UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MODELO DE SUPERVISION EDUCATIVA PARA LA REGION METROPOLITANA

ILEANA JUDITH SOSA de MENDOZA

Trabajo de graduación presentado
para optar al grado académico de
Licenciada en Educación

Guatemala

1996

PROPUESTA DE UN MODELO DE SUPERVISION EDUCATIVA PARA LA REGION METROPOLITANA

Vo. Bo.:

(f) _____
Licenciada Eva Sazo de Méndez
Asesora

Tribunal:

(f) _____
Licda. Jaqueline García de De León.

(f) _____
Licda. María Eugenia Ramírez Motta.

(f) _____
Licda. Eva Sazo de Méndez.

Fecha de aprobación: 25 de agosto de 1996.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MODELO DE SUPERVISION EDUCATIVA PARA LA REGION METROPOLITANA

ILEANA JUDITH SOSA de MENDOZA

Guatemala

1996

RESUMEN

Los problemas de la supervisión educativa cambian constantemente, exigiendo nuevas técnicas e instrumentos para alcanzar los objetivos. Este trabajo presenta una propuesta de modelo de supervisión educativa para la región metropolitana de educación en Guatemala. Busca en síntesis, un mejoramiento cualitativo de la entrega educativa del distrito que sirve de marco de acción.

Se partió del análisis de tres momentos en la supervisión educativa de Guatemala: sus tipos, fines, objetivos, debilidades y fortalezas. La elaboración de la propuesta se completó con la consulta bibliográfica actualizada y con la experiencia de la autora de la tesis en el campo de supervisión educativa.

El modelo incorpora como eje básico,la participación de toda la comunidad educativa en el proceso de supervisión a fin de revolver la problemática que enfrenta. Otro eje importante es la prevención entendida como la acción anticipada de un grupo ante un posible problema.

La propuesta no pretende ser exhaustiva. En su papel orientador ofrece una alternativa de trabajo participativo y una dinámica que puede ser enriquecida por otras modalidades de trabajo cooperativo que tengan la finalidad de mejorar la educación de las escuelas.

CONTENIDO

Páginas

Páginas

Páginas

Páginas

LISTA DE CUADROS

LISTA DE GRAFICAS

Páginas

Anexos

I. INTRODUCCION

En Guatemala, como en muchos otros países de América Latina, desde hace varios años se han hecho esfuerzos para mejorar la eficacia y eficiencia de la administración educativa como factor importante para contribuir al mejoramiento cualitativo de la educación en general. Las autoridades educativas han propuesto diferentes modelos para obtener los resultados esperados, sin que hasta la fecha se haya encontrado uno que responda a las necesidades e intereses de los directores, docentes, estudiantes y padres de familia. Básicamente han consistido en modelos de supervisión con énfasis en la centralización de autoridad y control de una manera fiscalizadora.

Por tal razón, el presente trabajo de graduación propone un modelo que incorpore conceptos innovadores y participativos para asegurar la calidad técnica y administrativa de la supervisión. El modelo propuesto se basa en el enfoque participativo, en donde cada persona es parte de un engranaje que funciona en equipo. La supervisión se convierte en un núcleo de apoyo en el que las autoridades juegan un papel de participantes y orientadores. El modelo de supervisión pretende

concientizar a los docentes y supervisores para que de manera efectiva busquen el mejoramiento cualitativo de la administración escolar.

Los objetivos que se plantearon fueron los siguientes:

Objetivo General:

- Mejorar la calidad técnico pedagógica y administrativa de la supervisión, por medio de la estructuración de un modelo apropiado para Guatemala.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar una propuesta de un modelo participativo de supervisión, a través de la consulta de fuentes actualizadas.
- Diseñar y elaborar un estudio de campo para identificar las limitaciones o deficiencias en los modelos de supervisión aplicados en Guatemala, en la Región Metropolitana.
- Detectar las ventajas y fortalezas en los modelos de supervisión aplicados en Guatemala, en la Región Metropolitana.
- Analizar el enfoque que orienta el modelo de supervisión vigente en Guatemala, en la Región Metropolitana, en comparación con los enfoques de supervisión más actualizados.

La muestra se conformó en forma aleatoria con 33 sujetos seleccionados tomando en cuenta el 20% de personas que ocuparon cargos en las distintas épocas en que se implementó un modelo distinto de supervisión, de la manera siguiente:

- 12 de 60 exsupervisores educativos (1988-1989).
- 8 de 41 excoordinadores educativos (UCES) (1990-1992).
- 13 de 68 supervisores educativos (Actuales).

Para recabar la información se aplicó una encuesta a personas que desempeñaron y/o desempeñan funciones técnico pedagógicas y administrativas en la supervisión. Esta investigación se realizó con personas que integran la Región I.

Debido a que el trabajo de campo abarcaba diferentes momentos históricos de la supervisión en Guatemala, fue un poco difícil ubicar a las personas que habían ocupado cargos en el primer momento (exsupervisores). Sin embargo, aunque hubo que dedicar mucho tiempo para ubicarlos en sus casas (casi todos se habían jubilado y algunos habían fallecido), las personas que se localizaron contestaron la encuesta. Debido a su desintegración, en el caso del segundo momento (excoordinadores de UCE) fue también difícil ubicarlos, pero nuevamente brindaron su información

a través de la encuesta. Como es lógico, el grupo de supervisores actuales, fue el que más facilidad de ubicación presentó.

Entre las aportaciones de este trabajo, cabe mencionar la visión innovadora del rol integral, principalmente de tipo preventivo que debe jugar el supervisor en aspectos técnicos, pedagógicos y administrativos y la forma participativa en que puede potencializar la labor de supervisión con el apoyo de directores, docentes, padres de familia y alumnos.

II. MARCO CONCEPTUAL

En la supervisión actual en Guatemala, todavía es frecuente observar que se maneja el criterio de fiscalización que se utilizaba en el pasado, sin tomar en cuenta el verdadero concepto de supervisión que es "ver más allá", para orientar y coadyuvar al desarrollo educativo. Directores y docentes maneja, por lo general, ese criterio, puesto que consideran que un buen supervisor exige y domina al grupo en base al temor y la fiscalización.

Hace falta enriquecer, actualizar y difundir un concepto más amplio y técnico de supervisión, pues la supervisión es una función de ejecución del sistema y del proceso educativo, que organizada sistemáticamente realiza acciones de asesoría, seguimiento, coordinación, control y evaluación del curriculum. La supervisión educativa es uno de los cargos más complejos de la administración educativa, porque imvolucra interacciones con todos los sujetos que integran la comunidad educativa (educadores, educandos, padres de familia, autoridades educativas).

A. Administración Educativa

Para Saenz (1994), la administración educativa es la disciplina mediante la cual se formulan, integran, coordinan y ejecutan las políticas educativas. Para ello

se utilizan en forma racional, los recursos humanos y materiales necesarios en la organización de los servicios educativos.

De acuerdo con UNESCO (1995) la administración educativa supone adopción de decisiones relativas a la dirección y orientación del sistema escolar (planificación, información y control) y la transformación de los planes en procesos de trabajo que permitan la consecución de objetivos.

B. Administración Escolar

Según el Ministerio de Educación MINEDUC (1981) la Administración Escolar consiste en las actividades de un establecimiento educativo encaminadas a alcanzar un fin determinado. Además es considerada como el camino para alcanzar en forma eficiente y eficaz, los objetivos de un establecimiento por medio de la aplicación adecuada de técnicas, métodos y procedimientos. Para Coronado (1988), la administración escolar es un proceso integrado en el cual se trazan políticas educativas encaminadas al logro de fines claramente determinados en una institución educativa, estableciendo las normas que regulan las relaciones con la sociedad y con el estado.

Chacón (comunicación personal, 1996) define la administración escolar como:

> "el conjunto de todos los procesos escolares coordinados y sistematizados, que permiten la consecución de un fin educativo con menor esfuerzo, menor tiempo y mayor nivel de calidad. En los procesos sistematizados se encuentran la investigación planificación, organización, dirección, supervisión, evaluación y retroalimentación".

En las fuentes consultadas se observa coincidencia en el aspecto, en cuanto a su condición de proceso integral para alcanzar un fin educativo.

C. Supervisión Educativa

La tarea de supervisión escolar no se puede llevar a cabo sin tener un concepto de educación, sus finalidades y objetivos, puesto que los mismos servirán de base en la orientación de la enseñanza, lo que permite que la escuela pueda desarrollar todos aquellos proyectos que se propone.

1. Definición

Para Nerici (1975) etimológicamente el término supervisión significa "visión sobre" y supervisión escolar significa "visión sobre el proceso educativo", con el propósito de alcanzar los objetivos de la educación.

El concepto de supervisión escolar, como todos los procesos educativos, ha evolucionado a través del tiempo. Barres, en Rubio (1992;12) define la supervisión como:

> "El conjunto de actividades educacionales destinadas a asesorar al profesor en la tarea docente, estimulando su espíritu de iniciativa y su afán de perfeccionamiento; evaluar el proceso

> educativo para mejorar su calidad y cooperar en la realización de las normas de política educacional a fin de lograr un mejoramiento del sistema".

Burton y Brueckner, en Neagley et al (1982;11) la define así:

> "La supervisión escolar consiste en un servicio técnico destinado fundamentalmente a estudiar y mejorar en cooperación todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo del alumno".

Por su parte, Fermín (1980;15) define la supervisión como:

> "un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo".

De estos autores, se desprende que la supervisión escolar intenta mejorar -hasta donde sea posible- las condiciones del proceso de enseñanza-aprendizaje y las habilidades de los educadores, con el propósito de beneficiar la educación.

Como puede verse, el término de supervisión escolar ha evolucionado. Muchos autores han dejado atrás el concepto fiscalizador de la supervisión, convirtiéndolo en un concepto funcional, pragmático, de orientación y servicio al docente, para el mejor desempeño de sus funciones.

2. Funciones

Dentro de la nueva corriente de supervisión escolar, García (1992;14) le atribuye a la misma dos funciones principales: Técnicas y Administrativas.

a. Funciones Técnicas:

"1) Participar en el planeamiento de la supervisión del departamento, siendo responsables del desarrrollo de la misma en sus respectivos distritos.

2) Celebrar reuniones planificadas con los directores, maestros de las escuelas de su jurisdicción al iniciar y finalizar el ciclo lectivo y cuantas veces sean necesarias durante el año.

3) Elaborar con los directores de las escuelas de su distrito el plan anual de actividades.

4) Realizar visitas períodicas de supervisión a las escuelas de pre-primaria y primaria, urbanas y rurales que se encuentren en su distrito.

5) Organizar cursillos con el fin de que directores y maestros conozcan nuevos métodos y técnicas de enseñanza..."

b. Funciones Administrativas:

"1) Presentar al supervisor técnico departamental un informe mensual de las actividades realizadas.

2) Llevar un registro sobre los aspectos profesionales del personal de los establecimientos de su distrito.

3) Propiciar relaciones favorables entre la escuela y la comunidad.

4) Cumplir y velar porque se cumplan las leyes, reglamentos y disposiciones del Ministerio de Educación.

5) Informar al supervisor coordinador departamental, las anomalías y deficiencias que se advierten en los establecimientos educativos, el resultado de las comisiones desempeñadas y los progresos alcanzados..."

Por su parte, el Sistema Nacional de Mejoramiento de los Recursos Humanos -SIMAC- (1992:44), clasifica las funciones de supervisión en tres: Técnicas, Administrativas y Sociales.

a. Funciones Técnicas (de consejero didáctico):

"1) realizar investigaciones sobre la realidad educacional de su zona y planificar cooperativamente, la labor de supervisión que se propone realizar.

2) orientar y coordinar la labor de los maestros, con relación a la interpretación y 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 técnicas para el estudio, la organización y el desarrollo de la comunidad.

4) promover el perfeccionamiento sistemático de los maestros en actividad..."

b. Funciones Administrativas:

1) organización de la escuela, de las clases y de los servicios auxiliares.

2) organización y distribución del calendario escolar.

3) mantenimiento de registros estadísticos.

4) toma de iniciativas para la construcción, reparación y dotación de escuelas..."

c. Funciones Sociales:

1) establecer buenas relaciones humanas con maestros y demás personas.

2) procurar que las escuelas promuevan proyectos de mejoramiento de la comunidad y constribuyan a realizarlos.

3) estimular la organización de centros y asociaciones que contribuyan al desarrollo de la comunidad..."

Ambas fuentes citadas coinciden en dos tipos de funciones en la supervisión. Técnicas y administrativas: En las funciones técnicas consideran básicamente los aspectos requeridos en la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje y en las funciones administrativas aquellos aspectos que apoyan y permiten el adecuado funcionamiento y desenvolvimiento de la acción educativa.

Sin embargo, SIMAC agrega las funciones sociales, las cuales modifican el concepto tradicional del supervisor, que antes era visto como un capataz, distante de los subordinados, en tanto que ahora entre sus funciones está la de establecer buenas relaciones humanas entre todos los miembros de la comunidad educativa.

3. Estilos

En la revisión histórica de los estilos, también se aprecia el cambio conceptual de la supervisión. De acuerdo con López (1980) los estilos de la supervisión se clasifican de la siguiente manera:

- **Autocrático:** Comúnmente conocido como tradicional, se caracteriza porque quien dispone y prevé el funcionamiento de la dirección es el supervisor. Se ocupa de localizar defectos o errores para corregirlos; se le conoce también como correctiva.
- **Democrático:** Este estilo, enfatiza la dignidad del maestro, utiliza procedimientos científicos para las distintas situaciones con relación al proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Cooperativo:** Este persigue realizar una acción conjunta de las personas que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Enfatiza en que cada persona es un elemento indispensable en el desarrollo de las actividades educativas.
- **Integrador:** Su objetivo es evitar la duplicidad de esfuerzos.
- **Científico:** Este estilo toma como base el control del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Flexible:** Se refiere a la libertad de cambios, cuya finalidad es adaptarse a nuevas exigencias respecto a los alumnos y a la sociedad.

En otro orden, los estilos de supervisión educativa son analizados como enfoques de supervisión escolar en el MINEDUC (1992):

- **Fiscalizador:** En este estilo o enfoque, la supervisión tenía por objeto hacer cumplir las leyes que regían la educación. Como tal, era "inflexible", y obligaba a todos los establecimientos educativos a cumplir con las disposiciones emanadas de las autoridades. No se hacían distinciones, individuales, regionales, ni sociales.
- **Constructivo:** Es más reciente y reconoce en la supervisión que la función orientadora pretende el mejoramiento de la calidad de los maestros, a través de su actualización. Esa función orientadora demanda de los supervisores, la organización de diversidad de talleres de capacitación.
- **Creativo:** Este enfoque, ha tenido gran aceptación en los últimos años. Se centra en el mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Su concepción permite involucrar a todos los elementos que intervienen en dicho proceso con el propósito de trabajar, cooperativa y democráticamente, para alcanzar un mayor grado de eficiencia.

  En este enfoque, se estimula la creatividad del supervisor en relación a su técnica de orientación al personal bajo su responsabilidad y, más que fiscalizador u orientador, se convierte en un motivador permanente de la superación docente.

Tomando como base la experiencia profesional en el campo de la supervisión de la autora de esta tesis, y las características propias del contexto guatemalteco, se proponen dos enfoques más: participativo y preventivo para este marco conceptual.

- Participación: según Revelo (1986), se considera a la participación como el camino fundamental para descubrir las aspiraciones colectivas, para expresar con toda libertad las principales necesidades, para exponer problemas y opiniones sobre los problemas sentidos y la manera como se pueden abordar incorporando personas y grupos sociales como actores y beneficiarios del proceso de desarrollo.

Según la Organización de Estados Americanos (1985) la participación en el medio rural, expresa idealmente el deseo que tienen los comunitarios de llegar a compartir el poder dentro del sistema social nacional, interviniendo directamente dentro del proceso de toma de decisiones. A la vez considera la participación, como el poder que ejercen los miembros de una institución o grupo, en los procesos de la vida, tanto a nivel de toma de decisiones, como en la determinación de metas, estrategias y alternativas de acción.

Según SIMAC (1987), se entiende por participación, la intervención directa personal y asociada en todas las actividades vinculadas con los miembros de la comunidad y

que demanda de ellos la necesidad de unificar bajo una orientación y control orgánico las variedades de tareas de los miembros. Se puede decir entonces que dicha participación se percibe como un proceso en que las organizaciones locales, participan en forma directa en las decisiones, en todos y cada uno de los niveles de la actividad social, en la orientación del desarrollo y en la construcción de una nueva sociedad.

-Prevención: el tema de prevención como enfoque generalmente se aplica en los campos de salud y psicología. El diccionario Larousse Universal (1988;176) define el término prevención como "la acción de prevenir,preparación, disposición que se toma para evitar algún peligro, preparar con anticipación una cosa".

Según Davidoff (1988), al poner en práctica un enfoque nuevo y atrevido del presidente John F. Kennedy sobre salud mental, el cual proporciona cuidados psicológicos de calidad a muy bajo costo, se trata de establecer tres funciones, un tanto sobrepuestas: Prevención Primaria, Secundaria y Terciaria. La primaria hace todos los esfuerzos para prevenir la aparición de los problemas psicológicos y fomentar la salud mental, por lo que se considera a la prevención primaria como todo aquello que mejora la calidad de vida.

La prevención secundaria, determina dos políticas:

1) Identificar los problemas psicológicos en una etapa temprana.
2) Brindar tratamiento inmediato para evitar de esta manera el deterioro de las situaciones.

La Prevención Terciaria, también llamada de rehabilitación tiene como fin corregir los resultados de los problemas de tipo emocional.

En el área Administrativa, Stoner (1994), utiliza en los Pronósticos Cualitativos, la técnica Delfos en el manejo administrativo para la prevención de crisis. Dicha técnica consiste en que varios grupos de personas invierten tiempo para anticiparse a los problemas; ponderan los riesgos de cada uno de ellos y proponen las respuestas apropiadas. La prevención es un concepto que puede generalizarse, en otros campos de la vida humana, por lo que en el área educativa los enfoques de prevención, se pueden aplicar tanto para anticipar problemas que podrían presentarse, como para planificar actividades, ya que para desarrollar un programa educativo con éxito, se deben prever las metas a alcanzar así como las actividades y recursos al momento de ejecutar dicho programa.

Integrando los distintos conceptos sobre estilos o enfoques citados por diversos autores, con los propuestos por la autora de esta tesis, se puede decir como conclusión

que un enfoque integrado de supervisión escolar actualizado, es el que incluye el análisis participativo de la situación escolar y las aspiraciones de los actores comunitarios; así como el asesoramiento de todas aquellas actividades técnico administrativas, que influyen sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, con miras a realizar un mejor planeamiento, coordinación y ejecución de dichas actividades en beneficio del alumno y su comunidad. Desde el punto de vista dinámico, la supervisión escolar consiste en asesorar los esfuerzos realizados por la escuela, con el objeto de llevar a los maestros y otras personas encargadas de desarrollar la administración, a ejercer un liderazgo y lograr el perfeccionamiento de la labor de supervisión y de las personas supervisadas.

4. Perfil del Supervisor

La evolución conceptual de la supervisión, sus funciones y enfoques, demandan un perfil actualizado del supervisor. El supervisor educativo, debe llenar una serie de criterios básicos para realizar su tarea técnico - administrativa. Debe ser una persona capaz, saludable, equilibrada emocionalmente y con un grado académico acorde con el cargo que ocupa.

Fermín (1980;34), indica que las condiciones que debe reunir todo supervisor se dividen en: personales y profesionales y se resumen de la siguiente manera:

"a. Condiciones Personales:

- Habilidad para ganar respeto y consideración
- Simpatía y sensibilidad.
- Entusiasmo.
- Confianza en sí mismo.
- Originalidad y creatividad.
- Sentido del humor.
- Comprensión y tolerancia.
- Sinceridad.

b. Condiciones Profesionales:

- Amplia educación general.
- Educación profesional.
- Habilidad en la enseñanza.
- Conocimiento del proceso educativo.
- Habilidad para dirigir.
- Conocimientos de los métodos de enseñanza.
- Habilidad para la planificación del trabajo escolar y la supervisión".

Según el SIMAC (1992), las condiciones que debe reunir un supervisor para ejercer su función, son las siguientes:

a. Condiciones Personales:

- Capacidad para relacionarse con los demás.
- Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.
- Alto grado de liderazgo.

- Dinámico, entusiasta y creativo, en la realización de proyectos educativos.
- Alto grado de sensibilidad social y de justicia.
- Actitud de respeto hacia los demás.
- Sentido del humor.
- Capacidad de empatía y buena apariencia personal.
- Capacidad de organización e iniciativa.

b. Condiciones Técnicas:

Debe poseer conocimientos de:

- Filosofía, política y estrategias del Ministerio de Educación.
- Leyes y reglamentos de la educación nacional.
- Técnicas de supervisión.
- Experiencia en administración escolar y docente.
- Liderazgo y relaciones humanas (conducta humana).
- Cultura general básica.

Se puede observar que ambas fuentes convergen en las condiciones que debe poseer un supervisor. Las exigencias son altas y eso se debe a que el supervisor juega un papel muy importante en la efectiva y eficiente labor educativa desarrollada en su ámbito de trabajo. Además, es la persona que debe velar por obtener los cambios necesarios para mejorar la calidad de la educación. Sin embargo, habría que agregar otras características importantes. Entre

ellas, el liderazgo con fines y objetivos claros y definidos; el compromiso moral del individuo que desempeñe dicho cargo para lograr lo que se propone; la creatividad que le permita innovar en distintos campos de la educación; la buena utilización de recursos; y la vocación e iniciativa manifestada en el desarrollo de sus actividades.

5. Tipos de Supervisores

Mucho se ha dicho en cuanto al trabajo del Supervisor, tanto en su labor administrativa como técnica. Muchas veces, no se toma en cuenta la calidad humana y liderazgo que éste debe ejercer. Diversos autores han clasificado los tipos de líderes que pueden existir y que podrían aplicarse para el caso de la supervisión.

White et al citados por Chiavenato (1991) y Fermín (1980) clasifican a los líderes en cuanto a su estilo de comportamiento para efectuar el liderazgo, de la siguiente manera: autocrático, democrático y liberal. (ver cuadro 2.1)

Cuadro 2.1.

Tipos de Líderes

1. Autocrático	2. Liberal	3. Democrático
imparte órdenes	distribuye tareas	coordina esfuerzos
decide las acciones.	proporciona información	motiva al grupo
informa sobre las decisiones tomadas	su acción es menos imperativa.	mantiene una comunicación directa indicando sus objetivos
guía y representa al grupo	es autosuficiente	utiliza la capacidad del personal
no planifica	las decisiones se dan en orden jerárquico	utiliza las normas de las relaciones humanas
no toma en cuenta las relaciones humanas	inicia la planificación de las actividades	aplica el método científico
suprime la iniciativa personal y de grupo		respeta los criterios y diferencias de opinión

A continuación, se resumen las principales características de cada uno de estos estilos.

a. **Autocrático**: fija las directrices sin participación del grupo. Imparte órdenes, determina las acciones a ejecutar en forma imprevisible, da información de las decisiones tomadas, determina cuál es el campo

de ejecución de cada individuo; toma en forma "personal" los elogios y las críticas en el trabajo. Es inflexible, no planifica, carece de buenas relaciones humanas, suprime la iniciativa personal y del grupo, carece de creatividad y originalidad y no delega en ninguna persona la autoridad que le pertenece.

b. **Democrático:** coordina esfuerzos, por lo que las directrices son discutidas y determinadas por el grupo. Motiva al grupo a participar y dar a conocer acciones técnicas para alcanzar objetivos. Utiliza el debate y la comunicación de doble vía. Comunica los objetivos que pretende alcanzar; aprovecha la capacidad individual del personal. La división de tareas queda a criterio del grupo, con participación de él. Es objetivo y se limita a los hechos en sus críticas y elogios. Es creativo, orienta y estimula a sus subalternos en forma democrática y científica con el fin de que se desarrollen profesionalmente. Utiliza normas de relaciones humanas, de trabajo cooperativo y de la dinámica de grupo. Respeta el criterio y acepta las diferencias de opinión.

c. **Liberal (laissez-faire)**: prácticamente no participa en la toma de decisiones. La división de tareas queda a cargo del grupo, sin participación de él. No evalúa, ni determina el curso de las actividades solamente hace comentarios irregulares da información cuando se le solicitan. Se caracteriza por ser más afable y cordial, menos imperativo.

De los tres tipos de liderazgo, el que presenta mayor aceptación tanto a nivel personal como profesional, es el democrático, pues según sus características se puede considerar como aquella persona que sirve de guía en el ámbito educativo a los distintos miembros que conforman la comunidad educativa. A la vez dinamiza y motiva al grupo a trabajar en forma directa y activa para el logro de los objetivos propuestos. Participa en el grupo como un elemento más. Les permite a todos brindar su colaboración, estimula el respeto mutuo, a través del diálogo sincero y provechoso; por lo que se puede considerar como el líder que llena los requisitos para desarrollar un trabajo efectivo en beneficio de la educación.

Como ya fue señalado, el análisis de los autores más recientes resalta los cambios en la percepción del rol del supervisor hacia un papel más dinámico dentro del proceso educativo; lo cual significa diversificación de sus funciones y ampliación de interrelación con todos los

sujetos del proceso educativo más allá del que tradicionalmente le asignaba un mayor énfasis y, en algunos casos, exclusividad con los directores y maestros.

III. MARCO CONTEXTUAL

A. La supervisión escolar en Guatemala

Antecedentes: El inicio de la supervisión educativa en Guatemala se remonta al 2 de enero de 1875, cuando se emite la "Primera Ley Orgánica de Instrucción Pública Primaria", la cual fue elaborada conteniendo tres grandes aspectos, MINEDUC (1981:05): organización, dirección e inspección de la enseñanza pública.

Una de las características más importantes de esta época, es que la supervisión ejercía una acción fiscalizadora -de inspección a las escuelas-, poniendo mucho énfasis en el control de los maestros de las instituciones oficiales.

Poco tiempo después, según la misma fuente (1981:06) "la supervisión dio un giro considerable" puesto que el 23 de septiembre de 1881, se realizaron conferencias los meses de noviembre y diciembre con el objeto de lograr la superación y mejoramiento de los docentes. Sin embargo, esta idea no pudo sostenerse por la falta de confianza de las autoridades hacia el maestro. Aunque la fuente señala nuevos rumbos para la supervisión en este período, en realidad no hubo cambios estructurales.

Fue así que, en el período comprendido entre 1930 a 1944, nuevamente la supervisión cayó en una función de

inspectoría, tarea principal que el supervisor de esa época (llamado inspector técnico) desempeñaba, dedicándose a vigilar, ordenar, amonestar, reportar y localizar errores de los maestros, atemorizándolos y olvidando todo lo relacionado con el mejoramiento cualitativo de la educación (MINEDUC 1981;05).

La falta de vías de comunicación y de transporte adecuado y los bajos sueldos percibidos por los supervisores de la época, practicamente impedían las visitas a las áreas rurales, por lo que los supervisores se dedicaban mayormente, a una función fiscalizadora de los maestros de las áreas urbanas.

En 1948, se creó la Dirección de Núcleos Escolares Campesinos, (García 1992;09) cuya función era crear y organizar el funcionamiento de veinte núcleos escolares en trece departamentos del país. Estos núcleos funcionaban alrededor de una escuela y la supervisión quedaba a cargo del director de la misma.

Una de las ventajas que esta innovación educativa tuvo para la supervisión, fue haber dotado de material didáctico a 437 escuelas primarias, urbanas y rurales, lo que contribuyó a mejorar el trabajo de los docentes. De la misma manera se brindó apoyo al supervisor, quien nuevamente pasó a tener una función orientadora, dando paso

a la creación de las Supervisiones de Distrito Escolar, que sustituyeron a los Núcleos Escolares Campesinos.

La necesidad de mejorar las supervisiones existentes, dio paso a la integración de una comisión encargada de revisar los aspectos prácticos y técnicos de la educación escolar, la cual propuso un sistema nacional de supervisión que dio inicio en enero de 1965. Este sistema funcionó hasta 1989, año en que fue suprimido por decisión presidencial.

El impacto de esta decisión fue grande, sobre todo porque estaba por finalizar el ciclo escolar, momento en que se incrementa la carga de presentación y registro de los cuadros finales de evaluación de todos los niveles educativos. Prevaleció en este tiempo una anarquía administrativa, que generó un sobrecargo de trabajo a la Dirección Técnica Regional, así como a los directores de nivel, quienes a pesar de los esfuerzos realizados, no pudieron cubrir las demandas del sector público y privado.

Al carecer de supervisión educativa, la Dirección Regional Metropolitana creó un equipo de colaboradores para que atendieran los trámites administrativos. Inicialmente, fueron 30 maestros y algunos exsupervisores los que ofrecieron su ayuda.

En 1990, se emitió el Acuerdo Ministerial No. 56 el cual daba validez oficial a las Unidades de Coordinación

Educativa (UCE). Esta nueva modalidad de supervisión se caracterizó por la descentralización geográfica, la cual consistía en la ubicación de los supervisores en el área de trabajo. En la Región Metropolitana se ubicaron sedes en distintos establecimientos educativos y en las distintas zonas de la capital. Esta modalidad se caracterizó por la preparación académica de los supervisores, quienes en su mayoría eran profesionales del nivel técnico universitario en educación, y Licenciados en Pedagogía, Educación o áreas afines. Ellos tenían a su cargo las funciones técnico-administrativas de todos los niveles educativos de los establecimientos de su jurisdicción. Otra característica de las UCES, fue que tuvieron una constante atención por parte de la Dirección Regional, la que formó equipos de trabajo organizados por zonas, quienes eran atendidos semanalmente por la propia Directora Regional la que en forma coordinada con las UCES daba solución a los nuevos problemas. En otras oportunidades,se brindaba el apoyo inmediato a nuevos proyectos. Previo a finalizar esta modalidad de supervisión la Dirección Regional, presentó un plan para evaluar a los coordinadores educativos a través de los directores de los distintos centros educativos privados y oficiales. Esta evaluación dio resultados muy positivos para la mayoría de los

evaluados, pues permitió ver los aspectos negativos que se debían mejorar.

Esta modalidad de supervisión prevaleció hasta agosto de 1992, año en que vuelven a aparecer los supervisores en la estructura organizacional del MINEDUC. A pesar de haberse suprimido el esquema de supervisión de la UCE, en la nueva modalidad, se continuó con la estructura física, técnica y administrativa.

En la actualidad (1996) la supervisión educativa cuenta con 68 supervisores en la región I, que tienen a su cargo todos los niveles de una o dos zonas de la capital y deben supervisar un promedio de cuarenta establecimientos educativos (públicos y privados) de todos los niveles.

Dichos supervisores han sido capacitados en forma constante por diversas instituciones, entre ellas: Proyecto Best, Procuraduría de Derechos Humanos, Dirección General de Educación, DIGEBOS, Instituto Nacional de Administración Pública, y otras. Esta capacitación es determinada por los mismos supervisores por medio de sugerencias a la Dirección Regional de Educación, y es financiada en forma compartida por las instituciones mencionadas y la Dirección General de Educación Escolar, en representación del Ministerio de Educación. Las mismas se imparten en diferentes períodos del ciclo escolar.

Cuadro 3.1

Capacitación a Supervisores por entidad y año

Año Entidad	1992	1993	1994	1995
1. Programa BEST	XX			
2. Dirección General de Educación		XX		
3. Dirección Deptal. Dirección General			XX	XX
4. Procuraduría de Derechos Humanos				XX
5. INAP	XX			
6. DIGEBOS			XX	XX

Este cuadro permite observar que no existe ningún plan sostenido ni sistemático para supervisores, puesto que las pocas capacitaciones que se ha brindado a los mismos, han sido aisladas, lo que no permite mejorar la calidad de la administración educativa. A cuatro años de haberse creado las Supervisiones Educativas, la Dirección General de Educación en forma coordinada con el Proyecto Best únicamente brindó una capacitación, a la cual no dio ningún seguimiento.

A partir de 1994 la Dirección Departamental de Educación se responsabilizó de estas capacitaciones, pero a la fecha sólo ha cubierto una cada año. Las capacitacio-

nes conocidas y constantes se han efectuado en SINCAE, para los capacitadores pedagógicos a partir de 1994. Sin embargo en ningún momento han sido ampliadas para los supervisores, quienes desempeñan funciones similares.

Algunos de los temas impartidos por las entidades antes mencionadas, son los siguientes:

Cuadro 3.2

Capacitación a supervisores por entidad y temas

Entidad	Temas
1. Proyecto BEST	- Diagnóstico de la Educación en Guatemala (1981-85) - Diagnóstico Educativo(1985-89) - Etapas del proceso de planificación...
2. INAP	- La comunicación - La retroalimentación - Motivación y satisfacción en el trabajo - Análisis transaccional...
3. Dirección Departamental Dirección Gral.	- Introducción a la Supervisión - Liderazgo - Legislación Educativa - Relaciones Humanas
4. Procuraduría de los Derechos Humanos	- Derechos del Niño - Derechos de la mujer - Constitución Política de Guatemala
5. DIGEBOS	- Nuestros bosques - Medio ambiente ...
6. Dirección General	- Perfil de la Supervisión - Supervisión Educativa - Técnicas de Supervisión - Administracion

En este cuadro podemos notar que los temas impartidos a los Supervisores son variados y de mucha importancia para fortalecer las funciones específicas de orientación técnico pedagógica. En su mayoría, los temas sí brindan alguna aportación para fortalecer el trabajo de los supervisores, pero faltan aspectos de metodología, procedimientos didácticos, dinámicas, uso de materiales y otros, de los que el supervisor educativo realmente está necesitado.

B. Formación profesional de los supervisores

Saenz (1994;27) menciona que, en la segunda mitad de la década de los 40, la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos de Guatemala creó una carrera para supervisores, con el propósito de mejorar la educación nacional. En 1962, egresó la primera y única promoción que obtuvo el diploma de Supervisor de Educación Primaria.

En 1976, un grupo de supervisores en servicio, motivado por fortalecer sus acciones en forma profesional, inició sus estudios para obtener el título de Técnico en Supervisión Educativa en la Universidad Rafael Landivar.

En 1989, se creó el programa de capacitación a directores y supervisores en la Universidad de San Carlos, en las aulas de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media (EFPEM). Este programa se convirtió más

tarde en la carrera de Técnico en Administración Educativa, que fue atendida por el Programa de Formación de Administradores y Supervisores Educativos (PFASE).

La Universidad del Valle de Guatemala, en los años de 1982 y 1983 brindó los estudios de maestría en Administración y Supervisión Educativa, egresando un total de cinco estudiantes en este período.

C. Tipos de Supervisión en Guatemala

La complejidad de la situación educativa en Guatemala ha significado demandas de cambio en la supervisión educativa. Ello ha implicado reestructurar los esquemas de organización existentes. En la actualidad, el Director Departamental de Educación depende de la Dirección Regional Metropolitana y tiene bajo su responsabilidad la Coordinación de todas las acciones de supervisión que se realizan en la región, en todos los niveles.

La Dirección Departamental a la vez, tuvo bajo su responsabilidad a los siguientes supervisores:

1. Supervisores de Educación Pre-primaria, quienes atienden las escuelas de la región metropolitana.

2. Supervisores de Educación Primaria quienes se encargan de atender los establecimientos de la

ciudad capital y sus municipios, según el sector que les sea asignado.

3. Supervisores de Educación Media, tienen bajo su responsabilidad todos los establecimientos de nivel medio, de los ciclos: básico, normal y bachillerato, áreas comerciales, academias de mecanografía y de cursos libres.
4. Supervisores de Educación Media Nocturna tienen a su cargo toda la región metropolitana.

Así mismo se cuenta con supervisores que dependen de distintas direcciones, siendo éstos los siguientes:

1. Supervisores de Educación Primaria de Adultos, los cuales dependen de la Dirección de Alfabetización y Educación de Adultos y se encargan de supervisar toda el área metropolitana y sus municipios.
2. Supervisores de Educación Estética dependen de la Dirección de Educación Estética, supervisan y orientan todo lo relacionado con las áreas de música, teatro, danza, artes plásticas y bellas artes en general, proyectando su acción a todos los niveles.
3. Supervisores de Educación Física dependen de la Dirección de Educación Física y Salud y tienen bajo su responsabilidad supervisar todo el país, en todos los niveles.

4. Supervisores de Educación Rural Familiar, dependen de la Dirección de Desarrollo Socio Educativo Rural y realizan supervisión y orientación en las áreas rurales del nivel primario y comunidades rurales, en aspectos relacionados con el bienestar familiar y desarrollo de la comunidad.
5. Supervisores de Escuelas Unitarias, dependen de la Dirección de Desarrollo Socio Educativo Rural y se encargan de supervisar el nivel primario rural de toda la República.
6. Supervisores de Educación Extraescolar, dependen de la Secretaría de Coordinación de la Junta Nacional de Educación Extraescolar, con los nombres de Coordinadores Regionales, Departamentales y Zonales.
7. Supervisores de Bienestar Estudiantil, dependen de la Dirección de Bienestar Estudiantil y Educación Especial y realizan actividades de supervisión y orientación en todos los centros oficiales, en los niveles primario y medio, por lo general en la ciudad capital.
8. Supervisores del Centro Audiovisual Guatemalteco dependen del Centro de Producción de Ayudas Audiovisuales (CEPAV) y colabora con los Centros Educativos de todos los niveles y áreas del país.

En los últimos años la educación ha requerido de otros grupos de supervisores para atender las distintas modalidades que han diversificado la educación: educación bilingüe, extraescolar, media, de adultos y otras, lo cual da una idea de las demandas de formación y capacitación que hay que atender en la supervisión.

Uno de los programas que ha cobrado mayor importancia en los últimos años por las características plurilingues y multiculturales del país, es el Programa Nacional de Educación Bilingue (PRONEBI), que brinda atención preprimaria y primaria a niños indígenas mayahablantes . Sin embargo, hasta la fecha no cuenta con supervisores específicos. Sus escuelas son atendidas por el mismo supervisor, que cubre las escuelas del programa oficial en distintos departamentos del interior de la República.

Cuadro 3.3.

Número de Supervisores por especialidad

Supervisores	No.
1. Preprimaria, Primaria y Media	68
2. Media de adultos (nocturno) (@)	08
3. Primaria de adultos (nocturno) (@)	06
4. Educación Estética (*)	06
5. Educación Física	14
6. Educación Rural (*,&)	01
7. Bienestar Estudiantil (*)	06
8. PRONEBI	00
TOTAL:	106

*: Supervisan toda la República.

@: Docentes presupuestados, que desempeñan el puesto de supervisor educativo.

&: Se encuentra presupuestado como supervisor educativo, pero desempeña el cargo de Coordinador de NUFED (Núcleos familiares educativos para el desarrollo).

D. Fines de la Supervisión Escolar

Los fines de la supervisión educativa se encuentran establecidos en La Ley de Educación Nacional (Decreto Legislativo 12-91 del 18 de enero de 1991) (1992:41). Esta ley en su título VII, capítulo único, artículo 73, literalmente dice:

"a) Mejorar la calidad educativa.

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

De lo anterior, se puede establecer que en el desempeño de sus funciones, el supervisor realizará acciones que respondan a las necesidades y expectativas de los grupos que conforman la población guatemalteca. También facilitará la interrelación interna del sector educativo, en sus aspectos sociales y culturales, comprometiéndose a tomar acciones que beneficien el desarrollo científico de la educación.

E. Objetivos de la supervisión

La Ley de Educación Nacional, también define los objetivos de la supervisión educativa, así:

"Artículo 74.

a) Promover la eficiencia y funcionalidad de los bienes y servicios que ofrece el Ministerio de Educación.

b) Propiciar una acción supervisora, integradora y coadyuvante del proceso docente y congruente con la Dignificación de Guatemala.

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

Lo que tradicionalmente se consideraba como objetivo principal de la supervisión educativa, era coadyuvar a

elevar la eficiencia interna y externa del sistema y del proceso educativo, se ha enriquecido pues se da una relación más estrecha de la supervisión, con todos los miembros de la comunidad educativa y no sólo con directores y maestros; en ese sentido se pueden agregar como objetivos de la supervisión:

> "Facilitar la interrelación y correlación interna del sector educativo escolar, en sus aspectos sociales y culturales."
>
> "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." (Chacón, 1996)

F. Funciones de la supervisión

Entre las funciones generales de la supervisión se encuentran: Planificar, investigar, asesorar, cooordinar, orientar, evaluar y lograr la unidad de los esfuerzos entre las escuelas, a fin de que en todas ellas la tarea de educación se desarrolle de la mejor manera.

De conformidad con el Reglamento de Supervisión Técnica Escolar, Acuerdo Gubernativo 123 "A", artículo 12, las funciones de supervisión se clasifican en técnicas y administrativas como fue mencionado en el marco conceptual.

IV. MARCO METODOLOGICO

Este capítulo resume el trabajo de investigación realizado, la determinación de la muestra y los instrumentos utilizados, su validación y el análisis de los resultados obtenidos. Por medio de cuadros comparativos se muestran los tres momentos evolutivos de la supervisión educativa en el país.

Este es un estudio ex post facto, diseñado para establecer diferencias cuantitativas y cualitativas de los tres modelos de supervisión que han predominado en Guatemala de 1988 a 1995. Se delimitó como problema, la eficiencia y eficacia de la supervisión educativa y su repercusión en la calidad de los servicios escolares.

La pregunta central que orientó el estudio es:

- ¿Qué diferencias cuantitativas y cualitativas se pueden establecer en los modelos de supervisión aplicados en Guatemala?

Las preguntas secundarias formuladas para el presente estudio fueron las siguientes:

- ¿Qué transformaciones habría que aplicar al modelo de supervisión vigente en Guatemala para mejorar la calidad del sistema educativo?

- ¿Qué aspectos podrían fortalecerse y cuáles habría que modificar en el modelo de supervisión vigente en Guatemala?
- ¿Qué relación existe entre los enfoques más actualizados de supervisión y el enfoque utilizado en Guatemala?

Como parte del diseño de investigación se definieron los siguientes objetivos:

1. Diseñar y elaborar un estudio de campo para identificar las limitaciones y deficiencias en los modelos de supervisión aplicados en Guatemala, en la Región Metropolitana.
2. Detectar las ventajas y fortalezas en los modelos de supervisión aplicados en Guatemala, en la Región Metropolitana.
3. Analizar el enfoque que orienta el modelo de supervisión vigente en Guatemala, en la Región Metropolitana, en comparación con los enfoques de supervisión más actualizados.

A. MUESTRA

La muestra se conformó con 33 sujetos seleccionados tomando en cuenta el 20% de personas que ocuparon cargos en las distintas épocas en que se implementó un modelo distinto de supervisión, de la manera siguiente:

- 12 de 60 exsupervisores educativos (1988-1989).
- 8 de 41 excoordinadores educativos (UCES)(1990-1992).
- 13 de 68 Supervisores educativos (actuales 1992).

Para seleccionar a los elementos de cada grupo se utilizó una tabla aleatoria. Sin considerar ninguna otra variable más que el cargo ocupado en cada momento estudiado, las características de esta muestra son las siguientes:

CUADRO 4.1

CARACTERISTICAS GENERALES DE LA MUESTRA

Momentos / Rasgos	Exsupervisor	Excoordinador	Supervisor actual
Género	Mas./Fem. 04/08	Mas./Fem. 03/05	Mas./Fem. 06/07
Tiempo de servicio	20-30 años	15-20 años	10-15 años
Nivel académico requerido	09 MEPU 03 Lic.	06 PEM 02 Lic.	07 PEM 06 Lic.

B. INSTRUMENTO

Para recolectar la información del estudio, se elaboró una encuesta consistente en 17 preguntas de selección múltiple, formuladas para obtener información respecto de las actividades técnicas y administrativas de la

supervisión y la disponibilidad de recursos en general. (Ver Anexo A: Encuesta). La encuesta fue distribuída a los integrantes de la muestra, variando solamente el tiempo verbal de las preguntas: pasado para los exsupervisores y excoordinadores; y presente para los supervisores actuales.

Los resultados obtenidos fueron tabulados de acuerdo con el momento de supervisión y distribuidos en cuadros que se utilizaron como referencia para la elaboración de las gráficas estadísticas.

1. Validación

Antes de utilizar el instrumento, se validó el mismo, utilizando técnicos en supervisión educativa, a quienes se les aplicó la encuesta y posteriormente se les entrevistó para que brindaran sus opiniones respecto a las preguntas. Se hicieron las correcciones de acuerdo con las recomendaciones recibidas. En total, se discutieron 5 recomendaciones, principalmente en cuestiones de forma, más que de fondo.

C. PROCEDIMIENTOS

La forma en que se pasó la encuesta, consistió en hacer una cita previa con la persona, solicitándole el tiempo necesario. La misma autora de la tesis, pasó la encuesta a cada sujeto de la muestra. La mayoría de las personas del grupo de exsupervisores están jubilados, el

procedimiento consistió en visitarlos en sus hogares, solicitarles una cita y pasarles la encuesta allí mismo. En el caso del segundo grupo, (excoordinadores) unos se encontraban trabajando y otros no, por lo que se solicitaron las entrevistas y se les visitó en los distintos lugares de ubicación. En el tercer grupo, (supervisores actuales) se aprovechó una reunión general de supervisores, para pasar la encuesta en dicha oportunidad.

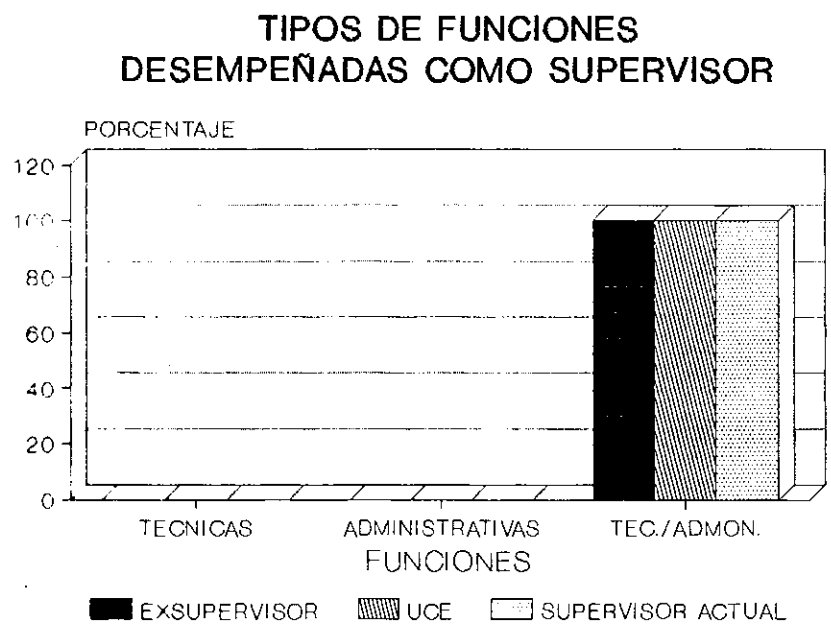
V. INTERPRETACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

A. ANALISIS ESTADISTICO

Los resultados del análisis de la encuesta se presentan a continuación en gráficas, cuadros y comentarios para cada pregunta.

¿QUE TIPO DE FUNCIONES DESEMPEÑABA EL SUPERVISOR?

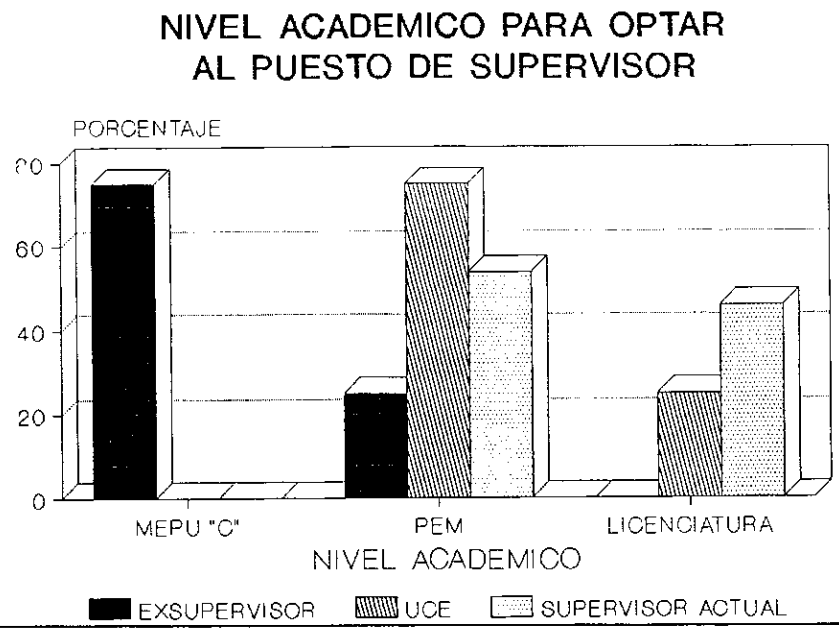
GRAFICA 5.1



Como se puede observar, el 100% de los supervisores de los tres grupos indicó que desempeña funciones técnico-pedagógicas y administrativas. Esto implica que las funciones de los tres momentos analizados, fueron y son las mismas.

¿QUE NIVEL ACADEMICO POSEIA USTED AL OPTAR AL PUESTO DE SUPERVISOR EDUCATIVO?

GRAFICA 5.2



El 75% de los exsupervisores indicó que poseía el título de MEPU y el 25% que poseía el Profesorado de Enseñanza Media. El 75% de los excoordinadores indicó que poseía el título de PEM para desempeñar el puesto de supervisor educativo y el 25 %, la Licenciatura en Pedagogía. El 54% de los supervisores actuales encuestados, indicó que el grado de estudios que poseía era de PEM y el 46%, era de Licenciatura en Pedagogía.

Se puede observar un aumento del nivel académico en las personas que desempeñan actualmente el cargo de supervisor educativo. Ello significa que el perfil del supervisor educativo ha variado, debido a una mayor profesionalización de las personas que desempeñan dichos cargos.

¿CUANTOS SUPERVISORES CUBRIAN LA POBLACION ESCOLAR EN EL AREA METROPOLITANA?

CUADRO 5.1

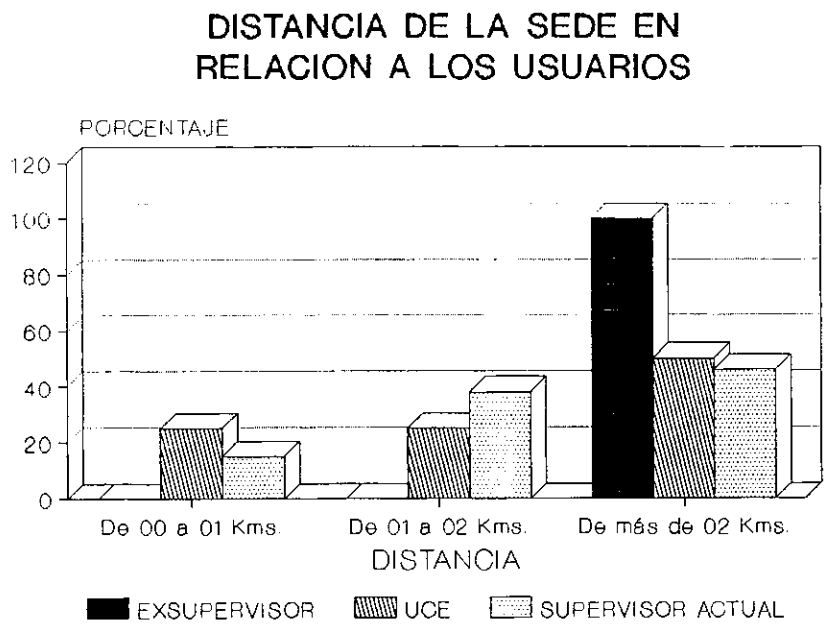
Supervisores que cubrían el área metropolitana, por número de establecimientos asignados

Opción	Exsupervisor	Excoordinador	Supervisor actual
Establecimientos	No. resp.	No. resp.	No. resp.
De 11 a 20	09	00	00
De 21 ó más	03	08	13

Al analizar la distribución de los establecimientos (21 o más planteles por supervisor) en la región metropolitana en relación con las funciones técnico-pedagógicas y administrativas que los supervisores afirmaban llevar a cabo, se pueden inferir limitaciones y dificultades (sobrecarga de trabajo administrativo, falta de tiempo para realizar visitas constantes a todos los establecimientos, entre otras) para cumplir a cabalidad con las tareas asignadas.

¿A QUE DISTANCIA SE ENCONTRABA UBICADA LA SEDE DE LA SUPERVISION EN RELACION A LA MAYORIA DE LOS USUARIOS?

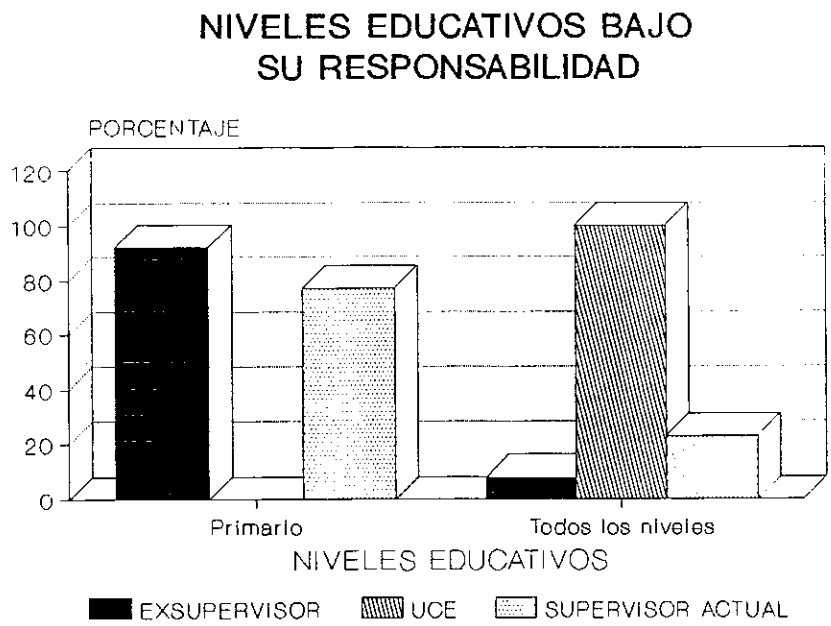
GRAFICA 5.3



El 100 % de los exsupervisores indicó que la sede de la supervisión estaba a más de dos kilómetros de los planteles educativos. Los coordinadores de UCE y los supervisores actuales indicaron que la distancia de la sede de supervisión a los planteles que atendían, no era mayor de dos km. La cercanía de la sede implica más facilidad de atención al usuario tanto para las UCES como para los supervisores actuales.

¿CUALES ERAN LOS NIVELES EDUCATIVOS QUE TENIA BAJO SU RESPONSABILIDAD?

Gráfica 5.4



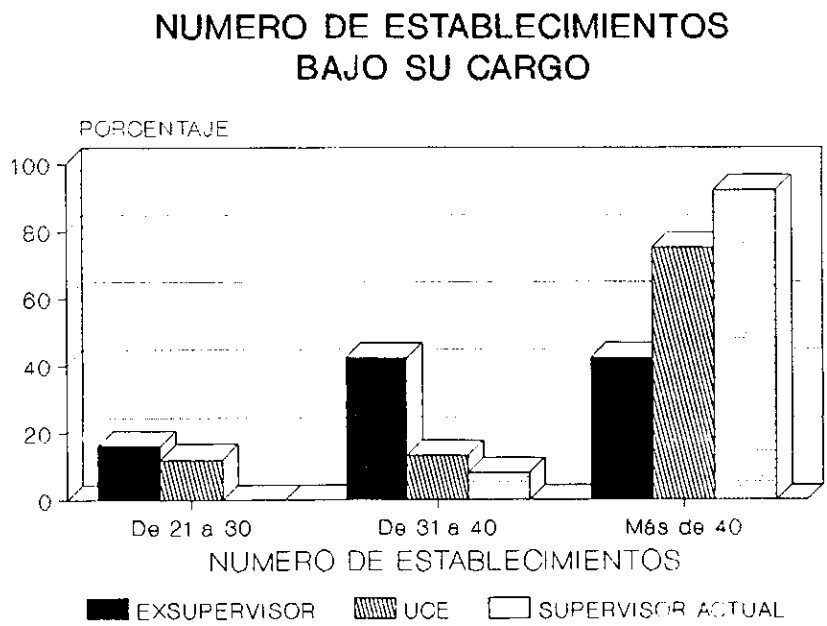
A la fecha del estudio, no había supervisor específico del nivel preprimario. El 92% de los exsupervisores solamente tenía bajo su cargo el nivel primario. Cuando se trabajó con el modelo de UCE, el 100% de los encuestados afirmó tener todos los niveles bajo su responsabilidad.

Al momento de relizar el estudio (1994-1995), los supervisores actuales, indicaron que el 77% tenía sólo el nivel primario y el 23%, atendía todos los niveles.

A partir de junio de 1996 los supervisores educativos de la región metropolitana, deben cubrir todos los niveles.

¿QUE NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS TENIA A SU CARGO EL SUPERVISOR?

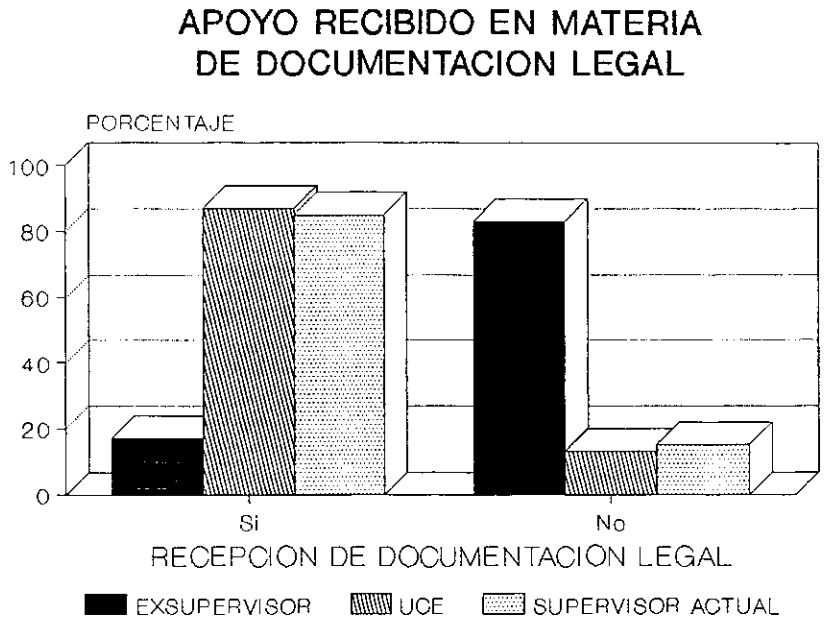
GRAFICA 5.5



Se observa un incremento del número de establecimientos a cargo de los supervisores en el transcurso de los años. Un número progresivamente elevado tanto de los exsupervisores (42%), como los coordinadores (75%) y los supervisores actuales (92%) indicó tener más de cuarenta establecimientos a su cargo.

¿CONTABAN CON LEYES Y REGLAMENTOS PARA APOYAR SUS GESTIONES ADMINISTRATIVAS

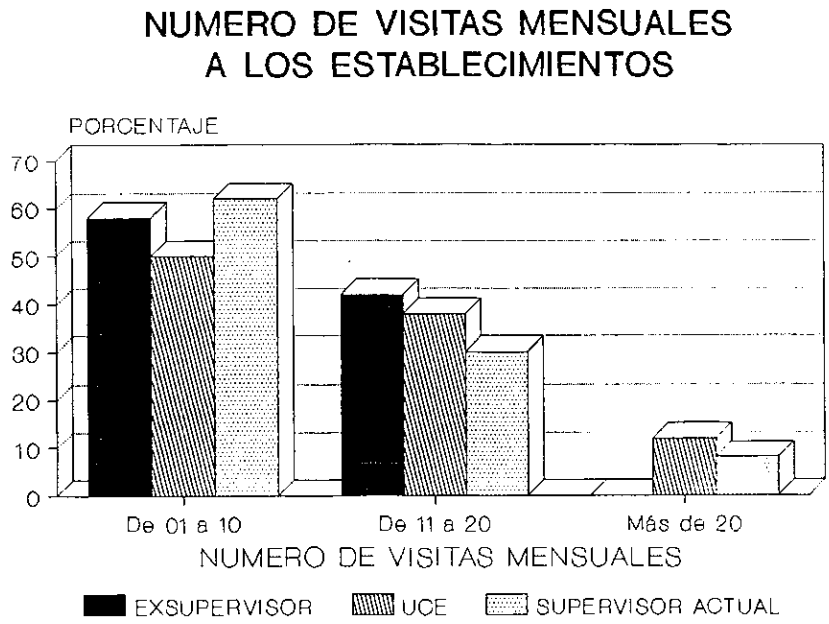
GRAFICA 5.6



Respecto al apoyo recibido en materia de documentación legal por parte de las autoridades superiores, los resultados muestran que un bajo porcentaje (17%) de exsupervisores afirma haber recibido documentación legal. Por su parte, un elevado porcentaje de los coordinadores y los supervisores actuales recibió apoyo documental (87% y 85% respectivamente), lo que representa un aspecto positivo que contribuye al mejor desempeño.

¿QUE NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS VISITABA APROXIMADAMENTE POR MES?

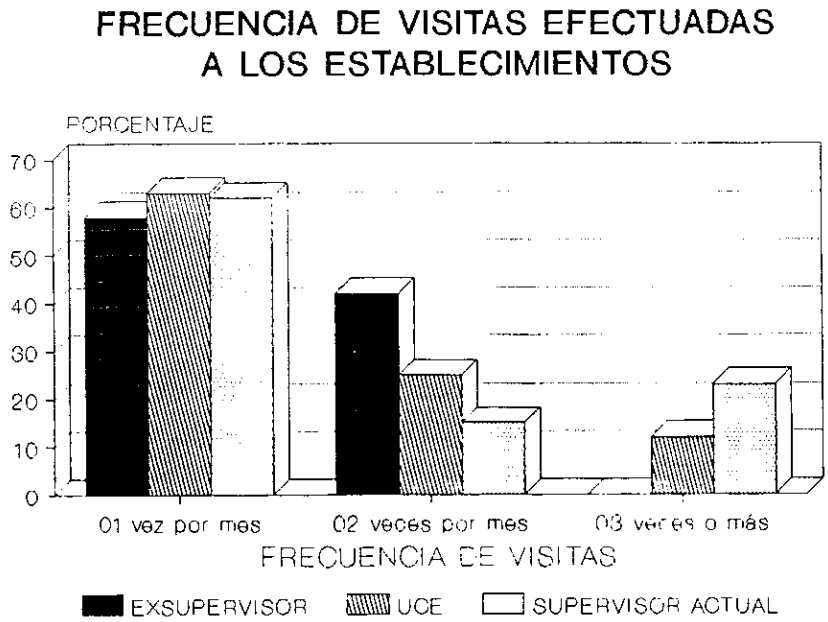
GRAFICA 5.7



En los tres modelos de supervisión observados, se encontró que el número de visitas mensuales realizadas por la mayoría de los exsupervisores, coordinadores y supervisores actuales, fluctuaba entre 1 y 10 visitas a los diferentes planteles a su cargo. Esta cifra mensual se considera insuficiente para cubrir la demanda tomando en cuenta el número de e establecimientos asignados (40 por supervisor).

¿CON QUE FRECUENCIA LOS VISITABA?

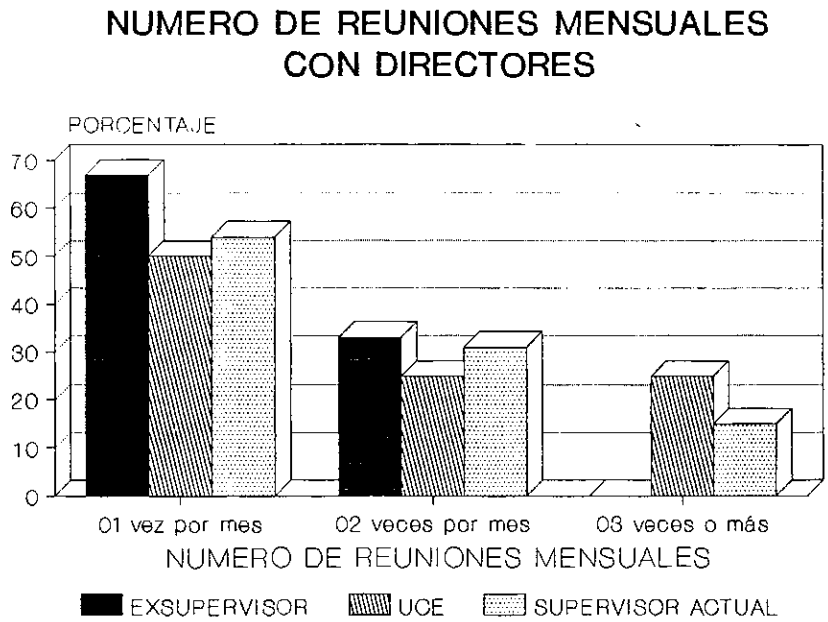
GRAFICA 5.8



Según la respuesta de los encuestados, la frecuencia de visitas efectuadas en los tres momentos de supervisión, realizadas tanto por los exsupervisores (58%), los coordinadores (63%) y los supervisores actuales (62%), era de una vez por mes.

¿QUE NUMERO DE REUNIONES CON DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS A SU CARGO EFECTUABA MENSUALMENTE?

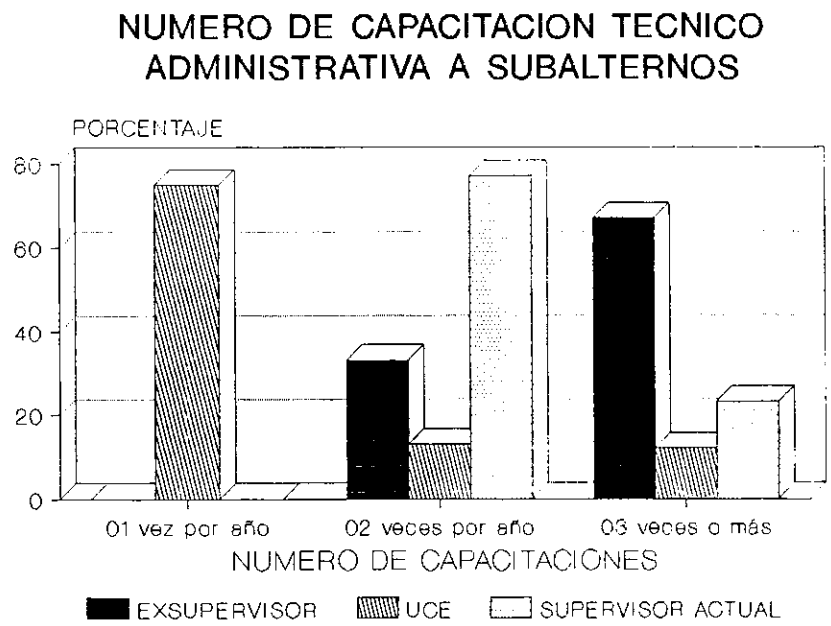
GRAFICA 5.9



En cuanto al número de reuniones mensuales con directores, las cuales se realizaban generalmente en la oficina de la supervisión, la mayoría de los encuestados respondió una vez: exsupervisores (67%), coordinadores (50%) y supervisores actuales (54%).

¿QUE NUMERO DE CAPACITACIONES TECNICO ADMINISTRATIVAS BRINDABA A SUS SUBALTERNOS ANUALMENTE?

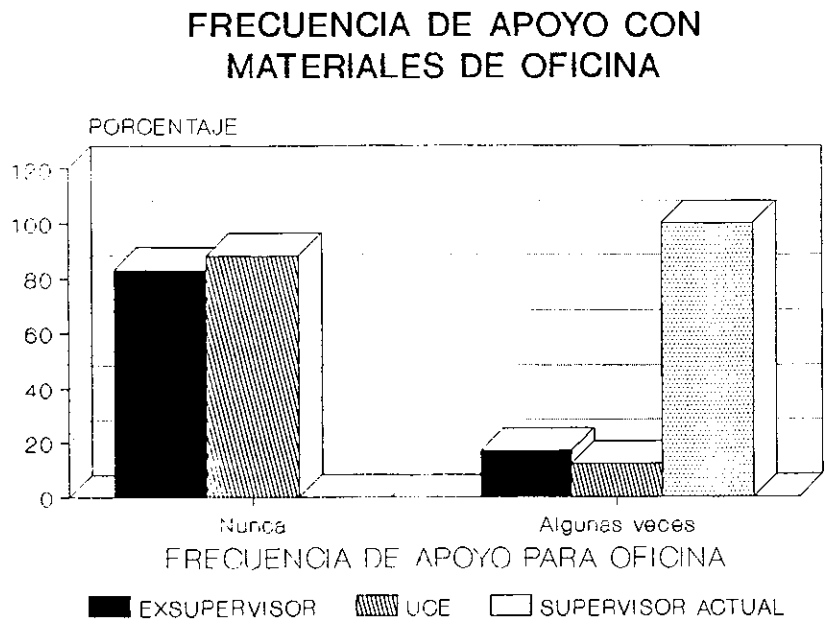
GRAFICA 5.10



En cuanto al número de capacitaciones técnico-pedagógicas y administrativas, brindadas por la supervisión a los subalternos, se observa variabilidad en las respuestas de los informantes. Los exsupervisores (67%) hablan de tres capacitaciones o más, los coordinadores (75%) de una vez al año, y los supervisores actuales (77%) de dos veces al año. Dado que las responsabilidades de asistencia técnica de los supervisores son mayores, puede observarse que el apoyo en la actualización y fortalecimiento técnico ha sido insuficiente. Se observa además la falta de un proceso sistemático de capacitación permanente que apoye a nivel individual y de equipo de supervisión esta labor.

¿RECIBIA MATERIALES DE OFICINA?

GRAFICA 5.11



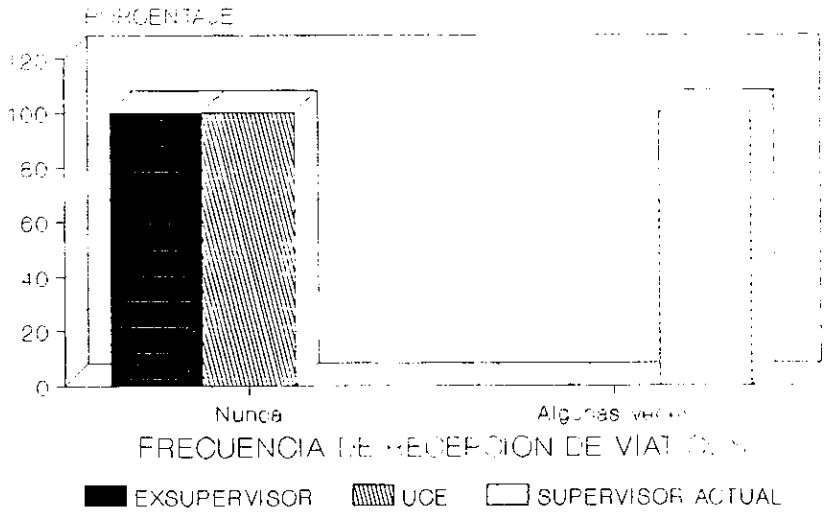
La gráfica revela las limitaciones con las que trabajaron los exsupervisores y coordinadores, quienes respondieron que nunca habían recibido materiales de oficina (83% y 88% respectivamente). La situación de la supervisión actual ha mejorado en alguna medida pues el 100% afirma haber recibido material (útiles y enseres de oficina) algunas veces. Entre estos se encuentran: Una máquina de escribir, un archivo, una silla giratoria, una mesa para máquina, una engrapadora, un sacagrapas, papelería en general, ... entre otros.

¿CON QUE CLASE DE EQUIPO DE OFICINA CONTABA PARA EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES?

El equipo de oficina con que han contado los supervisores en los distintos momentos se limita al de escritorio y los útiles de oficina. Un reducido porcentaje (menos del 20%), respondió que contaba con máquina de escribir.

¿RECIBIA VIATICOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?

GRAFICA 5.12



En los dos primeros momentos de la supervisión, el 100% de los entrevistados afirmó no haber contado nunca con viáticos para desempeñar sus funciones. El 100% de los supervisores actuales informó que ha contado con viáticos en algunas oportunidades.

VI. MODELO DE SUPERVISION EDUCATIVA

En los capítulos anteriores se han indicado los principios teóricos que regirán este modelo de supervisión educativa. Este capítulo presenta la descripción del modelo propuesto y cada uno de sus componentes.

A. DESCRIPCION DEL MODELO

1. PROPOSITO

Este modelo de supervisión educativa tiene, el propósito de servir de guía en la planificación y ejecución de las distintas tareas en el marco de la supervisión educativa, a fin de facilitar el proceso de orientación y control en los diferentes centros educativos de la jurisdicción de una supervisión. La presente propuesta plantea un modelo de supervisión dinámico que permita eliminar en alto porcentaje los obstáculos que se han dado en los modelos existentes hasta la fecha en nuestro medio.

Es un modelo participativo, que se inicia con grupos focales para realizar un diagnóstico que permita identificar los distintos problemas existentes, y así determinar las alternativas de solución y la puesta en marcha de las acciones a seguir. Incluye las acciones para fortalecer el funcionamiento del mismo y culmina con el proceso de evaluación para verificar el logro de los objetivos propuestos.

2. OBJETIVOS

a. General:

- Mejorar la calidad técnico-pedagógica y administrativa de la supervisión, por medio de la estructuración de un modelo apropiado para Guatemala.

- Fundamentar una propuesta de un modelo participativo de supervisión, a través de la consulta de fuentes actualizadas.

- Orientar la ejecución sistemática de planes, proyecto y programas educativos, en un trabajo conjunto del supervisor y la comunidad educativa.

- Promover acciones hacia el desarrollo y aplicación de innovaciones educativas en los centros educativos atendidos.

3. CONCEPTOS BASICOS

a. Supervisión: En este modelo se define la supervisión como: un proceso de participación y prevención que se logra a través de mecanismos de interacción con los sujetos de la comunidad educativa para mejorar la calidad de la educación.

4. PRINCIPIOS Los principios para este Modelo de Supervisión, se fundamentan en los Elementos Filosóficos de la Educación en Guatemala Galo de Lara (1987). En este nuevo modelo se valoran las buenas relaciones humanas que debe tener toda persona que tiene bajo su responsabilidad, personal docente, administrativo, de mantenimiento y usuarios de los servicios escolares. Al plantear este modelo, se ha considerado lo extenso que es este campo, razón por la cual se seleccionaron los siguientes principios para su fundamentación.

a. Principio de participación.

Uno de los principios más efectivos para fomentar el trabajo de equipo y la motivación para desempeñar el trabajo en forma eficiente, es la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa (docentes, alumnos y padres de familia) la cual contribuirá a la toma de decisiones en base a las distintas sugerencias u opiniones de los distintos integrantes.

b. Principio de orientación.

El modelo sugiere que la persona que ejerza funciones técnico-pedagógicas-administrativas, sea un orientador de las acciones de otras. En otras palabras, la orientación debe ser parte integrante de un principio natural del ser humnano hacia los demás.

c. Principio de práctica.

El modelo sostiene que la articulación teórica con la praxis, da excelentes resultados para el buen funcionamiento de una comunidad escolar, pues la base teórica convertida en realidad y ejecutada de manera inmediata, permitirá prevenir problemas, planificar acciones sistemáticas, realimentar el proceso y resolver problemas.

d. Principio de prevención.

El modelo pretende prevenir los distintos problemas tanto técnicos como administrativos que se manifiestan en el ámbito educativo, para lo cual se aplica el análisis prospectivo.

e. Principio de creatividad.

La creatividad es fundamental para este modelo, pues de ello dependerá el impulso de acciones productivas y el encauzamiento de las inquietudes de toda la comunidad escolar.

f. Principio de organización.

La organización se concibe en este modelo, en forma horizontal, más allá de la asignación de funciones jerárquicas. Se orienta hacia la conformación de equipos que se apoyan mutuamente. Funciona en forma circular y el supervisor forma parte de un equipo de trabajo, que sugiere y orienta el mejor camino a seguir. La organización será

suficientemente clara para que cada persona, sea parte de un fuerte engranaje. El supervisor estimula y orienta la participación de todos y brinda el respaldo técnico y legal a las decisiones.

5. FUNCIONES DE LA SUPERVISION

a. Función Técnico-Pedagógica:

Consiste en orientar, actualizar, dirigir y estimular el mejoramiento cualitativo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

b. Función Administrativa:

Contribuye en el mejoramiento de las estrategias de todo el proceso administrativo.

c. Función Diagnóstica:

Se encarga de diseñar y estructurar a todo nivel los recursos necesarios para concretar un diagnóstico que determine necesidades, problemas e intereses de los miembros de la comunidad escolar.

d. Función de Capacitación:

Provee los elementos teórico-prácticos para mejorar las condiciones de planificación, orientación, metodología y evaluación de las acciones educativas.

e. Función de Investigación:

Estudia y analiza los hechos, relaciones y resultados obtenidos en el diagnóstico, proponiendo cambios o

modificaciones para el mejoramiento de las condiciones de los diferentes miembros de la comunidad educativa, así como a nivel institucional y al proceso educativo.

f. Función Integradora:

Interrelaciona los distintos sectores que conforman la comunidad escolar, logrando de esta manera un mejoramiento cualitativo en las acciones que se desarrollan.

B. FUNCIONAMIENTO

El funcionamiento del modelo propuesto, se realiza por medio de fases, las cuales se llevan a cabo en forma progresiva e interrelacionada una con otra. Las mismas se describen a continuación.

1. Análisis de Situación:

Comprende un análisis de las condiciones de las diferentes escuelas que conforman la jurisdicción de la supervisión educativa, para establecer la orientación que debe darse a cada una de ellas. Se utilizarán para ello, técnicas de observación, entrevistas, así como la recopilación de estadísticas y datos de importancia.

2. Planificación:

Comprende la organización previa de las acciones técnico administrativas, para alcanzar los objetivos propuestos, en base al diagnóstico realizado.

3. Selección de modalidades:

Presenta dos modalidades para realizar las funciones de supervisión educativa, las cuales se determinarán según sea el caso. Se dividen en regulares (atención a administradores, docentes y alumnosn para resolver los problemas técnicos y administrativos que surjan) y especiales (programas específicos cuya función especial es poner en marcha innovaciones educativas que mejoren la calidad de las escuelas designadas).

4. Evaluación:

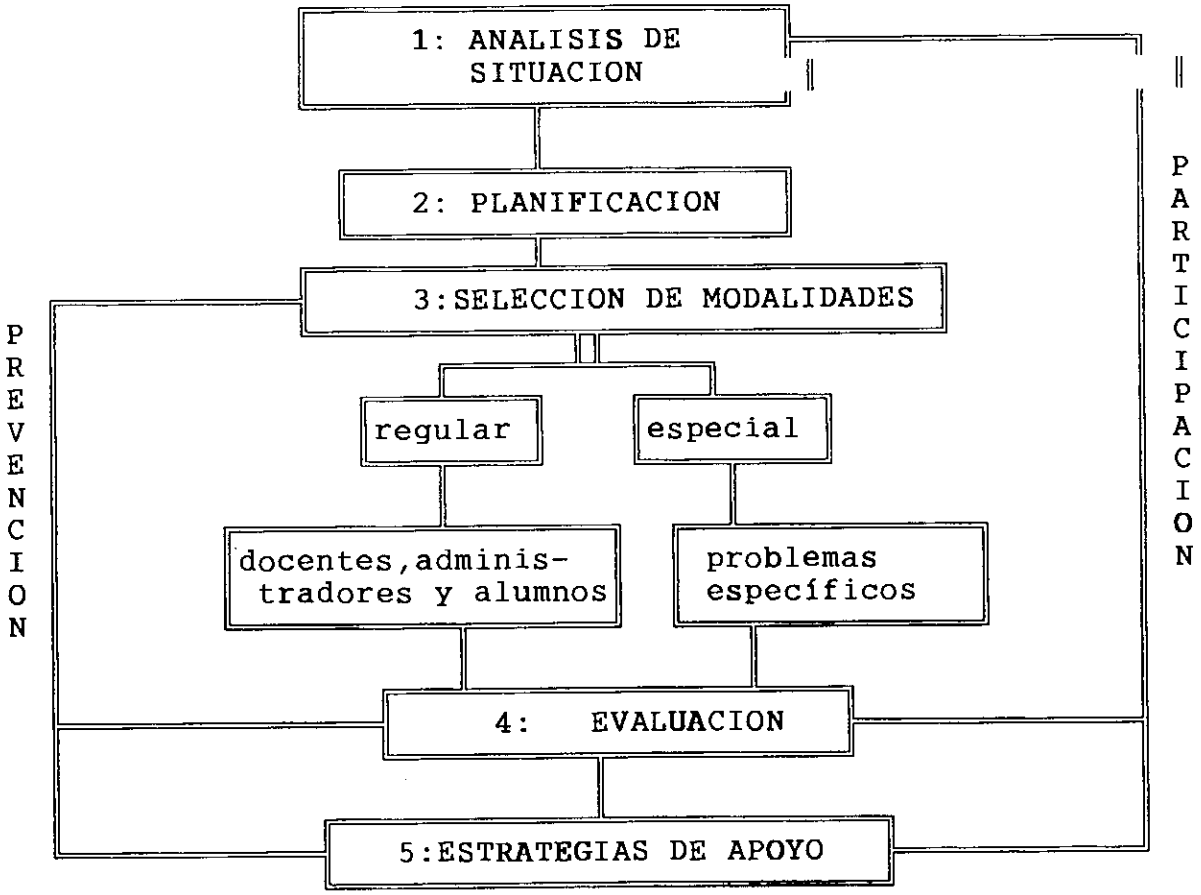
Comprende el proceso de evaluación requerido para dar continuidad y seguimiento a cada modalidad. Establece sus logros y las posibles modificaciones que permitan mejorar el proyecto de supervisión educativa. La evaluación es concebida en el modelo propuesto, como un proceso permanente y sistemático que tiene lugar desde el inicio de la supervisión, a lo largo del proceso y en cualquiera de las modalidades presentadas. Se aplica tanto la evaluación diagnóstica como la formativa en el desarrollo de las diferentes acciones realizadas por la supervisión educativa. La evaluación supone entre otras cosas, la determinación de la disparidad entre una situación deseada y la real. Establece la vinculación entre los objetivos que se han planteado y los que se han logrado.

5. Estrategias de apoyo:

Comprende las acciones que se requiere poner en marcha a lo largo de todo el proceso, para fortalecer el desarrollo del modelo de supervisión. (Ver esquema de las fases del modelo).

GRAFICA 6.1

ESQUEMA DE LAS FASES DEL MODELO



C. PLAN OPERATIVO

El esquema del modelo propuesto se divide en 5 fases. Dichas fases tienen como ejes fundamentales la prevención y la participación (Ver Gráfica 6.1)

1. Fase de Análisis de situación

En esta fase, el supervisor educativo llevará a cabo las siguientes acciones: Primero, una visita a la escuela designada para observación y contactos preliminares con los docentes y el personal administrativo. Segundo, se realizará un diagnóstico de necesidades educativas de la manera siguiente:

- Se realizan las gestiones para llevar a cabo una reunión con docentes y administradores de la escuela designada.

- Se realiza una lluvia de ideas para identificar los problemas básicos que afronta la escuela.

- Se anotan los problemas en orden de prioridad y se descartan los que NO puedan lograr solución por medio de la supervisión educativa.

- Se enumeran las acciones que puedan implementarse en busca de solución a los problemas detectados.

- Las acciones y tareas se enmarcan en las dos modalidades propuestas, de acuerdo con la atención regular o especial (a docentes y administradores, problemas estudiantiles, o programas específicos de acción).

2. Fase de Planificación:

Asegura la correcta orientación de las acciones a seguir. En ella se establecen los objetivos y procedimientos específicos que se llevarán a cabo,; así como la utilización óptima de los recursos con que se cuenta. Este proceso conlleva un conjunto de acciones que requieren la preparación técnica y experiencia del supervisor educativo, así como de su dominio de las relaciones interpersonales, pues se espera que estimule la participación de todos los factores de la comunidad escolar involucrados en el proceso.

Su propósito será lograr en forma eficaz y eficiente, la ejecución de los planes y programas educativos. Es importante que el supervisor conozca el por qué, para qué, dónde, con quién, cuándo o cómo trabaja. Es decir que conozca a profundidad su contexto escolar, además de poseer amplios conocimientos tanto en el área técnica como administrativa.

3. Fase de Selección de Modalidades:

Estas se clasifican en regulares y especiales.

- Modalidad Regular: La modalidad regular, está encaminada a servir de guía y de orientación a directores, docentes,alumnos y padres de familia, así como para buscar solución a los problemas que surjan. Se lleva a cabo por medio de la ejecución de las principales funciones identificadas en el proceso de supervisión educativa (Ver inciso 05).

El modelo propone distintos procedimientos de acuerdo con el grupo atendido. Por ejemplo, para la capacitación técnica de docentes, se sugiere partir de la reflexión sobre las siguientes interrogantes:

¿ CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACION ?

¿CUALES SON LOS CONTENIDOS DE INTERES PARA DESARROLLAR LA CAPACITACION?

¿CUALES SON LAS FORMAS O METODOLOGIAS MAS APROPIADAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA CAPACITACION?

¿CUAL ES EL HORARIO ASIGNADO PARA LA CAPACITACION?

¿QUE PRODUCTO SE ESPERA DE LA CAPACITACION?

¿COMO DEBERA EVALUARSE EL PRODUCTO DE LA CAPACITACION?

Para la orientación estudiantil y a padres se recomienda contar con la participación de docentes, administradores, estudiantes y padres de familia y se propone la ejecución de un plan con los siguientes pasos.

- El personal de la escuela (docentes y administrado-res) informa sobre los problemas preventivo estudiantiles detectados, o problemas potenciales.
- Un grupo representativo de los alumnos de la escue-la,informa sobre los aspectos que considera problema dentro de la misma.
- Los padres de familia de los alumnos, asisten a reuniones de trabajo para plantear su percepción de los problemas detectados en la escuela, o problemas potenciales que podrían surgir en el futuro.

Del análisis y discusión de la información brindada por los docentes, administradores, estudiantes y padres de familia, se diseñan diversos planes de acción que contribuyan a solventar los problemas planteados. Antes de la ejecución de los planes de acción, se convocará de nuevo a una reunión global con los grupos en cuestión.

- Modalidad Especial:

Se refiere a la formulación de programas específicos de acción. Su función principal es promover innovaciones educativas en las escuelas designadas. Para guiar la elaboración de un programa específico de acción, el modelo propone el siguiente proceso:

- Se realizan las gestiones para llevar a cabo una reunión con docentes, administradores y estudiantes de la escuela designada.

- Se estimula la propuesta de proyectos de interés para la comunidad escolar.

- Se analiza la formulación de un programa específico de acción, encaminado a mejorar las diversas tareas llevadas a cabo en la escuela. Para la formulación del programa puede responder a la siguiente guía de preguntas:

  - ¿Por qué queremos realizarla?
  - ¿Qué actividad queremos realizar?
  - ¿Quién va a realizar la actividad?
  - ¿Para quién se realizará la actividad ?
  - ¿Dónde se realiza?
  - ¿Cómo se realiza?
  - ¿Cuándo se realiza?
  - ¿Con quiénes se realiza?
  - ¿Qué costo tiene?

- ¿De dónde se obtienen los recursos?
- ¿Para qué queremos realizar X actividad?

Para ilustrar el procedimiento a seguir con las preguntas guía, se plantea el siguiente ejemplo hipotético:

¿Qué actividad queremos realizar? Los participantes en la reunión de consulta de la escuela XX, plantean que quieren establecer una minibilioteca en la escuela. La formación de la minibiblioteca es la actividad que quieren realizar.

¿Quién va a realizar la actividad? Los participantes (docentes, administradores y estudiantes) se comprometen a llevar a cabo las acciones para realizar la actividad planteada.

¿Para quién se realiza? Se llega por consenso a establecer que la minibiblioteca será de beneficio para toda la escuela, ya que facilitará el acceso a fuentes de información para los estudiantes, además de favorecer el interés por la lectura.

¿Dónde se realiza? Se aprueba que la minibiblioteca, funcione en las instalaciones de la escuela.

¿Cómo se realiza? Los responsables de la actividad se comprometen a diversas tareas para la recolección de libros, y los documentos que conformarán la minibiblioteca por ejemplo:

- Solicitudes a centros educativos privados
- Solicitudes y visitas a diferentes organismos
- Solicitudes y visitas a empresas privadas
- Recolección entre los estudiantes de la escuela por medio de una campaña "Dona un libro a tu escuela"
- Nombramiento de una comisión de recepción de los libros y documentos.

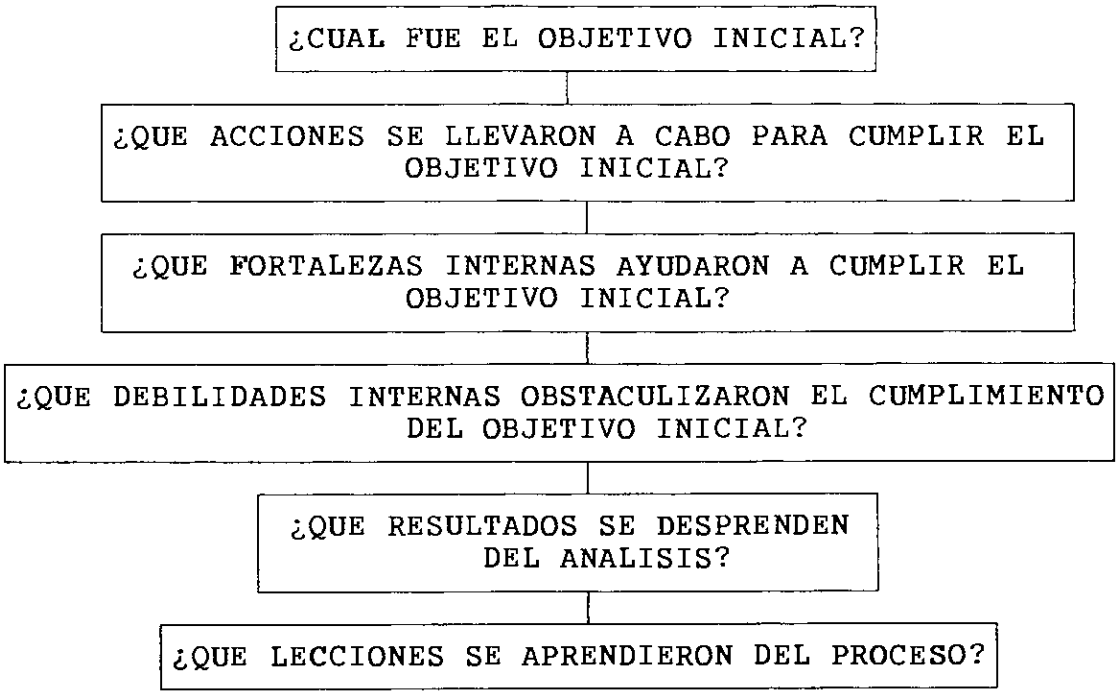
¿Cuándo se realiza? Los participantes se proponen lograr la creación de la miniblioteca en un lapso de seis meses.

4. Fase Evaluación

El esquema siguiente señala los pasos necesarios para evaluar la forma en que se están llevando a cabo las diversas acciones del proceso de supervisión (Ver gráfica 6.2).

GRAFICA 6.2

PROCESO DE EVALUACION



Para ilustrar el procedimiento a seguir con las preguntas guía que orientan el proceso de evaluación se plantea el siguiente ejemplo hipotético:

Los niños y niñas del distrito XX de la Supervisión Educativa no estaban siendo cubiertos por las campañas de vacunación que realiza el Ministerio de Salud Pública. La supervisión educativa,junto con los alumnos, maestros y padres de familia diseña un plan para promover una mayor afluencia de niños y niñas a las campañas de vacunación. Después de realizada la actividad, se utilizan las guías

que orientan el proceso de evaluación y se sigue el siguiente esquema de reflexión:

a. ¿CUAL ERA EL OBJETIVO INICIAL DEL PLAN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR? Aumentar la cobertura de vacunación en los niños del distrito xx de la supervisión educativa.

b. ¿QUE ACCIONES SE LLEVARON A CABO PARA CUMPLIR EL OBJETIVO INICIAL?

Por ejemplo:

- Recolección de información sobre los datos de cobertura de vacunación.
- Reuniones con maestros y administradores educativos de las escuelas del distrito.
- Reuniones con asociaciones de padres y/o grupos de padres de las escuelas del distrito.
- Elaboración de plan de acción para promover una mayor afluencia de niños y niñas del distrito xx a las campañas de vacunación.
- Difusión de la promoción del Ministerio de Salud Pública sobre los beneficios de la vacunación a diferentes poblaciones meta (niños y niñas de las escuelas, maestros y padres de familia).
- Campañas de concientización promovidas por los niños y niñas de las mismas escuelas del distrito.
- Elaboración de un teatrino por los maestros de las

escuelas y un guión para promover el tema de los beneficios de la vacunación en niños y niñas.

c. ¿QUE FORTALEZAS INTERNAS AYUDARON A CUMPLIR EL OBJETIVO INICIAL?

- Actitud favorable de los maestros de las diferentes escuelas
- Aceptación de la campaña por los padres de familia
- Articulación con el personal de salud.

d. ¿QUE DEBILIDADES INTERNAS OBSTACULIZARON EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO INICIAL?

- Falta de tiempo disponible de los maestros de las diferentes escuelas
- Insuficiente movilización de recursos
- Incapacidad de comunicación del mensaje

e. ¿QUE RESULTADOS SE DESPRENDEN DEL ANALISIS?

Como se indicó anteriormente, la evaluación supone, entre otras cosas, la determinación de la disparidad entre una situación deseada y la real. Para hacer un análisis de la situación planteada, se requiere de una comparación entre el índice de cobertura de vacunación inicial y el índice de cobertura obtenido luego de las diversas acciones realizadas con el objeto de aumentarla.

f. ¿QUE LECCIONES SE APRENDIERON DEL PROCESO?

En esta parte de la evaluación, se indica cuáles fueron las enseñanzas adquiridas con el propósito de retroalimen-

tar el proceso y mejorar acciones similares en un sentido prospectivo.

En caso de que los resultados sean satisfactorios, debe diseñarse una fase de planificación más avanzada y continuar la evaluación periódica, para mantener actualizado el seguimiento de acciones similares.

5. Fase de Consolidación

Al mismo tiempo que se pone en marcha un modelo de supervisión, se propone una serie de estrategias que apoyen el modelo, entre ellas:

a. **Centro de Recursos Informativos.** Es un centro anexo a las escuelas del distrito. Su objetivo básico es brindar información sobre aspectos relacionados con innovaciones educativas, metodológicas , didácticas, procedimientos de evaluación en el aula, orientación sobre el curriculum, administración educativa, niños y niñas con necesidades educativas especiales, psicología educativa y otros. El modelo recomienda buscar referencias bibliográficas actualizadas y llevar a cabo procedimientos de divulgación de la información para uso de los maestros y administradores educativos, así como de los padres de familia interesados.

Como parte de las actividades del Centro de Recursos Informativos, el modelo sugiere la planificación de "círculos de estudio" formados con la participación de

maestros interesados en temáticas específicas que sirvan de monitores en dichos círculos.

b. **Asistencia Técnica.** La Asistencia Técnica es otro apoyo adicional al brindado por el supervisor, en diferentes áreas de especialización. Se realiza por medio del asesoramiento de diversos organismos o instituciones que tengan la disposición de brindar dicha asistencia. Tendrá que hacerse un sondeo de las posibilidades existentes en el medio y realizar contactos institucionales que faciliten la orientación sobre la asistencia buscada.

c. **Asociaciones de Padres de Familia.** Estas son un elemento fundamental en todo proceso educativo y dentro del modelo de supervisión propuesto juegan un papel importante, por lo que se sugiere su conformación a fin de aprovechar su apoyo a las acciones realizadas por la Supervisión Educativa. Algunas de las acciones que podría realizar la Asociación de Padres de Familia son: recaudar fondos para la compra de material y equipo educativo para las escuelas; apoyar en programas de acompañamiento a los docentes (por ejemplo, campaña de promoción de la vacunación infantil, campaña de saneamiento de la escuela y la comunidad); participar en encuentros de Padres de Familia de las diversas escuelas, con el propósito de aunar esfuerzos en acciones comunes; representar a los padres de familia como un grupo de presión y apoyo a las acciones educativas.

d. **Asociaciones Estudiantiles.** La participación organizada de los estudiantes, fortalece la educación cívica y el compromiso en el desarrollo comunitario. Además las Asociaciones Estudiantiles pueden promover actividades de apoyo a la Supervisión Educativa en cuestiones relacionadas con la vida estudiantil y la escuela, por ejemplo: manejo de la biblioteca, elaboración de reglamentos de organización y disciplina, conformación de los Comites para actividades estudiantiles y otros.

e. **Consejos Distritales de Educación.** Estos Consejos pueden conformarse con la participación de maestros, administradores, supervisor educativo y directores educativos de niveles decisorios. Las principales tareas a desarrollar por los Consejos Distritales de Educación son: apoyar la elaboración de un diagnóstico educativo local, concertación local e intersectorial. Conformar grupos de presencia y apoyo a las acciones de la Supervisión; promover la capacitación y mejoramiento de la calidad docente del Distrito. Colaborar en la administración transparente de los recursos obtenidos de iniciativas privadas para la Supervisión y las escuelas del Distrito; participar en actividades de planificación microeducativa; y ejecutar proyectos educativos específicos.

El Modelo de Supervisión planteado busca, en síntesis, un mejoramiento cualitativo de la entrega educativa del

Distrito que sirve de marco de acción. Sus lineamientos sirven de guía para orientar cualquier proceso de supervisión educativa y tratan de promover la participación de la comunidad educativa en la solución de la problemática que corresponde. Así también, resaltan el papel orientador del Supervisor Educativo en su tarea de gestionar procesos innovadores para el mejoramiento de la oferta educativa de su Distrito.

El Modelo no pretende ser exhaustivo, sino que busca en su papel orientador, una alternativa de trabajo participativo y una dinámica que puede ser enriquecida por otras modalidades de trabajo cooperativo que tengan la finalidad de mejorar la educación en las escuelas.

VII CONCLUSIONES

A. Los problemas de la supervisión educativa cambian constantemente, exigiendo nuevas técnicas e instrumentos para alcanzar los objetivos.

B. El modelo de supervisión planteado busca, en síntesis, un mejoramiento cualitativo de la entrega educativa del distrito, que sirve de marco de acción.

C. El modelo pretende que los supervisores obtengan resultados más positivos y una mejor relación con los usuarios del servicio.

D. El modelo de supervisión propuesto, es un modelo dinámico que se desarrollará con la participación de todos los elementos que conforman la comunidad educativa.

E. En los tres momentos de la Supervisión, se detectan limitaciones en relación con las funciones integrales que se esperan de la supervisión. Existe una sobrecarga administrativa, falta de apoyo de las autoridades superiores y falta de planes definidos de capacitación.

F. Existe una falta de percepción de la importancia de las funciones educativas de la Supervisión, que van más alla de los aspectos puramente administrativos y que incluyen la orientación, prevención y planificación de acciones educativas.

G. Las tres formas de Supervisión analizadas, no han sido implementadas adecuadamente, a pesar de la importancia del papel que desempeñan los supervisores en el sistema de educación nacional.

I. La asignación de un número adecuado de establecimientos a un supervisor, permite una mayor y mejor atención a los usuarios.

H. La descentralización administrativa de la supervisión, permite que los supervisores tomen decisiones adecuadas con la realidad educativa que viven en sus áreas de trabajo.

VIII. REFERENCIAS

Chacón, M.
1996 Supervisión del Sistema Educativo. Guatemala, Técnica Continental.

Chiavenato, I.
1991 Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGrawn Hill Latinoamerica, S.A.

Coronado, G.; M. Siekavizza y B. Fuentes.
1988 La administración de la educación y su relación con el desempeño técnico-administrativo de los directores de institutos oficiales de educación media de la ciudad capital. Guatemala.

Davidoff, L.
1988 Introducción a la Psicología. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Fermín, M.
1988 Tecnología de la Supervisión Docente. Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapeluz.

Galo de Lara, C.
1987 Elementos Filosóficos de la Educación en Guatemala.

Garcia, Z.
1992 La Supervisión factor importante en la educación guatemalteca. Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Larousse Universal
Diccionario Enciclopédico. Tomo tercero. Buenos Aires, Argentina, Editorial Larousse.

López, R.
1980 Estado actual de la Supervisón Escolar en Guatemala. Guatemala, Ediciones Superiores.

Ministerio de Educación.
1965 Reglamento de Supervisión Técnica Escolar. Guatemala, Editorial José de Pineda Ibarra.

------- ; Manual de Supervisión Educativa. Guatemala,
1981 Editorial José de Pineda Ibarra.

-------- ; Acuerdo Ministerial No.56
1990 Guatemala.

---------; Perfil de la Supervisión.
1992 Guatemala, Proyecto BEST.

---------; Ley de Educación Nacional. Guatemala,
1992 CENALTEX.

Neagley, R.; D. Evans.
1982 Técnicas de la Moderna Supervisión Escolar. México, Editorial Troquel.

Nerici, I.
1975 Introducción a la Supervisión Escolar. Buenos Aires, Argentina, Editorial Kapelusz.

OEA La Educación. Revista Interamericana de
1985 Desarrollo Educativo. Departamento de Asuntos Educativos, Secretaría General.

Revelo, José
1986 Revista del Convenio Andrés Bello. Bogotá, Colombia, Editorial CECAB.

Rubio, A.
1992 Propuesta de conversión de la supervisión escolar en una asesoría técnico-pedagógica. Guatemala, Impresos Industriales.

Sáenz, O.
1994 La profesionalización del administrador educativo y su impacto en la problemática del sector oficial. Guatemala, Ediciones Superación.

SIMAC
1987 Educación y Desarrollo Local. Desarrollo local y la participación en la gestión educativa. SIMAC, Proyecto GUA/87/001 PNUD-UNESCO-HOLANDA.

SIMAC
1992 Administración Curricular. Guatemala, SIMAC.

UNESCO.
1995 Proyectos Subregionales. Proyectos Subregionales Asies-Unesco. Guatemala.

OTRA BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Cabrera, J.
1989 La supervisión como proceso dinámico de cambio en la Educación escolarizada. Guatemala/Usac.

Fayol, H.
1974 Principios de la Administración Industrial y General. México, Herrero Hnos. Suc., S.A.

Franseth, J.
1965 Supervisión Escolar Como Guía, México, Trilla.

Gobierno de Guatemala.
1990 Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala.

González, C
1960 Historia de la Educación en Guatemala. México D.F. Editor B Costa Amic.

--------;
1973 La Supervisión Escolar en Guatemala. Planeamiento Integral de la Educación. Guatemala

Guadamuz, L
1979 La Administración Educativa y Su Relación con la Administración Pública. Universal Estatal a distancia. Costa Rica.

--------;
1980 Técnicas ,Procedimientos y Medios aplicables a la Supervisión Educativa.UNESCO.

INIDE
1992 El perfil del Supervisor Educacional y Necesidades de capacitación.

Jiménez, L.
1971 Organización Escolar Fernández, Editores S.A. México.

Koontz y Weihrich
1994 Administración Moderna, México, McGrawn Hill.

Laris Casillas, F
1977 Administración Integral. México. Ediciones Oasis,S.A.

Larrayo, F
1982 Diccionario Porrúa de Pedagogía y Ciencias de la Educación. Edit. Porrua México

Lemus, L.
1975 Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Buenos Aires, Kapelusz.

Lemus, L.
1980 Pedagogía 2 Temas Fundamentales, Guatemala. Piedra Santa.

Ministerio de Educación
1992 Manual de Organización, funciones y objetivos generales de la Supervisión Escolar. Guatemala. CENALTEX.

------; Filosofía,Políticas y Estrategias
1991 Educativas. Serviprensa Centroamericana

Olivera, C.
1982 El papel de los supervisores en los proceso de reforma de la Educación: El caso de Costa Rica. Costa Rica.

PFASE/USAC
1987 Administrador educativo , sus principales funciones en la Escuela Primaria. Guatemala.

PREDE Investigación Participativa. Algunos aspectos
1986 críticos y problemáticos. México.

SINCAE
1994 Centro local de capacitación permanente y participativa. Guatemala

Solís; D
1985 La personalidad del Supervisor y su afluencia en el funcionamiento y alcance de los objetivos. Guatemala.

Stoner y Freeman
1994. Administración Programas Educativos. México

UNESCO
1982 La Administración Educativa a nivel local y de las instituciones.

-----;
1986 Fortalecimiento de la capacidad de la Planificación 1986 y Administración Educativa en Centro América y Panamá.

-------;
1984 Sistema de Supervisión sistemática de la calidad de la Educación. (un ensayo).

-------;
1985 Instrumentos de apoyo técnico de evaluación institucional. UNESCO/ USIPE. Guatemala.

USAC
1987 El perfil del administrador educativo del Nivel Primario en el área metropolitana. Guatemala.

Wiles,Kimbal
1988 Técnicas de Supervisión para mejores escuelas. Editorial Trillas. México

A N E X O S

Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo recabar información sobre el funcionamiento de la supervisión desde los años 1988 a la presente fecha. Por favor sírvase contestar las preguntas que a continuación se detallan, subrayando una de las tres respuestas que se presentan.

1. ¿Qué tipo de funciones desempeñaba como supervisor?

   Técnicas Administrativas Técnico-Administrativas

2. ¿Qué grado académico poseía usted al optar al puesto de supervisor?

   MEPU clase C Profesor Enseñanza Media Licenciado en Pedagogía

3. ¿Cuántos supervisores cubrían la población escolar en el área metropolitana?

   1 - 10 11 -20 21 y más

4. ¿A qué distancia se encontraba ubicada la sede la supervisión en relación a la mayoría de los usuarios?

   0 a 1Km. 1 a 2Km. Más de 2Km.

5. ¿Cuáles eran los niveles educativos que tenía bajo su responsabilidad?

   Preprimario Primario Todos los niveles

6. ¿Qué número de establecimientos tenía a su cargo?

   21 - 30 31 - 40 más de 40

7. ¿Contaba con leyes y reglamentos para apoyar sus gestiones administrativas?

   Si No Algunas veces

8. ¿Qué número de establecimientos visitaba aproximadamente por mes?

   1 -10 11 -20 más de 20

9. ¿Con qué frecuencia los visitaba?

1 vez por mes 11 -20 más de 20

10. ¿Qué número de reuniones con directores de los centros educativos a su cargo efectuaba mensualmente?

1 vez 2 veces 3 o más

11. ¿Qué número de capacitaciones técnico administrativas brindaba a sus subalternos anualmente?

1 2 3 o más

12. ¿Recibía materiales de oficina para su gestión administrativa?

Algunas veces Nunca Siempre

13. ¿Con qué clase de equipo de oficina contaba para el desempeño de sus actividades?

Máquina de escribir Escritorio Equipo básico

14. ¿Recibía viáticos para el desempeño de sus funciones?

Algunas veces Nunca Siempre