influye el supervisor en la actualización de sus catedráticos de los cursos que usted recibe para la promoción escolar?
Si _____ No _____
9. ¿Cree usted que las actividades educativas que se realizan en su establecimiento son apoyadas por el supervisor para la promoción escolar?
Si _____ No _____
10. ¿Llega continuamente el supervisor a su establecimiento?
Si _____ No _____