

Te
UVE
ESU
M 88
1988

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO

DE SUPERVISION DE EDUCACION MEDIA

BENJAMIN MOSCOSO PALENCIA

Guatemala

1987

**PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO
DE SUPERVISION DE EDUCACION MEDIA**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Educación

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO
DE SUPERVISION DE EDUCACION MEDIA


BENJAMIN MOSCOSO PALENCIA

Trabajo de investigación presentado para
optar al grado académico de Maestría
en Administración Educativa

Guatemala

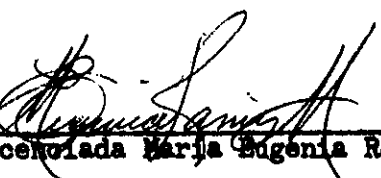
1987

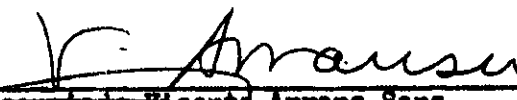
Vo. Bo. 1

(f) 
~~Licenciado Vicente Arrans Sans~~

Comité:

(f) 
~~Licenciada Thelma Lopes Young~~

(f) 
~~Licenciada María Eugenia Ramírez Motta~~

(f) 
~~Licenciado Vicente Arrans Sans~~

Fecha de aprobación: 13 de julio de 1988

Reconocimiento a las siguientes personas
cuya colaboración hizo posible el
siguiente trabajo:

Licdo. Vicente Arranz Sans

Licda. Thelma López Young

Licda. María Eugenia Ramírez Motta

A todos mis seres queridos

CONTENIDO

	Páginas
RESUMEN	
I. INTRODUCCION	1
II. EL PROBLEMA	3
A. Delimitación del problema	3
B. Justificación	3
C. Alcances y límites	3
III. MARGO TEORICO	5
A. El supervisor	5
1. Origen del supervisor	5
2. Tipos de supervisión	5
3. Los objetivos de la supervisión	9
4. El lugar del supervisor	10
5. Relaciones del supervisor en la organización	13
6. El papel del supervisor en las relaciones humanas y laborales	14
7. El supervisor ante la organización de los trabajadores	16
B. Funciones del supervisor	17
1. El supervisor, la motivación y el control de la eficiencia	17
2. El supervisor y la incentivación	18
3. El supervisor y la productividad	19

	Páginas
4. El supervisor y la coordinación	20
5. El supervisor y la evaluación	20
6. El supervisor y su atención a las nuevas tecnologías	22
C. La supervisión educativa	23
D. La supervisión en el sistema educativo de Guatemala	26
1. Síntesis histórica	26
2. Bases legales	30
E. La supervisión de Educación Media en Guatemala	30
1. Funciones de la Supervisión de Educación Media	30
2. Situación actual	32
3. Regionalización del sistema educativo	33
IV. METODOLOGIA	35
A. Procedimientos	35
1. Investigación documental	35
2. Exploración de campo	35
B. La propuesta	37
V. RESULTADOS	38
VI. PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO DE SUPERVISION DE EDUCACION MEDIA	40



	Páginas
A. El supervisor, la motivación y el control de la eficiencia	41
B. El supervisor y la coordinación	45
C. El supervisor y la evaluación	46
D. El supervisor, las relaciones humanas y laborales	48
E. El supervisor y su atención a las nuevas tecnologías	50
BIBLIOGRAFIA	51
APENDICES	53
A. Tabla 3.1. Supervisores que intervienen en la educación media en Guatemala	54
B. Tabla 3.2. Respuestas a los ítems del cuestionario aplicado a los supervisores que intervienen en la educación media en Guatemala	55
C. Cuestionario	58

RESUMEN

El propósito del presente trabajo consiste en formular una Propuesta de un Modelo Administrativo de Supervisión de Educación Pública Media en Guatemala. Se considera que los contenidos de la mencionada propuesta son fundamentales como referencia para el diseño de reglamentos, manuales de funciones y planes de trabajo, no sólo en la supervisión de educación media, sino también en otros niveles educativos o en cualquier institución en la que tengan lugar acciones supervisoras.

Inicialmente, en el capítulo primero, se hace una breve introducción, en la que se presenta un bosquejo del trabajo realizado. En el capítulo segundo se plantea el problema, cuestionándose acerca de la importancia de proponer un Modelo Administrativo de Supervisión de Educación Pública Media. Respecto del problema se hace referencia a su delimitación, justificación, alcances y límites. El capítulo tercero contiene la teoría sobre la cual se sustenta la propuesta, objeto del presente trabajo. Los aspectos a que se refiere el Marco Teórico son los siguientes: el supervisor, funciones del supervisor, la supervisión educativa, la supervisión en el sistema educativo de Guatemala, la supervisión de educación en Guatemala y exploración de campo. El capítulo cuarto se refiere a la metodología utilizada en la ejecución del trabajo. Se exponen los procedimientos respecto de la investigación documental y de la exploración de campo, en la que se hace referencia a la población

de supervisores que intervienen en la educación media de Guatemala, a la muestra tomada para la investigación, al instrumento elaborado para el efecto, así como a su aplicación y análisis. Finalmente, se enuncia la elaboración de la propuesta de un Modelo Administrativo de Supervisión de Educación Pública Media en Guatemala. El capítulo quinto contiene la propuesta de un Modelo Administrativo de Supervisión de Educación Pública Media. Dicha propuesta abarca los siguientes aspectos: A. El supervisor, la motivación y el control de la eficiencia, B. El supervisor y la coordinación, C. El supervisor y la evaluación, D. El supervisor, las relaciones humanas y laborales, E. El supervisor y su atención a las nuevas tecnologías.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada y una sección de Anexos. En esta última sección se presentan, en su orden, una tabla de supervisores que intervienen en la educación media en Guatemala; una tabla de respuestas a los ítems del cuestionario aplicado a los supervisores que intervienen en el nivel educativo mencionado y el cuestionario aplicado a los supervisores en la exploración de campo.

I. INTRODUCCION

La propuesta de un Modelo Administrativo de Supervisión de Educación Pública Media se orienta a establecer la fundamentación teórica que sirva de sustentación a las funciones propias del supervisor que interviene en la educación media del país. De ahí que en la Propuesta del Modelo -- mencionado se haga referencia a aquellos aspectos fundamentales que tienen lugar en el marco de las funciones supervisoras, tales como la determinación de la eficiencia del personal supervisado en el desempeño de -- sus tareas; la evaluación del rendimiento, según los objetivos y la planificación previamente establecidos; la orientación, motivación e incentivación que se ha de facilitar al personal; las relaciones humanas y la borales con el superior, los compañeros supervisores y, especialmente, -- con el personal a cargo de la supervisión; la delegación de funciones en determinadas oportunidades, etcétera.

En el capítulo segundo se exponen los siguientes aspectos referidos al problema: delimitación, justificación, alcances y límites del mismo.

En el capítulo tercero se presentan los contenidos referidos a dis-- tintos aspectos que abarca la supervisión. Los contenidos de carácter -- teórico tienen aplicación en toda empresa o institución en que se lleven a cabo funciones de supervisión. En tal sentido, constituyen el punto de partida para la formulación de la Propuesta del Modelo Administrativo de -- que se trata en este trabajo.

El capítulo cuarto se refiere a la metodología utilizada: exposición de los procedimientos seguidos que se resumen en una investigación documental y una exploración de campo, para culminar con la Propuesta anteriormente mencionada.

El capítulo quinto contiene la propuesta de un Modelo Administrativo de Supervisión de Educación Pública Media. Dicha propuesta se refiere, específicamente, a aquellos aspectos de orden administrativo que corresponden al ejercicio profesional del supervisor de educación media.

II. EL PROBLEMA

Enseguida se exponen los conceptos referidos a la delimitación, justificación, alcances y límites del problema.

A. Delimitación del problema

Es propio de toda institución contar con las normas que regulen los procedimientos del personal en el desempeño de sus funciones. El presente trabajo está referido a determinar un modelo de las funciones administrativas del supervisor de educación media en Guatemala.

No se considera en forma específica aspectos referidos al área pedagógica. Se trata, concretamente, de formular una propuesta para un modelo administrativo de supervisión de educación media.

B. Justificación

Las normas que regulan el desempeño de las funciones en una institución suelen concretarse en reglamentos, planificaciones, proyectos, etcétera. En Guatemala la supervisión de educación media no cuenta con un modelo específico de supervisor en el área administrativa. Dicho modelo constituye, en consecuencia, una necesidad lógica, en cuanto que no se puede prescindir del mismo en la formulación de normas concretas que regulen el desempeño de las funciones de un supervisor.

C. Alcances y límites

Aun cuando el modelo administrativo de que se trata, se aplica a --

las funciones del supervisor de educación media, puede ser útil, asimismo, para cualquier otro sector de supervisión que intervenga en la educación nacional.

El Modelo a que se hace referencia responde a la cuestión acerca de cómo han de ser, en el área administrativa, las funciones del supervisor que interviene en la educación media del país.

III. MARCO TEORICO

A. El supervisor

1. Origen del supervisor. Desde el punto de vista etimológico, el término supervisor es la composición de dos palabras latinas: "super" "visor", cuya significación viene a ser "el que inspecciona o el que vigila".

Block, Aguilar y Gómez (1981:177) presentan una síntesis histórica del papel que le ha correspondido desempeñar al supervisor. Al respecto dicen:

"A principios de la industria, antes que existieran tantos departamentos de staff, el supervisor era el hombre orquesta; reclutaba, despedía y disciplinaba; su objetivo era producir al menor costo; seleccionaba materiales, arreglaba el lugar de trabajo, hacía inventarios. Taylor quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones, constituyendo la especialización la clave de la eficiencia. Más tarde, Elton Mayo señala al supervisor el deber de atender las relaciones humanas; McGregor le reclama suposiciones más sanas respecto a los subordinados; McClelland, Maslow, Herzberg, Argyris y muchos otros estipulan al supervisor el deber que tiene de satisfacer las necesidades de sus subordinados."

Así, en pocas palabras, esbozan la evolución que ha tenido lugar respecto del concepto y el quehacer del supervisor.

2. Tipos de supervisión. En cuanto se refiere a los tipos de supervisión que pueden darse en una empresa o institución, conviene conocer los dos tipos que Chiavenato (1985:374) describe de la manera siguiente:

- a. "Supervisores orientados al trabajo. Son los supervisores que tienden a concentrar a sus subordinados en ocupaciones restringidas al ciclo de trabajo, de modo estandarizado y a un ritmo de trabajo basado en patrones científicos preestablecidos. Es el tipo de supervisión proveniente de la administración científica de Taylor."
- b. "Supervisores orientados al empleado. Son los supervisores que tienden a preocuparse por los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y que procuran mantener un equipo de trabajo actuante, con una gran participación en las decisiones. Es el tipo de supervisión que da mayor énfasis a los seres humanos que al trabajo, procurando -- comprender y ayudar a los subordinados, dándoles más una supervisión general que la restringida al trabajo, preocupándose más por las metas que por los métodos, sin descuidar el nivel de desempeño esperado."

En el caso de la supervisión orientada al trabajo, su metodología consiste en la división del trabajo, en la asignación de tareas específicas a las personas más adecuadas a las mismas, y en la exigencia de una producción acorde a los niveles de desempeño preestablecidos. Por consiguiente, la conducta del supervisor ha de ajustarse a tales lineamientos. La supervisión orientada al trabajo se contrapone, de alguna manera, a la supervisión orientada al empleado. Este tipo de supervisión se diferencia del anterior por cuanto se ocupa de la atención de las personas que integran los equipos de trabajo antes que del trabajo mismo. Aquí los trabajadores tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones en aquellos aspectos que son de interés tanto para la empresa como para ellos mismos.

En una empresa o en una institución pueden darse ciertos tipos de supervisores, cuya actitud incidirá en el desempeño del personal a su cargo.

Suele hacerse referencia a los siguientes tipos de supervisores: autócrata, indiferente y demócrata. Block et al. (1981:183) describen la imagen de cada uno de los tipos de supervisor mencionados.

"El supervisor autócrata consumado. Para dirigir al grupo, éste se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto. Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente: confunde al acto de dar instrucciones con el de capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

El supervisor autócrata benévolo. Se le ha llamado también "supervisor paternalista", porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia...El autócrata benévolo trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

"El supervisor indiferente. Los dos supervisores anteriores -- tienden a hacer irresponsable al trabajador. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de sus empleados. Es un jefe que no quiere serlo.

"El supervisor demócrata. Es aquella persona que dirige al grupo basándose no en la autoridad formal, sino en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y comparte con el manipulador (autócrata benévolo) una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde: es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores. El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorar, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más a sentirse sus propios jefes."

Como puede observarse, cada uno de los tipos de supervisor referidos puede darse en cualquier empresa o institución en que tengan lugar las -

funciones de supervisión. Si el caso es el de un supervisor autócrata consumado, éste se hará obedecer impartiendo órdenes indiscutibles, en tanto que un supervisor autócrata benévolo manipulará a fin de que las cosas se hagan de acuerdo a su criterio personal. Cuando se da el caso de un supervisor indiferente, éste se caracteriza en que adopta una posición de irresponsabilidad tal que tanto el desempeño de sus propias funciones como las del personal a su cargo, lleva consigo bajo rendimiento, en un ambiente de falta de interés, de iniciativa y de espíritu de equipo en el trabajo. En cambio, el supervisor demócrata se desempeña en un clima de relaciones humanas y de organización informal. Orienta su actividad a que el trabajador se haga cargo de sus propias responsabilidades, facilitándole el margen de autonomía requerido en la ejecución de las tareas que le son pertinentes. En tales condiciones, cabe esperar un alto grado de entusiasmo y satisfacción por el trabajo. El trabajador profundizará sus sentimientos de pertenencia al grupo y se esforzará por realizar un buen trabajo y obtener una producción de excelente calidad y cantidad. El supervisor, por su parte, sabe hacer del trabajador un participante efectivo en la toma de decisiones.

Se plantea la cuestión acerca de cuál es el mejor tipo de supervisor con el que ha de contar una empresa. Block et al. (1981:184) al respecto, dicen:

"Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias, el supervisor demócrata es el más efectivo; sin embargo, esto depende de los subordinados. - Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor demócrata será el más adecuado. En cambio, si todos, o algunos subordinados, por alguna circunstancia, no des-

pliegan su responsabilidad y su iniciativa, se sentirán incómodos ante este tipo de supervisor, lo cual no resultará --- apropiado."

Puede, sin embargo, pensarse que también dependerá de la actitud - del supervisor, de sus dotes personales y de su preparación para el -- desempeño de sus funciones. Sin duda, cuando a una actitud positiva de aceptación de responsabilidades y de iniciativa de parte del trabaja-- dor corresponde el supervisor con una actitud que le caracterice como demócrata, este será el tipo adecuado en la empresa o institución en - que dicho fenómeno tenga lugar.

3. Los objetivos de la supervisión. Dubin (1982:590), al proponer los objetivos de la supervisión, aun cuando no agota en modo - alguno el tema, se refiere a los que, por ser de carácter general, --- constituyen puntos de partida para los más específicos. Al respecto, - dice:

"Los supervisores no están orientados sólo hacia la forma--- ción y al mantenimiento del nivel productivo de quienes su-- pervisan. En realidad, como lo han indicado teóricos como Maier, la salud mental o el bienestar psíquico de los trabaja-- dores puede ser un objetivo coordinado de los esfuerzos de - supervisión, junto con la productividad. Además de la noción del bienestar psíquico, pueden estable-- cerse los de la moral de trabajo, de la lealtad, de la dedi-- cación a la organización, como otros objetivos hacia los cua-- les pueden ser dirigidas las prácticas supervisorias. Todas -- ellas se refieren a la relación entre el empleado y la orga-- nización."

Así, pues, alrededor de tales objetivos ha de girar la práctica de la supervisión. Se espera que el supervisor que orienta el desempeño - de sus funciones a partir de los objetivos generales a que se hace re-- ferencia, habrá de alcanzar un alto grado de éxito tanto para la empre

sa como para los empleados y para sí mismo. Es un supuesto necesario - que los objetivos de la supervisión son coincidentes o derivados de -- los de la organización.

4. El lugar del supervisor. Uno de los aspectos de interés para - un supervisor es su ubicación o lugar que le corresponde en la organización a que pertenece. Block et al. (1981:178) al respecto di-- cen:

"Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece, por lo menos, a tres grupos definidos: el de trabajo, al que supervisa; el de la dirección, del que es representante inmediato; y el de supervisores, del que es compañero... El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas unas a otras. El supervisor ineficaz se deja exprimir por estas presiones --- opuestas; el efectivo las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y por debajo de él. En otras palabras, se encuentra en una constante encrucijada de conflictos."

Efectivamente, tal es la situación del supervisor en una organización. En tal sentido, ejercerá sus funciones de supervisión del desempeño del personal a su cargo; rendirá la información requerida a su superior y compartirá con sus compañeros supervisores su propio desempeño.

Para entender mejor el papel del supervisor, los mismos autores citados, Block et al. (1981:179), indican que es necesario estudiar los conceptos de poder y de autoridad. En efecto, dichos autores dicen:

"Poder. El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas. El poder representa la posibilidad de emplear la fuerza, pero no necesariamente su empleo real; la posibilidad de aplicar sanciones, - no su aplicación real. El poder simboliza la fuerza que pue-

de ser aplicada en cualquier situación social. El poder, por consiguiente, no es la fuerza ni la autoridad, pero, en cierto sentido, constituye su síntesis.

Autoridad. En la organización formal el poder se transforma en autoridad. El derecho a usar la fuerza está... atado a --- ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es lo que comúnmente llamamos autoridad. Es, entonces la autoridad, en virtud de la cual las personas en una organización ejercen mando o control sobre otras personas. El poder en estos casos está unido a las posiciones relativas, no a -- las personas, y completamente institucionalizado como autoridad. En la organización informal el supervisor pierde su autoridad; por ello, si éste tiene fincado su mandato en la autoridad, sólo puede ejercerlo a través de la organización formal. Los empleados acatarán sus órdenes sólo porque es el jefe (posición relativa). En cambio, cuando el supervisor tiene fincado su mandato en la misma organización informal, la autoridad viene a representar un papel secundario; en este caso se habla de 'liderato'. Entonces, su dirección está basada en la influencia que tiene sobre el grupo; es una situación de - hecho, además, de derecho."

Al hacer un análisis de los conceptos anteriores, desde el punto de vista referido al lugar que le corresponde al supervisor en la organización o institución a que pertenece, se establece una clara diferencia - entre al papel que desempeña en la organización formal o en la organización informal.

Sin embargo, para tener un punto de referencia más amplio respecto a la posición del supervisor en una organización, conviene señalar cuáles son las fuentes de la autoridad de un supervisor. Los autores ya -- mencionados, Block et al. (1981:180-181) indican que dichas fuentes son la jefatura, el liderazgo y la autoridad profesional. Al respecto dicen:

"Autoridad. La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes. Se considera que un super

visor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas; y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.

Liderazgo. La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir, personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder. El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer.

Autoridad profesional. El tercer profesional de la autoridad es el que comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, que el supervisor debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, precisa que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues, parte de esa autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.*

Finalmente, Block et al. (1981:181) indican la posibilidad de combinar los tres tipos de autoridad mencionados. En efecto, agregan:

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad: formal, personal y profesional. Definitivamente, su puesto le proporciona la autoridad formal (jefatura) necesaria, pero la carencia de cualquiera de las otras dos fuentes de autoridad, acarreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

Se considera que de ninguna manera han de pasar desapercibidos estos aspectos relacionados con la autoridad del supervisor. Se piensa -- por el contrario, que han de ser del dominio de toda persona que ejerce funciones de supervisión en una organización; que constituyen una motivación especial para la adopción de actitudes en función de liderazgo,

y para una preparación profesional permanente.

5. Relaciones del supervisor en la organización. De acuerdo a la posición que el supervisor ocupa en una organización, se halla en medio de una red de relaciones en la que debe, necesariamente, desenvolverse como condición para el desempeño de sus funciones. Se puede señalar que las relaciones del supervisor en una organización se ubican dentro del esquema siguiente: Supervisor-superior, supervisor-especialista, supervisor-supervisor y supervisor-trabajador. Dubin (1982:318-322), se refiere a estas categorías de relaciones, en los siguientes términos:

"Supervisor-superior. En la estructura moderna de los negocios quizá no exista relación de más importancia que la del subordinado con su superior inmediato.

La médula del problema del supervisor es que constantemente se ve enfrentado con el dilema (1) de tener que mantener informado a su superior de lo que acontece en su nivel de trabajo, y (2) de necesitar comunicar esta información de manera que no levante críticas desfavorables sobre él, por no hacer su trabajo correcta o adecuadamente... Pero, en su mayor parte, el supervisor, siendo leal y, sobre todo, deseando estar seguro, resuelve el conflicto y mantiene buenas relaciones con sus superiores, actuando estrictamente de acuerdo con sus relaciones funcionales y la lógica de la gerencia.

Supervisor-especialista. También de mucha importancia son las relaciones del supervisor con los especialistas técnicos que crean los estándares de desempeño que deban mantenerse y a los cuales deben conformarse sus subordinados y los trabajadores. Este grupo de ingenieros orientados hacia la experimentación, contadores y tecnólogos pueden convertirse en una de las principales fuentes de cambios y de cambios rápidos, al nivel del trabajo; mediante ellos, pueden introducirse dichos cambios a un ritmo más rápido de lo que pueden asimilar los usuales códigos y prácticas del taller. Es también por medio de ellos que pueden ejercerse "controles" en forma más precisa que hasta entonces."

Supervisor-Supervisor. Estas relaciones laterales no están --

formalmente definidas, y su funcionamiento depende en mucho - de los entendimientos informales que existen entre los super- visores. En consecuencia, la clase y cantidad de cooperación que es probable que un supervisor obtenga de otro, está deter- minada en buena parte por sus relaciones interpersonales.

Supervisor-trabajador. Aquí el problema de lograr una opera- ción uniforme se vuelve agudo, porque... de acuerdo con la ló- gica de la organización industrial, el supervisor debe (1) -- sostener, a nivel del trabajo, los estándares, políticas, re- glas y reglamentos que hayan sido originados por otros grupos y ver que los trabajadores se conformen a ellas y, al mismo - tiempo, (2) si es posible, obtener de los trabajadores la coo- peración espontánea hacia esta forma de hacer el trabajo. Co- mo lo saben todos los que se han encontrado en esa posición, no es una tarea muy fácil."

Las citas anteriores permiten, de alguna manera, señalar las carac- terísticas de las relaciones en que se halla involucrado el supervisor en una organización. Se considera que su esfuerzo constante ha de con- sistir en mantener 'equilibrio' en tal red de relaciones, apegándose al desempeño de sus funciones en el marco de las políticas de la organiza- ción.

6. El papel del supervisor en las relaciones humanas y laborales.

Es importante para la comprensión del papel que corresponde des- empeñar al supervisor en las relaciones humanas y laborales, considerar los criterios que sustentan los autores al referirse a estos aspectos.

a. Las relaciones humanas. Sperry (1967:9-10) al proponer el -- concepto de las relaciones humanas y referirlas a las perso- nas que, como el supervisor, desempeñan cargos de dirección de personal, dice:

"... las buenas relaciones humanas en la dirección se edifi- can sobre una firme base de respeto mutuo, de buena voluntad y de fe en el valor de los seres humanos considerados como --

personalidades individuales. Es preciso que el jefe desarrolle la aptitud de relacionar su persona y la de otros con la situación social en que se encuentra."

Parece evidente, ~~para~~, que el supervisor ha de cultivar las relaciones humanas en la organización a que pertenece, a partir de una toma de conciencia de los valores a que se hace referencia en la cita anterior.

Son fundamentales los conceptos que, en cuanto al fomento y práctica de las relaciones humanas, exponen Chruden y Sherman Jr. (1982:344--345). Al respecto, dichos autores dicen:

"La promoción de buenas relaciones humanas suele ser uno de los aspectos más difíciles de la supervisión, ya que las buenas relaciones humanas dependen tanto de las actitudes como de las habilidades. Los empleados son rápidos para percibir si las habilidades del supervisor en relaciones humanas están basadas en la sinceridad o si sólo son 'dispositivos de la gerencia'.

La efectividad de las relaciones humanas depende de la sinceridad y del interés por los valores éticos. En particular, en la motivación y control del desempeño de los subordinados, -- los supervisores deben hacer un esfuerzo especial para considerar los valores humanos involucrados."

En consecuencia, el supervisor habrá de poner en juego las "buenas relaciones humanas" en sus relaciones funcionales, contando para ello, con un código de ética profesional que le permita actuar de acuerdo con los principios de responsabilidad personal y respeto por la dignidad humana.

b. Las relaciones laborales. Al hacer referencia a las relaciones laborales del supervisor respecto de sus subordinados, hay que tomar en cuenta que para observar tales relaciones, se requiere que el supervisor tenga pleno conocimiento de cuanto significa condiciones de trabajo, tanto en el orden legal como funcional. Bittel (1985: -

213) indica que:

"Ante la ley los supervisores son agentes responsables de su compañía. Por esta razón es esencial que el supervisor esté familiarizado con las normas, las prácticas y los procedimientos que contribuyen a las buenas relaciones laborales."

El mismo autor, Bittel (1985:214), amplía el contenido de la cita anterior, para reforzar el concepto de familiaridad que ha de poseer el supervisor en el área de las relaciones laborales, al afirmar:

"Para poder desempeñar adecuadamente nuestras responsabilidades, no podemos basarnos en métodos de tanteos, puesto que cometeríamos errores costosos, con demasiada facilidad. En vez de ello, cuando nos encontremos con algún punto que nos parezca dudoso, debemos obtener las respuestas correctas de nuestro superior o de la oficina de personal. Una vez que es-
temos familiarizados con el punto hasta el que podemos llegar y lo que debemos hacer, ya no tendremos que ocuparnos de lo correcto y lo incorrecto. Manejaremos los problemas de relaciones laborales con la misma facilidad que los técnicos. Por otra parte, cuanto más seguros estemos de nosotros mismos, tanto más nos respetarán los empleados, el representante sindical y la misma administración."

Así, en resumen, le corresponde al supervisor tener dominio de su campo de acción, para poder mantener adecuadas relaciones laborales con sus subordinados.

7. El supervisor ante la organización de los trabajadores. Respec-

to de la actitud que le corresponde asumir al supervisor en los casos en que los trabajadores deciden organizarse de alguna manera, Eckles, Carmichael y Sarchet (1982:296) dicen:

"El supervisor debe recordar que durante la campaña preelectoral, los empleados pueden trabajar en favor de la adhesión al sindicato en sus horas libres y dentro de la planta. La empresa no puede interferir, restringir ni hacer presión en relación con el proceso de sindicalización. Esto excluye toda amenaza o represalia, directa o implícita, y toda coerción o promesa de recompensas y beneficios por no adherirse

al movimiento. No se pueden conceder aumentos de salario ni otras prestaciones para influir en la campaña organizadora."

De ahí que, siempre que los procesos de organización de los trabajadores se lleven a cabo de acuerdo a las normas legales establecidas, el supervisor deberá permanecer ajeno a cualquier intervención y así evitar señalamientos de favorecer u obstaculizar a uno u otro sector - en particular, lo que incidiría desfavorablemente en la empresa. No ha de olvidarse que un supervisor ejerce funciones de director de personal y que ha de cuidar de mantener la imagen que en tal sentido le corresponde.

B. Funciones del supervisor

1. El supervisor, la motivación y el control de la eficiencia. Si

se parte del concepto que fundamentalmente al supervisor le corresponde ver por la eficiencia del desempeño del personal a su cargo, se comprende la afirmación que entre las funciones básicas de un supervisor se enuncia la motivación y el control de dicha eficiencia. Así lo indican Chruden y Sherman Jr. (1982:344) cuando dicen:

"Quizá las funciones de más importancia desempeñadas por el supervisor sean las de motivar y controlar el desempeño del empleado. Es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para sus trabajos y para el departamento. A continuación debe determinar el grado hasta el cual se están logrando los objetivos y si se mantienen o no las normas de calidad prescritas. También debe determinar si los empleados se apegan a las políticas, procedimientos y reglamentos prescritos por la gerencia, por la ley o por alguna sociedad técnica o científica que puedan tener una voz autorizada en la implantación de normas o en la determinación de procedimientos."

La cita anterior resume aspectos importantes cuyo análisis permite establecer los lineamientos sobre los cuales un supervisor puede planificar sus actividades concretas. En efecto, los conceptos a que se hace referencia, comprenden diferentes aspectos que tienen lugar en el marco de las funciones pertinentes a un supervisor.

2. El supervisor y la incentivación. Uno de los aspectos de especial interés es la referencia a los incentivos que el supervisor está llamado a facilitar al personal a su cargo. En tal sentido, importa considerar la definición y las formas de incentivación que Dubin (1982: 129) propone al indicar:

"El incentivo es lo que la persona que trabaja recibe de la organización que lo emplea por ser un miembro productivo. Una distinción común es la que se hace entre incentivos financieros e incentivos no financieros. Cualquier incentivo que, directa o indirectamente, retribuye en dinero, es un incentivo financiero. Los sueldos y salarios son los principales incentivos financieros.

Los incentivos no financieros son formas de pago por el trabajo en donde el aliciente no es monetario. Los incentivos no monetarios pueden tomar la forma de obtener un status más elevado, recibir mayores responsabilidades o participar en las decisiones sobre el trabajo, recibir elogios públicos de los supervisores, o recibir recompensas simbólicas, como distintivos por servicios."

Se considera que el tema de la incentivación no se refiere exclusivamente a determinar las formas de generarla, en este caso, de parte del supervisor, sino también a la respuesta que da el empleado a dicha incentivación. A este respecto, dice Dubin (1982:130):

"Los incentivos también pueden considerarse desde el punto de vista de su impacto sobre el trabajador. Aquí estamos interesados en la respuesta subjetiva al estímulo, cualquiera que sea la forma en que éste pudiera presentarse. Desde este punto de vista subjetivo, podemos distinguir tres tipos de incentivos:

(a) los basados en las satisfacciones actuales; (b) los basados en las inconformidades actuales; y (c) los que están basados en proporcionar equivalentes funcionales."

Como puede observarse, la incentivación constituye un factor importante en el área de la motivación, para el logro de un eficiente desempeño del empleado, en la organización.

3. El supervisor y la productividad. La referencia al aspecto de la productividad se hace, dado el interés que supone la presentación de algunas corrientes teóricas de la administración, cuyos principios expone Dubin (1982:586) al decir:

"Los proponentes de la administración científica han demostrado que la simplificación del trabajo y su racionalización mejoran la productividad. Hasta donde el supervisor simplifique y racionalice el trabajo de sus subordinados, es probable que afectará favorablemente su producción.

Los exponentes del bienestar capitalista concluyen que el tratamiento humano de los subordinados mejora su devoción a la organización que los emplea, y que esta dedicación incrementada conduce a una producción más elevada. Se supone que el supervisor es una figura clave para dispensar un tratamiento humano a sus subordinados y que, por lo tanto, es crucial al formar y mantener una productividad de alto nivel.

En una etapa más avanzada del capitalismo, se ha sugerido por parte de los devotos de la dinámica de grupos, que la participación en las decisiones respecto a su propio bienestar y circunstancias de trabajo, aumenta su dedicación y, por lo tanto, la productividad de sus subordinados. Como es obvio, el punto más inmediato de toma de decisiones compartida con los subordinados es el contacto diario con los supervisores, de modo que el supervisor es una figura clave en la ecuación de la productividad."

Es evidente que al supervisor le corresponde ocupar su atención y orientar sus actividades al logro de los objetivos de la organización; pero, en cierta medida, el rendimiento del personal a su cargo se halla condicionado a los modos como establezca el "tratamiento administrativo"

de sus subordinados. En todo caso, el supervisor pondrá el énfasis en una de las corrientes antes mencionadas, dependiendo de su personalidad profesional.

4. El supervisor y la coordinación. Uno de los más importantes papales del supervisor es, ciertamente, la coordinación. Esto parece evidente si se considera que el supervisor ocupa en la organización un lugar intermedio entre superiores y subordinados. Koontz y O'Donnell (1976:54), luego de exponer el concepto y los principios de la coordinación, dicen:

"El mecanismo más viejo, y al mismo tiempo el más importante para alcanzar la coordinación, es el supervisor. Su principal deber para con el superior es ver que los subordinados mantengan una alta calidad de esfuerzos coordinados, tanto entre ellos como en sus relaciones con otros grupos, lo cual no significa que los supervisores coordinen directamente el trabajo de sus subordinados. Indica que emplean mecanismos direccionales, enseñan principios de coordinación, ilustran sus aplicaciones, y aplican pruebas para determinar la calidad del esfuerzo sincronizado."

Así, en forma resumida, los autores citados presentan los elementos de la coordinación en que le corresponde intervenir al supervisor.

5. El supervisor y la evaluación. No puede pasarse por alto hacer referencia a la función evaluativa que ha de cumplir el supervisor respecto del desempeño del personal a su cargo. Eckles et al. (1982:204) dicen:

"La evaluación del funcionamiento es una clasificación formal de la actuación de un empleado, que se hace con el fin de que el supervisor pueda determinar si aquel requiere compensación, capacitación o asesoría adicionales o si hay posibilidades de ascenso.

El estudio de la evaluación del funcionamiento ofrece al supervisor una excelente oportunidad de informar al subordina-

do acerca de sus progresos y de aconsejarle si es necesario."

Block et al. (1981:272) amplían los conceptos anteriores al referirse a los modos de evaluación que pueden darse, al evaluar el supervisor al personal a su cargo. Dichos autores dicen:

"El supervisor que califica empíricamente a sus subordinados tiene sólo una idea vaga y global de sus cualidades y se expone a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formarse un criterio fundado respecto de cada uno de ellos. Como se encuentra en contacto íntimo y permanente con los trabajadores, está expuesto a que, aun sin darse cuenta, se desarrolle en él una clara simpatía hacia algunos, lo cual entorpecerá su criterio para calificarlos. La calificación técnica de méritos reduce tales peligros y consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados, ayuda a éste a dar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc., en las que casi siempre se pide su parecer; lo ayudará, además, a juzgar analíticamente a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión."

A los criterios expuestos se agregan los que expresa Lindo (1984: 118) cuando dice:

"Un sistema efectivo de evaluación del rendimiento es la piedra angular de las comunicaciones efectivas. Las revisiones del rendimiento son importantes y deberán hacerse a menudo. Pueden ser formales o informales. La revisión informal es en esencia una preparación, una sesión breve, que se concentra en comentar con el empleado sus virtudes o defectos a medida que éstos se presentan en las actividades cotidianas. Cualquier tarea asignada, ya sea que se termine satisfactoriamente o fracase, constituye una oportunidad para "preparar" a un subordinado.

Aparte de la preparación cotidiana, muchas compañías requieren revisiones formales trimestrales, semestrales o anuales de mérito y rendimiento. Los juicios del supervisor se redactan y se archivan en los registros personales del empleado, y se utilizan para considerar los ajustes salariales. Estos documentos representan la evaluación formal que un supervisor hace de sus empleados."

No está demás señalar que al analizar los criterios expuestos por

los autores citados, aparece todo un esquema básico conceptual, útil - como punto de partida para que un supervisor adopte en forma adecuada, sus propios criterios para diseñar los modelos de evaluación del desempeño de sus subordinados.

Se orienta, pues, la acción evaluativa a determinar la situación - de rendimiento del empleado en la organización, mediante una calificación técnica, formal, que culmina con el juicio objetivo del supervisor, contenido en un documento que se archiva en el expediente del empleado con fines de compensación, capacitación o asesoría del mismo.

6. El supervisor y su atención a las nuevas tecnologías. Cabe hacer mención del papel que le corresponde desempeñar al supervisor respecto de las nuevas tecnologías. Sabido es que en la actualidad constituye un fenómeno normal la constante renovación tecnológica en - los distintos órdenes de la actividad humana. Dada la situación del supervisor en una organización, éste no puede ser ajeno a las nuevas tecnologías. De ahí que sea de interés referir al supervisor los conceptos expresados por Dubin (1982:615-616):

"Existen dos tipos de tareas en los nuevos trabajos: (A) --- cuando el desarrollo de una tecnología crea un grupo de tareas que antes no se ejecutaban y (B) cuando el desarrollo de la tecnología cambia a nuevas operaciones el desempeño de las mismas funciones de producción.

Gran parte de la tecnología moderna implica la creación de - tareas totalmente nuevas no ejecutadas antes. Por lo general, hay limitaciones sobre el grado hasta el cual los antiguos - métodos y formas de producción pueden ser mejorados y perfeccionados.

La motivación general para la introducción de tecnologías -- por completo nuevas es el deseo de aplicar el cuerpo de conocimientos científicos que aumenta con rapidez. El contexto - de estas motivaciones es una noción de progreso general.

Las principales consecuencias humanas de las nuevas tareas, son hacer obsoletas y obsolescentes ciertas habilidades, -- creando nuevos puestos al mismo tiempo. En casos individuales, el trabajador cuyo trabajo ya no es necesario, puede enfrentarse a muy graves reajustes para encontrar otro trabajo. Al mismo tiempo, aquellos que buscan trabajo, pueden encontrar una verdadera oportunidad para una carrera en las nuevas tareas, desarrolladas por las nuevas tecnologías."

Ante esta situación, el supervisor no solamente ha de tener un -- sentido de previsión que le permita actualizarse o prepararse para la aplicación o utilización de nuevas tecnologías en su organización, si no, además, como función inherente a su cargo, planear las actividades de entrenamiento de su equipo de trabajo, y ejecutar dicha planeación de manera que las tecnologías obsoletas sean sustituidas por tec nologías innovadoras o revolucionarias.

C. La supervisión educativa

En la estructura de la administración educativa la supervisión -- ocupa un lugar propio, en cuanto interviene en los procesos educati-- vos en forma relevante. Corresponde al personal que desempeña funcio-- nes específicas de supervisión tener una clara visión de los princi-- pios fundamentales de la administración de personal en que se sustentan dichas funciones.

Lemus (1975:213) al analizar el concepto de supervisión, en general, dice:

"La supervisión es una interacción de personas y es llevada a cabo con algún propósito. La supervisión es una tarea difícil de realizar por las diferencias que existen entre las personalidades de los individuos que se hallan en juego. La estructura de sus actividades se define generalmente como --

actividades que se llevan a cabo para cumplir con algún propósito. La supervisión consiste en la sistematización de las interacciones de los individuos que actúan dentro de la estructura del programa. El término administración es más amplio e incluye muchas funciones que no son propias de la supervisión ya que ésta es un subsistema dentro del gran sistema administrativo. Es obvio, entonces, que la supervisión tiene dos contextos: las personas y el programa; la responsabilidad de dirigir el proceso de las actividades de las personas, y el programa, es lo que se llama supervisión."

La definición de supervisión contenida en la cita anterior, gira al rededor de tres ideas fundamentales: el propósito de la supervisión, el programa estructurado para alcanzar el propósito y las actividades de las personas en el marco del programa mencionado.

A la luz de la anterior definición de supervisión, se facilita la interpretación del concepto de supervisión escolar que el mismo autor, Lemus (1975:26), expresa en los siguientes términos:

"Por supervisión escolar se entiende el conjunto de acciones dirigidas al mejoramiento de las condiciones del proceso de enseñanza y aprendizaje de alumnos y maestros, al perfeccionamiento profesional de los educadores que se hallan en servicio y al mejoramiento de la situación educativa."

Se comprende que las actividades de las personas responsables de la supervisión escolar se desarrollen de conformidad con la programación prevista para alcanzar el propósito de la institución, consistente, en este caso, en el mejoramiento educativo.

Los conceptos expuestos se amplían al señalar Nérici (1975:59-60) algunas notas que caracterizan la supervisión escolar. Dicho autor dice así:

*Según Janise Pinto Peres, las principales características de la supervisión escolar son:
1. La supervisión moderna sólo puede justificarse en términos

- de su relación con la situación de enseñanza y aprendizaje
2. La supervisión moderna supone la existencia de buenas relaciones en el grupo, comunicación y liderazgo, para que haya una interacción mutua y continua
 3. La supervisión moderna es planificada
 4. La supervisión moderna dirige la atención hacia los fundamentos de la educación

Para que la supervisión escolar funcione positivamente, debe ser, además de lo que hemos mencionado:

1. Cooperativa. Todos los que intervienen en el proceso educativo deben ofrecer sugerencias y prestar servicios útiles a la supervisión
2. Integrada. Todos los planes de la escuela deben seguir una orientación uniforme por una misma filosofía de la educación, persiguiendo así los mismos objetivos
3. Científica. La supervisión debe estructurarse reflexivamente, teniendo como base el control del proceso de enseñanza y aprendizaje
4. Flexible. La supervisión escolar no debe ser rígida y querer llevar adelante planes que, en la práctica, no se ve que sean consecuentes
5. Permanente. La acción de la supervisión escolar no debe sufrir interrupciones. Será permanente también en el sentido de estimular a todos los que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje a realizar un esfuerzo de constante actualización teórica y práctica."

Estas características de la supervisión escolar constituyen, a la vez, aspectos que han de aplicarse en la ejecución de las actividades supervisoras.

Por su parte, Guadamus Sandoval (1979:67-68) presenta aspectos significativos de la supervisión escolar, que vienen a ser como una clasificación de las funciones que tienen lugar en el ejercicio profesional supervisor. Dicho autor dice:

- "... la Supervisión Educativa es un proceso correlacionado -- que posee cuatro fases:
- La asesoría. Es la etapa de la supervisión que tiene por finalidad informar, actualizar, difundir, concientizar, orientar y motivar para que se mejore el desempeño de las tareas en educación
 - El seguimiento. Es concomitante a la asesoría y tiene por -



finalidad procurar que las acciones dadas en la fase de asesoramiento se vayan realizando con eficiencia. En esta fase se destacan desviaciones y se deben producir las correcciones correspondientes que aseguren el éxito de los objetivos previstos.

- La coordinación. Es la etapa de la supervisión que tiende a la integración de esfuerzos para lograr un eficiente asesoramiento, seguimiento y control de la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje

- El control. Es la etapa de la supervisión dirigida a verificar el cumplimiento de las actividades establecidas en los planes de trabajo, tendiente a comparar lo planeado contra los logros alcanzados.*

Como puede observarse, las fases referidas a la supervisión en la cita anterior, resumen, de alguna manera, las funciones del supervisor. Esto significa que el conocimiento de las fases señaladas permite formular un planteamiento completo para la programación de las actividades de supervisión en educación.

Finalmente, es oportuno indicar que los autores mencionados, Lemus, Nérici y Guadamus Sandoval, a partir de los conceptos anteriores por ellos expuestos, se refieren a los distintos aspectos administrativos en que interviene la supervisión escolar y que ya han sido indicados en este mismo Marco Teórico.

D. La supervisión en el sistema educativo de Guatemala

1. Síntesis histórica. La institucionalización y el desarrollo de la supervisión educativa en Guatemala, tiene lugar a partir de la emisión de las leyes reformistas de la Revolución de 1871. La Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa - USIPE - --- (1981:5) dice al respecto:

*Vale la pena observar que la supervisión educativa en el --

país se inició el 2 de enero de 1875, cuando por medio del - Decreto Número 130 se emitió la Primera Ley Orgánica de Instrucción Pública Primaria, la que se elaboró con la finalidad de lograr la organización, dirección e inspección de la enseñanza pública primaria."

La importancia que se confiere a la supervisión educativa aparece en la referencia que hace González Orellana (1980:292) al indicar que:

"A partir de 1876 la Secretaría de Instrucción Pública fue separada de la de Relaciones Exteriores. Entre sus dependencias figuraba una Dirección General de Instrucción, que tenía a su cargo la orientación técnica y administrativa de la educación primaria y secundaria; una Dirección de Estadística, que desempeñó una labor muy importante, y una Inspección General que mantuvo la supervisión de la educación en la capital y en los departamentos."

Refiriéndose al estilo de supervisión que se venía ejerciendo desde entonces, USIPE (1981:5) dice así:

"El Inspector Técnico de ese tiempo únicamente visitaba las escuelas primarias urbanas locales, no así las rurales..."

Tal parece haber sido la situación de la supervisión educativa en las décadas siguientes. Sin embargo, el proceso de desarrollo de la supervisión escolar toma auge a partir de la Revolución de 1944. Así USIPE (1981:5-6) ofrece los siguientes datos:

"En el año 1948 se crea la Dirección de Núcleos Escolares -- Campesinos... Con la indicada Dirección se hacen funcionar - 20 Núcleos localizados en 13 departamentos de la república, ejerciéndose ya una mejor función supervisora, orientadora y de dotación de materiales auxiliares para una mejor enseñanza aprendizaje a 437 escuelas de educación primaria urbana y rural."

Si bien se señala la ampliación de cobertura de la supervisión educativa en el área rural, aparece, al mismo tiempo, la limitación de la misma a sólo 13 departamentos. Sin embargo, siguiendo el desarrollo de

la supervisión, USIPE (1981:6) agrega:

"En el mes de enero de 1965, en lugar de la Dirección de Núcleos Escolares Campesinos, se crearon las Supervisiones de Distritos Escolares, sistema que abarcó toda la república, mejorando un poco más, tanto cualitativa como cuantitativamente la Supervisión Educativa Nacional."

A los pocos meses, con fecha 11 de junio de 1965, mediante Acuerdo Gubernativo Número 123A, se emite el Reglamento de Supervisión Técnica escolar. García Coronado (1973:317-323) reproduce dicho Acuerdo, el cual contiene los rubros que se presentan a continuación en forma resumida:

- Objetivos de la Supervisión Escolar
- Estructura de su organización
- Especificación de las atribuciones técnicas y administrativas, en relación con la supervisión, del
 - a) Director General de Educación
 - b) Subdirector General de Educación
 - c) Directores de niveles educativos
 - d) Supervisores Técnicos Departamentales
 - e) Supervisores de Distrito
 - f) Supervisores específicos; y
- La integración del Consejo de Supervisión y sus funciones.

En 1981 USIPE (1981:21-22) registra las siguientes tipologías de supervisores en el sistema educativo nacional:

- Supervisores Técnicos Departamentales de Educación
- Supervisores Técnicos de Distritos Escolares

- Supervisores de Escuelas Unitarias
- Supervisores de Castellización
- Supervisores de Educación Rural Familiar
- Supervisores de Educación Preprimaria
- Supervisores de Educación Primaria
- Supervisores de Educación Física
- Supervisores de Educación Estética
- Supervisores de Educación Media en el Ciclo de Educación Básica
- Supervisores de Educación Media en Educación Vocacional y Técnica
- Supervisores de Educación Media en Normal y Bachillerato
- Supervisores de Educación de Adultos
- Supervisores Nacionales de Alfabetización
- Supervisores y Orientadores de Bienestar Estudiantil
- Supervisores del Centro Audiovisual Guatemalteco
- Supervisores de Educación Extraescolar

El Reglamento de la Ley de Educación Nacional, Acuerdo Gubernativo Número M. de E. 13-77, se refiere a la Supervisión Específica del Despacho en el Artículo 11, Capítulo III, Subtítulo III del Título I. Dicho Artículo dice así:

"La Supervisión Específica del Despacho es una Dependencia - Administrativa que se encarga de verificar el cumplimiento - de las disposiciones emanadas del Despacho y el seguimiento de los distintos programas del sector."

Actualmente se cuenta, además, con los supervisores del Proyecto - de Educación Primaria Rural (PRODEPRIR) y del Proyecto Nacional de Educación Bilingüe (PRONEBI). Los mencionados Proyectos están asignados a

la Dirección de Socio Educativo Rural.

2. Bases legales. La Ley de Educación Nacional (1978:17) emitida mediante Decreto Legislativo Número 73-76, en el Artículo 54 - dice:

"La Supervisión Educativa es una unidad ejecutora que coordina las actividades educativas, de conformidad con la política del Ministerio, proporcionando orientación técnico-pedagógica."

En el Artículo 55 la misma Ley establece:

"Los cargos de supervisores técnicos de educación serán desempeñados por docentes que llenen los requisitos establecidos en las leyes respectivas."

Los requisitos a que se refiere el Artículo 55 de la Ley de Educación Nacional, se especifican en el Decreto Legislativo 1485, Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, reproducido por García Coronado (1973:37). En efecto, en la literal c) del numeral VI del Artículo 12, Capítulo III, De las Categorías Titulares, se lee:

"La clasificación exigida para el ejercicio de la profesión, en los distintos niveles o áreas de trabajo es, en orden de precedencia, la que sigue: ... e) para supervisores en los distintos niveles educativos: doctores o licenciados en pedagogía o en ciencias de la educación; profesores de segunda enseñanza en ciencias de la educación; graduados en supervisión escolar en el nivel educativo de que se trate; profesores o maestros con la especialización respectiva. En los tres últimos casos deberán pertenecer, por lo menos, a la clase "C"; maestros de educación primaria de la clase "C"."

E. La supervisión de Educación Media en Guatemala

1. Funciones de la Supervisión de Educación Media. La Dirección de Educación Media, actualmente, cuenta con un Manual de Funcio-

nes propio. En el mismo se describen los objetivos y se enuncian las - funciones de los Departamentos y Secciones con los cuales se integra - la mencionada Dirección. En cuanto a las funciones de la Supervisión, éstas se dividen en Académicas y Administrativas. Con el fin de ilustrar unas y otras, se citan las siguientes (1986:9-11):

Funciones académicas:

- "1. Realizar investigaciones y consultar las ya existentes - sobre la realidad educacional, para proponer posibles soluciones
 2. Planificar en equipo (Supervisores, Directores y docentes) las actividades educativas para alcanzar las metas deseables
 3. Coordinar el planeamiento didáctico, por asignaturas, -- involucrando a los docentes, para unificar los objetivos de enseñanza-aprendizaje
 4. Capacitar al personal en servicio para la aplicación adecuada de métodos de enseñanza propios de su disciplina
 5. Organizar la orientación a los maestros en relación a la elaboración y aplicación de programas de estudio
-"

Funciones administrativas

- "1. Ejecutar el plan regulador de Inscripción y la reubicación de alumnos, de acuerdo a los criterios establecidos
2. Autorizar:
 - 2.1. Calendarios de evaluación
 - 2.2. Evaluaciones extraordinarias
 - 2.3. Matrículas escolares y traslado de las mismas
 - 2.4. Nóminas de posibles graduandos (Forma 1) de conformidad con el Instructivo para la impresión de títulos y diplomas

.....
3. Dar trámite a:
 - 3.1. Solicitud de creación, funcionamiento y ampliación de planteles privados
 - 3.2. Solicitudes de modificación de acuerdos de funcionamiento de planteles privados
 - 3.3. Propuestas de nombramiento, cobertura de vacantes, permutas, traslados y plazas nuevas
4. Cumplir y hacer que se cumplan las leyes, reglamentos y demás disposiciones legales

5. Conceder equivalencias de estudios

....."

Cada una de las categorías de funciones indicadas, es decir, académicas y administrativas, consta de dieciséis puntos, cuyos contenidos y estilo se advierten en la citada muestra anterior.

2. Situación actual. En el marco del sistema educativo, la educación media comprende el Ciclo de Educación Básica y el Ciclo de Educación Diversificado. Ambos ciclos se imparten tanto en el Sector Público como en el Sector Privado. Su atención está a cargo de la Dirección de Educación Media. Dicha Dirección está integrada por los Departamentos de Educación Básica, Normal y Bachillerato y Educación Vocacional y Técnica. Para la atención de los establecimientos de educación media la Dirección del mencionado nivel cuenta con un cuerpo propio de supervisores; además, con los Supervisores Técnicos Departamentales de Educación, los Supervisores Técnicos de Distritos Escolares y, en determinadas situaciones, los supervisores, por ejemplo, de los Núcleos Educativos, los cuales pertenecen a la Dirección de Socio Educativo Rural.

El área metropolitana y los municipios del departamento de Guatemala se han distribuido en sectores y a cada sector se le ha asignado un supervisor que atienda los establecimientos tanto del Ciclo de Educación Básica como del Ciclo de Educación Diversificado que halla en dicho sector. Sin embargo, hay casos en que se asignan supervisores específicos para centros educativos que imparten determinadas especialidades, por ejemplo, educación técnica, computación u otras.

En el caso de los Supervisores Técnicos Departamentales de Educación,

los Supervisores Técnicos de Distritos Escolares y, en algunos casos, - los Supervisores de Núcleos Educativos, les corresponde atender a los - establecimientos educativos de los diferentes niveles que halla en sus respectivas jurisdicciones, salvo el caso de supervisores específicos - para Proyectos especiales, como, por ejemplo, el Proyecto Nacional de - Educación Bilingüe (PRONEBI).

Los supervisores que intervienen en la educación media canalizan la información correspondiente a las Jefaturas de los Departamentos respectivos de la Dirección de Educación Media.

Al analizar la situación administrativa del conjunto de supervisores que intervienen en la educación media de Guatemala, tal como se ha descrito más arriba, parece que dicha situación no es congruente con el principio de unidad de mando a que se refieren Koontz y O'Donnell (1976: 366), quienes afirman:

"Un principio básico en la administración, que frecuentemente se hace a un lado, porque se cree que hay circunstancias obligantes, es el de unidad de mando: cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo para con un solo superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal por los resultados. Al tratar la delegación de autoridad, consideramos que, salvo los casos inevitables de autoridad desmembrada, el derecho de autoridad sobre una actividad dada irá de un solo superior a un solo subalterno. Aunque puede ser que el subalterno reciba autoridad de dos o más superiores y que sea, lógicamente, responsable ante ambos, las dificultades de servir a dos o más -amos son patentes. La obligación es esencialmente personal, y la delegación de autoridad por parte de una o más personas en un individuo frecuentemente produce conflictos, con respecto a autoridad y responsabilidad."

3. Regionalización del sistema educativo. El fenómeno de la regionalización del sistema educativo, en cuanto nueva estructura ad

ministrativa del Ministerio de Educación, se está operando, coincidentemente, mientras se discutía de parte de los supervisores de los distintos niveles, el Acuerdo Gubernativo 979-86. Se espera que la unidad de mando, en relación con la delegación de autoridad, en cuanto principio administrativo tenga su aplicación en la nueva estructura generada por la regionalización. En la misma se utilizan dos conceptos con categoría de fundamentales: desconcentración y descentralización. Dado que el supervisor tiene un papel que desempeñar en la estructura organizacional de la regionalización del sistema educativo, éste habrá de ser sujeto de esa unidad de mando a que se hace referencia.

IV. METODOLOGIA

A. Procedimientos

1. Investigación documental. Para la elaboración del presente trabajo, en primer lugar, se procedió a la investigación documental que permitiera establecer en un Marco Teórico la fundamentación de la supervisión, cualquiera sea la organización o institución en que la misma tenga lugar.

2. Exploración de campo. Se llevó a cabo una exploración de campo, mediante la aplicación de un cuestionario a supervisores que intervienen en la educación media del país. Esta actividad tuvo lugar en los meses de enero y febrero de 1987, en las sesiones generales de supervisores de los distintos niveles educativos que se llevaron a cabo en el Instituto Nacional "Rafael Aqueche", en momentos en que se discutía el Acuerdo Gubernativo 979-86, de fecha 23 de diciembre de 1986, -- que modificaba el status quo del supervisor en el sistema educativo nacional.

a. Población y muestra. La población consta de 183 supervisores, cuya característica común consiste en que intervienen en la educación media de Guatemala (Tabla 3.1.) y, consecuentemente, en que ejercen las funciones pertinentes.

En esta población se decidió realizar un muestreo aleatorio simple de 100 supervisores, con el fin de establecer el nivel de aplicación de

los principios básicos de la supervisión educativa y, en consecuencia, la conveniencia de proponer un Modelo Administrativo de Supervisión de Educación Media en Guatemala.

b. El cuestionario. El instrumento (ver Anexo A) fue elaborado para el efecto por el autor del presente trabajo. Con el fin de establecer, de alguna manera, la validez interna del cuestionario, éste se pasó previamente a 14 supervisores de la Dirección de Educación Media. Dichos supervisores no señalaron aspectos en los que conviniera hacer alguna modificación.

La estructura del mencionado instrumento se ajusta a la escala de Likert, la cual, para su lectura, obedece al siguiente código:

- 1 = Siempre
- 2 = Muchas veces
- 3 = A veces
- 4 = Muy pocas veces
- 5 = Nunca

c. Aplicación del cuestionario. Se procedió enseguida a la aplicación del instrumento a 100 supervisores elegidos aleatoriamente. De los 100 cuestionarios distribuidos, fueron devueltos 71, debidamente respondidos.

d. Tabulación y procesamiento de datos. Para tener una visión general de los resultados, se procedió a la tabulación y procesamiento de datos, de acuerdo a la estructura del cuestionario. En los Anexos, Tabla 3.2., puede verse la tabulación general de las res---

puestas a los ítems del cuestionario aludido. Enseguida, se porcentualizaron los datos globalizados, de acuerdo a cada una de las opciones propuestas, con el fin de facilitar la interpretación de los resultados (ver Tabla 5.1.)

B. La Propuesta

Finalmente, se procedió a la elaboración de la Propuesta de un Modelo Administrativo de Supervisión de Educación Media en Guatemala, cuyos contenidos se distribuyeron en áreas funcionales.



V. RESULTADOS

A. Tabulación y procesamiento

A continuación se presentan los resultados de la exploración de campo globalizados y porcentualizados en cada una de las opciones contenidas en el instrumento de investigación. Dichos resultados permiten establecer los niveles de aplicación que los supervisores que intervienen en la educación media del país, hacen de los principios administrativos pertinentes. Los datos porcentualizados constituyen indicadores de los niveles de aplicación referidos.

Tabla 5.1.

Respuestas a las opciones propuestas					
Total	1	2	3	4	5
6242	2078	1504	1672	351	637
100%	33.29%	24.09%	26.69%	5.62%	10.21%

B. Interpretación

De los resultados obtenidos puede deducirse que aún queda un margen considerable que satisfacerse en cuanto a la aplicación de los principios básicos de la supervisión educativa en el nivel medio. Se considera que este margen abarca los niveles de respuestas dadas, correspon---

dientes a los códigos 3, 4 y 5 en la escala de Likert.

Ha de hacerse notar que no se exploraron mecanismos de ninguna clase respecto a la aplicación de los principios administrativos en el --- ejercicio de las funciones supervisoras.

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO

DE SUPERVISION DE EDUCACION MEDIA

VI. PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO
DE SUPERVISION DE EDUCACION MEDIA

De acuerdo a los principios administrativos referidos a la supervisión, contenidos en el Marco Teórico, se presenta a continuación la Propuesta de un Modelo Administrativo de Supervisión de Educación Media.

A. El supervisor, la motivación y el control de la eficiencia

1. Para un eficiente desempeño de sus funciones específicas, se considera necesario que el supervisor disponga, como guías generales de trabajo, del Plan Anual de Trabajo de la Supervisión de Educación Media. Con el mismo fin, el supervisor elaborará su propio Plan de Trabajo Anual, cuya característica consistirá en la coherencia con el Plan de Trabajo antes mencionado.
2. Es función del supervisor proporcionar al personal cuyo desempeño supervisa, la información suficiente sobre el Plan de Trabajo Anual propio, en aquellos aspectos en que le corresponde intervenir a dicho personal
3. Corresponde al supervisor propiciar en el personal a su cargo, una planificación técnicamente elaborada, que facilite el logro de los objetivos previstos y, en consecuencia, la eficiencia del desempeño de dicho personal.

4. Uno de los factores que incide en la eficiencia del desempeño es la ejecución de los planes de trabajo de acuerdo a su calendarización. El supervisor de educación media, aparte de ocupar su atención en ajustar el desarrollo de sus funciones a la calendarización de su propio plan de trabajo, velará por que el personal a su cargo, de igual manera, ejecute sus planes de trabajo conforme a la calendarización prevista.
5. El supervisor que interviene en la educación media del país, ha de contar con una especificación detallada de las tareas inherentes a su cargo. De esta manera dispondrá de un instrumento que oriente su quehacer y, en consecuencia, le permita desempeñarse de acuerdo al rol que le corresponde.
6. El supervisor ha de contar, además, con la documentación en que se especifican las funciones del Departamento a que pertenece, en aquellos aspectos en los cuales le corresponde intervenir. Esto constituye una condición para la coherencia que ha de tener lugar, específicamente, entre los objetivos del Plan de Trabajo de la Supervisión de Educación Media y los correspondientes al Plan de Trabajo del superior inmediato.
7. Asimismo, corresponde al supervisor disponer de la documentación en la que se especifican las funciones propias del personal al cual supervisa. Esta documentación constituye un recurso para la conducción de las actividades pertinentes a dicho

personal, a la vez que permite establecer los límites y alcances del desempeño propio del supervisor.

8. El supervisor dispondrá del suficiente margen de autonomía que le permita el desempeño de sus funciones específicas. Esta autonomía significa para el supervisor un compromiso personal -- respecto de la eficiencia de su propio desempeño.
9. El supervisor, en cuanto conoce las situaciones concretas del nivel y sector que le ha sido asignado, ha de intervenir de -- alguna manera, en la selección de personal para los nuevos -- puestos o puestos vacantes, en su jurisdicción.
10. Corresponde al supervisor facilitar al personal a su cargo, -- la orientación requerida para el desempeño de sus funciones -- específicas, así como promover acciones concretas de capacitación, especialización y/o de actualización para dicho perso-- nal. El cumplimiento de estas funciones permite que se mantenga o incremente la eficiencia del desempeño del personal.
11. El supervisor ha de estar en condiciones de utilizar recursos de motivación para el personal a su cargo. Entre tales recur-- sos se halla el reconocimiento público del desempeño eficiente y la promoción a cargos más relevantes.
12. Además, el supervisor ha de estar en capacidad de delegar --- oportunamente el desempeño de determinadas funciones. La delegación

gación cumple el papel de estímulo para el personal, a la vez que facilita la ejecución de tareas específicas.

13. En el desempeño de sus funciones de conducción o de orientación en la ejecución de tareas, corresponde al supervisor procurar que el personal a su cargo, actúe no solamente con el máximo de eficiencia, sino también con un sentido de satisfacción personal por la labor realizada. Esto lleva consigo la formación de un ambiente apropiado.
14. Para lograr un desempeño eficiente en la ejecución de las actividades del personal supervisado, se considera preferible que el supervisor genere un clima de armonía y participación espontánea, sin transgresión a las normas legales, en lugar de mantener un estricto apego a tales normas. En tal sentido, adoptará más bien una actitud democrática, sin tener que imponer la autoridad propia del cargo.
15. Como un medio para revisar o reorientar su Plan de Trabajo, es menester que el supervisor registre la retroalimentación o información que proviene del contexto en que tiene lugar la acción supervisora. Esta información la puede recibir de ex-alumnos de los centros educativos que supervisa, de los pa---dres de familia o de otros sectores, referida, por ejemplo, a la calidad de preparación académica que se imparte a los edu-candos, al tratamiento que reciben, a la disciplina que obser

van, etcétera.

16. El supervisor, aparte de procurar un alto grado de eficiencia, ha de propiciar la satisfacción de las necesidades del personal a su cargo. Por consiguiente, en el ejercicio de sus funciones, tendrá en cuenta que las personas necesitan, especialmente, de reconocimiento y de estímulos, para su propia realización.
17. Corresponde al supervisor ocuparse por que se mantengan y mejoren las condiciones de salud e higiene del personal a su cargo. Estas condiciones suelen incidir, de alguna manera, en la eficiencia del desempeño del personal.

B. El supervisor y la coordinación

1. Corresponde al supervisor esforzarse por mantener la cohesión del personal a su cargo; esto es posible si pone en juego sus dotes de líder democrático. Los equipos de personal integrados para el desempeño de sus actividades, normalmente tienen un rendimiento de alto grado de eficiencia.
2. La coordinación de las actividades que el supervisor realiza, se hace más efectiva en la medida en que el personal observa una actitud de cooperación. Es posible lograr esta actitud cuando el supervisor, en lugar de hacer uso de la autoridad del cargo que ocupa, pone en juego sus habilidades de líder -

democrático.

3. El supervisor, en el ejercicio de sus funciones, tendrá en -- consideración la importancia que el personal a su cargo -- participe en la toma de decisiones. Esta participación tiene lugar en aquellos asuntos en los cuales le corresponde intervenir a dicho personal, el cual, de esta manera, asume por sí mismo la responsabilidad de su propio desempeño.

C. El supervisor y la evaluación

1. El supervisor que interviene en la educación media ha de participar tanto en la evaluación de proceso como en la evaluación de producto del Plan de Trabajo Anual de la Supervisión de Educación Media. En el mismo sentido, dicho supervisor se ocupará de efectuar la evaluación de su propio Plan de Trabajo Anual. De esta manera dispondrá de la información requerida para determinar en qué medida se alcanzan los objetivos -- previstos y cuáles son los reajustes y/o modificaciones a ser introducidos en función de eficiencia del desempeño.
2. Es competencia del supervisor evaluar el desempeño del personal al cual supervisa. La información obtenida de dicha evaluación, sea de proceso o de producto, permitirá al supervisor:
 - Verificar el grado de eficiencia de las acciones del perso

nal

- Establecer la conveniencia de revisar los planes de trabajo
 - Conferir los estímulos apropiados
 - Promover al personal de acuerdo a los grados de eficiencia
 - Tomar las decisiones pertinentes.
3. Respecto de la evaluación del desempeño del personal, el supervisor ha de planificar dicha evaluación y ejecutarla en forma sistemática y periódica. De esta manera evitará la improvisación y no correrá el riesgo de formular juicios de valor subjetivos.
4. Para determinar qué factores inciden en los niveles de eficiencia del personal a su cargo, conviene que el supervisor realice las investigaciones evaluativas del caso. Sucede que no siempre son conocidas las variables que intervienen en la eficiencia del desempeño del personal.
5. Es de la competencia del supervisor evaluar la funcionalidad de los programas de trabajo del personal a su cargo. Para el efecto, determinará los resultados obtenidos en términos de comparación con los objetivos previstos. En forma similar, le corresponde realizar la autoevaluación respecto de sus propios programas de trabajo.

6. Corresponde al supervisor realizar la autoevaluación de su -- propio desempeño. Para el efecto, le es útil, como punto de -- referencia, la información obtenida de la evaluación del des-- empeño del personal a su cargo.

D. El supervisor, las relaciones humanas y laborales

1. En los casos en que surgen conflictos entre el personal, se -- considera apropiado que el supervisor, en busca de soluciones justas, utilice la vía del diálogo antes que la aplicación de las normas legales establecidas.
2. El supervisor ha de procurar que, en cuanto de él dependa, -- las relaciones laborales con sus superiores, se mantengan en un clima de mutua comprensión.
3. En sus relaciones con su jefe inmediato corresponde al super-- visor transmitirle la información pertinente. La característi-- ca de dicha información ha de consistir en su objetividad. -- Así, por ejemplo, es función del supervisor informar a su je-- fe inmediato de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño del personal a su cargo. En este caso los datos se han de transmitir inalterables al jefe inmediato.
4. En el desempeño de sus funciones el supervisor ha de tener en cuenta la importancia que se confiere a las relaciones huma-- nas. Estas habitualmente han de animar las relaciones labora--

les entre el supervisor y el personal a su cargo.

5. El supervisor ha de procurar que el personal cuyo desempeño supervisa, adopte una actitud positiva hacia la supervisión. Para lograr y mantener esta actitud el supervisor ha de poner en juego su capacidad de desarrollo de las relaciones humanas. Estas constituyen un valioso punto de apoyo para tan difícil tarea.
6. El supervisor, en sus relaciones con el personal que supervisa, ocupará su atención en los siguientes aspectos:
 - Procurará la cooperación espontánea de dicho personal
 - Mantendrá un clima motivacional para el desempeño eficiente de las actividades
 - Adoptará una actitud democrática antes que hacer valer la observancia de leyes y reglamentos o la autoridad inherente al cargo.
7. El supervisor mantendrá con sus compañeros supervisores una constante comunicación "informal". Esta comunicación ofrece ventajas tales como las siguientes: establecer intercambio de experiencias, útil para el desempeño de las funciones; tratar asuntos relativos a problemas comunes o propios de unos u otros y contribuir a su solución, etcétera.
8. Cuando en el personal surgen problemas relativos a sus sala--

rios, el supervisor, al menos debe estar en condición de informar sobre los trámites a seguir, para la solución de dichos problemas.

E. El supervisor y su atención a las nuevas tecnologías

1. Para impulsar los procesos educativos es indispensable que el supervisor se ocupe de la introducción de nuevas metodologías o tecnologías en los centros educativos a su cargo. Dichas metodologías o tecnologías pueden estar referidas tanto para su aplicación en el proceso enseñanza-aprendizaje, como a la administración de personal. En tal caso, corresponde al supervisor propiciar la capacitación o especialización del personal a su cargo, a fin de que se haga uso de las nuevas metodologías o tecnologías en forma apropiada.
2. Entre los efectos posibles de la introducción de nuevas metodologías o tecnologías, suele tener lugar la creación de nuevos puestos de trabajo. Por consiguiente, es competencia del supervisor prever esta situación y adoptar las medidas pertinentes.

BIBLIOGRAFIA

- Bittel, L. R. Lo que todo supervisor debe saber (Traducción Castellana). 1985 México, McGraw-Hill. 664 pp.
- Block, A.; J. A. Aguilar y M. E. Gómez. Desarrollo de capacidades administrativas. México, Trillas. 342 pp.
- Chiavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración -- 1985 (Traducción Castellana). México, McGraw-Hill. 586 pp.
- Chruden, H. j. y A. W. Sherman, Jr. Administración de personal (Traducción Castellana). México, Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. 661 pp.
- Dirección de Educación Media del Ministerio de Educación de Guatemala. 1986 Manual de funciones. Guatemala, Texto mimeografiado. 15 pp.
- Dubin, R. Las relaciones humanas en la administración (Traducción Castellana). México, D. F., Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. 704 pp.
- Eckles, R. W.; R. L. Carnichael y B. R. Sarchet. Administración. Curso para supervisores (Traducción Castellana). México, Editorial Limusa, S.A. 334 pp.
- García Coronado, C. E. Legislación Educativa. Guatemala, Sin editorial. 1973 340 pp.
- González Orellana, C. Historia de la Educación en Guatemala. Guatemala, 1980 Editorial Universitaria. 564 pp.
- Guadamus Sandoval, L. J. La administración educativa y su relación con la administración pública. San José, Costa Rica, Editorial -- Universidad Estatal a Distancia. 79 pp.
- Koontz, H.; C. O'Donnell. Curso de administración moderna. Un análisis de las funciones de la administración (Traducción Castellana). México, McGraw-Hill. 785 pp.
- Lemus, L. A. Administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires, Kapelusz. 382 pp.

- Lindo, D. K. Métodos simplificados de supervisión (Traducción Castellana). México, Editorial Limusa, S.A. 299 pp.
- 1984
- Ministerio de Educación de Guatemala. Ley de Educación Nacional de Guatemala. Reglamento de la Ley de Educación Nacional. Guatemala, Editorial José de Pineda Ibarra. 43 pp.
- 1978
- Nérici, I. G. Introducción a la supervisión escolar. Buenos Aires, Kapelusz. 316 pp.
- 1975
- Sperb, D. C. Dirección y supervisión en la escuela primaria. Buenos Aires, Kapelusz. 230 pp.
- 1967
- Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa - USIPE - - - del Ministerio de Educación de Guatemala. Manual de supervisión educativa. Guatemala, Departamento Educación de SEGEPIAN. 239 pp.
- 1981

APENDICES

A. Tabla 3.1. Supervisores que intervienen en la educación media en Guatemala

Supervisores Técnicos de Educación Departamentales	21
Supervisores Técnicos de Distritos Escolares	99
Supervisores de la Dirección de Educación Media	59
Supervisores Sectoriales de la Dirección de Socio- Educativo Rural	4

Fuente: Nómina de Supervisores Técnicos de Educación Departamentales, de Distritos Escolares, de Núcleos Educativos y de Educación Bilingüe (PRONEBI), 1987, y Nómina de Supervisores de la Dirección de Educación Media, 1987.

B. Tabla 3.2. Respuestas a los ítems del cuestionario aplicado a los supervisores que intervienen en la educación media en Guatemala

Preguntas	Opciones				
	1	2	3	4	5
1.					
1.1.	19	5	17	7	23
1.2.	19	12	21	4	15
1.3.	17	2	25	4	23
2.	57	12	2	0	00
3.	45	18	7	0	00
4.					
4.1.	43	15	8	0	00
4.2.	44	14	10	0	3
5.					
5.1.	13	1	25	4	28
5.2.	18	7	20	5	21
5.3.	11	1	26	5	28
6.	17	8	25	4	17
7.	31	17	12	4	7
8.	33	20	8	8	2
9.					
9.1.	4	13	41	8	5
9.2.	26	26	17	2	0
10.	17	13	19	11	11
11.					
11.1.	42	19	10	00	00
11.2.	34	16	21	00	00
12.					
12.1.	28	9	25	8	1
12.2.	36	11	21	2	1
12.3.	23	9	34	4	1
12.4.	21	11	22	12	5
12.5.	13	4	35	9	10
13.					
13.1.	23	22	19	7	00
13.2.	18	22	20	11	00
13.3.	6	21	24	9	11
14.	3	12	11	4	41

Continuación Tabla de respuestas a los ítems del cuestionario

Preguntas	Opciones				
	1	2	3	4	5 *
15.					
15.1.	29	18	14	3	7
15.2.	38	22	9	1	1
15.3.	27	26	19	0	0
16.					
16.1.	27	27	17	0	0
16.2.	35	28	8	0	0
17.					
17.1.	28	22	17	3	1
17.2.	60	10	1	0	0
18.					
18.1.	28	19	21	3	0
18.2.	51	17	3	0	0
19.	30	19	22	0	0
20.	11	18	19	13	10
21.	15	23	17	6	10
22.	15	17	22	5	12
23.	20	32	10	3	6
24.					
24.1.	22	34	12	3	0
24.2.	29	22	16	3	0
24.3.	22	27	17	5	0
25.	25	34	8	2	2
26.	42	13	7	5	4
27.	28	15	20	4	4
28.					
28.1.	28	21	16	5	1
28.2.	44	18	7	2	0
29.					
29.1.	33	20	15	0	3
29.2.	16	16	30	1	8
29.3.	27	19	19	0	6
29.4.	27	21	20	0	3
30.					
30.1.	21	16	20	4	10
30.2.	16	24	25	1	5
30.3.	18	23	25	0	5
31.	14	26	19	7	5
32.	17	22	22	8	2

Continuación Tabla de respuestas a los ítems del cuestionario

Cuestiones	Opciones				
	1	2	3	4	5
33.					
33.1.	4	12	37	7	11
33.2.	6	11	34	8	12
33.3.	7	9	32	10	13
34.	6	7	25	12	21
35.	33	20	15	0	3
36.					
36.1.	8	9	33	8	13
36.2.	7	11	27	6	20
36.3.	9	15	26	4	17
36.4.	6	13	29	3	20
36.5.	8	12	26	5	20
37.	6	11	29	9	16
38.	0	8	33	4	26
39.					
39.1.	33	23	11	2	2
39.2.	30	25	12	3	1
40.	33	19	17	2	0
41.	12	16	24	8	11
42.					
42.1.	10	26	23	7	5
42.2.	31	21	14	4	1
43.	10	7	20	9	25
44.	33	24	13	0	1
45.	33	21	17	0	0
46.					
46.1.	32	23	16	0	0
46.2.	10	24	25	2	10
47.	7	10	25	10	19
48.	48	14	7	2	0
49.	40	22	9	0	0
50.					
50.1.	33	21	17	0	0
50.2.	31	19	19	1	1
51.	31	24	14	1	1
52.	17	18	21	5	10

C. CUESTIONARIO

Instrucciones:

Señor (a) Supervisor (a) :

Atentamente le ruego dar respuesta a todos y a cada uno de los interrogantes, aunque haya varios bajo un mismo numeral.

Usted tiene dos escalas a la vista: Una equivale a la otra. El orden de las opciones responde al orden de ambas escalas, lo cual facilita la lógica de la respuesta.

La escala de 1 a 5 indica que usted dispone de cinco opciones, y que con una "x" va a señalar la opción más adecuada al correspondiente interrogante.

A continuación se indican las escalas de significación para las respuestas al Cuestionario:

- | | | |
|---|-------------------|-----------------|
| 1 | Muy de acuerdo | Siempre |
| 2 | De acuerdo | Muchas veces |
| 3 | Indeciso | A veces |
| 4 | En desacuerdo | Muy pocas veces |
| 5 | Muy en desacuerdo | Nunca |

O	CUESTIONES	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
1.	¿Dispone usted del documento que contiene el Plan de Trabajo Anual de la Dirección de Educación Media?					
1.1.	de la Jefatura a que usted pertenece?					
1.2.	propio de la Supervisión de Educación Media?					
1.3.					
2.	¿Para el desempeño de las funciones específicas que le corresponden, cuenta usted con su propio Plan de Trabajo Anual?					

0	CUESTIONES	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
3.	¿Ha comunicado usted al personal que supervisa, cuál es su Plan de Trabajo Anual, en aquellos aspectos que se refieren a dicho personal?					
4.	¿Evalúa usted su propio Plan de Trabajo Anual					
4.1.	durante el proceso de ejecución?					
4.2.	al finalizar el año escolar?					
5.	¿Ha participado usted en la evaluación del Plan de Trabajo Anual					
5.1.	de la Dirección de Educación Media?					
5.2.	de la Jefatura o Dirección a que usted pertenece?					
5.3.	propio de la Supervisión de Educación Media?					
6.	¿En la estructura organizacional de la Dirección de Educación Media, se cuenta con una especificación de las funciones propias de la Supervisión de dicho nivel? ...					
7.	¿Dispone de la documentación que contiene las funciones específicas del sector de la Supervisión correspondiente a la Jefatura o Dirección a que usted pertenece?					
8.	¿La estructura organizacional de la Supervisión facilita el desempeño de las actividades previstas en el Plan de Trabajo Anual de usted?					
9.	¿Considera que, al finalizar el ciclo escolar, se han alcanzado los objetivos					
9.1.	del Plan de Trabajo Anual de la Supervisión de Educación Media?					
9.2.	del Plan de Trabajo Anual de usted?					

O	CUESTIONES	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
10.	¿Delega usted el desempeño de funciones específicas en miembros del personal que usted mismo supervisa?					
11.	¿Respecto del personal que usted supervisa, orienta usted mismo el desempeño de sus funciones?					
11.1.						
11.2.	promueve acciones de capacitación y/o de actualización?					
12.	¿De acuerdo al numeral anterior, propicia usted la organización de					
12.1.	Seminarios?					
12.2.	Cursillos?					
12.3.	Ciclos de Conferencias?					
12.4.	Investigaciones?					
12.5.	Centros de Documentación?					
13.	¿Utiliza usted como recursos de motivación para el personal a su cargo:					
13.1.	La delegación de funciones?					
13.2.	El reconocimiento público del desempeño eficiente?					
13.3.	La promoción a cargos más relevantes?					
14.	¿Interviene en la selección de personal para los nuevos puestos o puestos vacantes, en el nivel y sector que a usted le ha sido asignado?					
15.	¿Verifica el logro de los objetivos en relación con el desempeño de las acciones previstas.					
15.1.	en el Plan de Trabajo Anual de la Supervisión?					
15.2.	en el Plan de Trabajo Anual de usted?					

O	CUESTIONES	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
15.3.	en los Planes de Trabajo del personal supervisado por usted?					
16.	¿En la orientación o conducción del desempeño de las acciones planificadas, espera obtener del personal que usted supervisa:					
16.1.	El máximo de eficiencia?					
16.2.	Satisfacción en el desempeño de sus tareas?					
17.	¿Para la solución de conflictos que surgen entre el personal supervisado por usted,					
17.1.	se fundamenta exclusivamente en las normas legales establecidas?					
17.2.	utiliza usted el diálogo como recurso de conciliación de intereses?					
18.	¿En la orientación o conducción del desempeño de las funciones del personal que usted supervisa, procura					
18.1.	un clima de trabajo apegado estrictamente a las normas legales?					
18.2.	un clima de armonía y participación, sin transgresión a las normas legales?					
19.	¿Las políticas de la Supervisión le facilitan a usted el desempeño de sus funciones específicas?					
20.	¿Recibe usted información, con carácter de retroalimentación, proveniente del medio externo a la Supervisión, por ejemplo, respecto de la calidad de preparación de los egresados de los centros educativos a su cargo?					
21.	¿Utiliza usted la información a que se refiere el numeral anterior, para revisar o reorientar sus proyectos de trabajo?					

O	CUESTIONES	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
22.	¿Transfiere usted a sus jefes inmediatos la información a que se refiere el numeral 20?					
23.	¿Verifica usted el desempeño del personal supervisado por usted mismo, en relación a los objetivos a ser alcanzados por dicho desempeño?					
24.	¿Utiliza la información que obtiene del control del desempeño para establecer, respecto del personal que usted supervisa:					
24.1.	El grado de eficiencia de las acciones? ..					
24.2.	La conveniencia de revisar los Planes de Trabajo de dicho personal? ..					
24.3.	Los estímulos apropiados?					
25.	¿Hace usted uso de la información a que se refiere el numeral 24 para una autoevaluación de su propio desempeño?					
26.	¿Cuando surgen problemas en el personal supervisado por usted, respecto a sus salarios, les facilita elementos para su solución, por ejemplo, información sobre trámites a seguir?					
27.	¿Considera que las políticas de la Supervisión permiten la integración de los objetivos de la sociedad, del personal supervisado por usted y los de la propia Supervisión?					
28.	¿En el desempeño de sus funciones se ocupa usted					
28.1.	de que se mantengan y mejoren las condiciones de salud y seguridad en el puesto de trabajo del personal al que supervisa? ...					
28.2.	de que el personal adopte una actitud positiva hacia la institución?					

0	CUESTIONES	OPCIONES				
		1	2	3	4	5
29.	¿Al evaluar el desempeño del personal supervisado por usted, utiliza la información obtenida para					
29.1.	la toma de decisiones?					
29.2.	la promoción del personal?					
29.3.	la capacitación o actualización?					
29.4.	la motivación pertinente?					
30.	¿Realiza usted la evaluación del personal					
30.1.	previa planificación de la misma?					
30.2.	de acuerdo a cierta metodología adoptada?					
30.3.	en forma sistemática y periódica?					
31.	¿Realiza usted alguna investigación evaluativa respecto de los factores que generan determinados niveles de eficiencia en el desempeño del personal al cual supervisa?					
32.	¿Evalúa usted la funcionalidad de los programas de trabajo, estableciendo comparación entre objetivos previstos y resultados obtenidos?					
33.	¿Participa la Supervisión de Educación Media en actividades que le facilitan la consecución de sus metas y objetivos					
33.1.	con otras dependencias del Ministerio de Educación?					
33.2.	con otras dependencias del Sector Público, aparte del Ministerio de Educación?					
33.3.	con instituciones del sector privado? ...					
34.	¿Ha participado usted en los 1985-1986, en acciones de revisión de políticas y objetivos de la Supervisión de Educación Media?					

O	C U E S T I O N E S	O P C I O N E S				
		1	2	3	4	5
35.	¿Considera usted que las relaciones con sus superiores inmediatos tienen lugar en un clima de mutua comprensión?					
36.	¿Cuenta la Supervisión de Educación Media con especialistas-asesores en las siguientes áreas:					
36.1.	Investigación Educativa?					
36.2.	Currículum?					
36.3.	Evaluación Educativa?					
36.4.	Administración de Personal?					
36.5.	Legislación Educativa?					
37.	¿La comunicación con los especialistas-asesores de la Supervisión le facilita a usted el desempeño de sus funciones específicas?					
38.	¿Los especialistas-asesores de otras dependencias del Ministerio de Educación prestan asesoría a la Supervisión de Educación Media?					
39.	¿Considera usted que la comunicación "informal" con sus compañeros supervisores, le permite					
39.1.	establecer un intercambio de experiencias, útil para el desempeño de sus funciones? ..					
39.2.	tratar asuntos relativos a problemas comunes o propios de unos u otros, a cuya solución es posible contribuir?					
40.	¿Comparte usted el criterio de que el personal al cual supervisa, participe en la toma de decisiones?					
41.	¿En la solución de problemas utiliza usted procedimientos que se sustentan en bases teóricas?					

O	C U E S T I O N E S	O P C I O N E S				
		1	2	3	4	5
42.	¿Para mantener niveles satisfactorios de comunicación con el personal al cual supervisa,					
42.1.	considera que le bastan sus habilidades personales?					
42.2.	procura documentarse sobre técnicas de comunicación?					
43.	¿Piensa usted que el supervisor ha de evitar intervenir en las organizaciones del personal, por ejemplo, asociaciones, cooperativas...?					
44.	¿Considera usted que el supervisor debe observar que las organizaciones del personal a su cargo, se desarrollen en un marco de legalidad?					
45.	¿Comparte usted el criterio de que conviene que el supervisor tome en cuenta las opiniones que emite el personal en un ambiente de "organización informal", por ejemplo, acerca del tratamiento que recibe, las condiciones de trabajo...?.....					
46.	¿Le parece a usted que la coordinación en cuanto función de supervisión, redunde en beneficio del desempeño,					
46.1.	cuando el personal observa una actitud de cooperación para el logro de las metas y objetivos de la institución?					
46.2.	cuando el supervisor pone en juego la <u>auto</u> ridad de su cargo?					
47.	¿Cuando una circunstancia concreta lo ameri ta, está el supervisor en capacidad de im- poner castigo o de conferir recompensas, de acuerdo a las normas legales?					

O	C U E S T I O N E S	O P C I O N E S				
		1	2	3	4	5
48.	¿Se esfuerza usted por realizar su propio Plan de Trabajo, de acuerdo al cronograma o calendarización del mismo?					
49.	¿Instruye al personal supervisado por usted, sobre la importancia de que ejecuten sus Planes de Trabajo, ateniéndose, en lo posible, a la calendarización de los mismos? ..					
50.	¿Promueve usted en las instituciones educativas a su cargo, la introducción de nuevas metodologías					
50.1.	en los procesos de enseñanza-aprendizaje?					
50.2.	en la administración de personal?					
51.	¿Propicia usted la capacitación o especialización del personal a su cargo, para la aplicación de nuevas metodologías o tecnologías?					
52.	¿Prevé usted la creación de nuevos puestos de trabajo con la introducción de nuevas metodologías o tecnologías educativas o administrativas?					