MANUEL DE JESUS DANIEL MINERA BOLAÑOS

MODERNAS TEORIAS DE LA SUPERVISION EDUCACIONAL Y SU RELACION CON LA LEGISLACION ESCOLAR GUATEMALTECA

ASESOR:

LICENCIADO JULIO FERNANDO CRUZ BURGOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

GUATEMALA, 1984

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Este estudio fue presentado por el autor como trabajo de tesis, requisito previo a su graduación de Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación.

Guatemala, octubre de 1984.

L07
T(90)P
c.1

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION	*i*
CAPITULO I	
ENUNCIADO DEL PROBLEMA	1
A. DELIMITACION DEL PROBLEMA	1
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
C. OBJETIVOS	5
D. METODOLOGIA	7
E. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	8
F. LIMITACIONES	9
G. HIPOTESIS	10
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	11
A. ENUNCIADO	11
B. PRESUPUESTOS BASICOS	20
C. CONCEPTO DE SUPERVISION	24
D. DEFINICION DE SUPERVISION ESCOLAR	26
E. PRINCIPIOS	27
F. FINES DE LA SUPERVISION EDUCATIVA	35
G. FUNCIONES DE LA SUPERVISION EDUCATIVA	39
H. TECNICAS, PROCEDIMIENTOS Y MEDIOS DE SUPERVISION	54

CAPITULO III Pag.

LEGISLACION ESCOLAR GUATEMALTECA REFERENTE A LA SUPERVISION ESCOLAR 67

A. ASPECTO HISTORICO DE LA LEGISLACION REFERENTE A SUPERVISION ESCOLAR 67

B. LEY ORGANICA DE EDUCACION NACIONAL Y REGLAMENTO DE SUPERVISION ESCOLAR (1965 - 76) 73

C. LEGISLACION EDUCATIVA ACTUAL 86

CAPITULO IV

LA RELACION ENTRE LA TEORIA GENERAL DE SUPERVISION EDUCACIONAL MODERNA Y SUS FUNCIONES EN LA LEGISLACION ESCOLAR GUATEMALTECA 97

CONCORDANCIAS 97

A. PRINCIPIOS 97

B. FINES DE LA SUPERVISION 100

C. FUNCIONES DE LA SUPERVISION EDUCACIONAL

DISCREPANCIAS 103

D. TECNICAS, PROCEDIMIENTOS Y MEDIOS DE LA SUPERVISION 104

LIMITACIONES 104

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 113

A. CONCLUSIONES 113

B. RECOMENDACIONES 118

BIBILIOGRAFIA 127

INTRODUCCION

La Supervisión Educacional en Guatemala ha ido evolucionando lentamente debido a varios factores, que se analizarán a través del presente trabajo. Hemos seguido paso a paso estos cambios que se han operado, ya que nos ha tocado vivir, sea como alumno, profesor y también como funcionario de educación precisamente en este campo. Por lo tanto esbozaremos a grandes rasgos lo que nosotros pensamos acerca del problema de las Relaciones de la Legislación Escolar con las Modernas Teorías de Supervisión Educacional.

La Supervisión como parte del engranaje administrativo de un Sistema Escolar siempre ha existido y en algunos casos ha habido atisbos de querer realizar Supervisión Educacional propiamente dicha. Así también se le ha asignado un párrafo especial en la Legislación Escolar de diferentes épocas, pero a menudo se le ha confundido con la Inspección Escolar, o en el mejor de los casos, con el de Administración, llegándose a extremos como los de asignarle un papel de carácter puramente burocrático y de trámite.

Ante este marco real en que se ha movido y se sigue desenvolviendo nuestra Supervisión Educacional, queremos a través de este trabajo, plantear una serie de interrogantes que se tratarán de contestar de acuerdo a la investigación realizada, y partiendo de las respuestas concretas y objetivas, presentar sugestiones adecuadas a esa realidad, que vengan a mejorarla en alguna forma.

El objeto de esta Tesis es concretamente establecer si los principios, fines, funciones y técnicas de la Supervisión Educacional Moderna están bien integrados y planteados de una manera clara y precisa en la Legislación Escolar Guatemalteca, tanto en la anterior a 1976, como en la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo

73-76, sobretodo en cuanto a las atribuciones de los funcionarios que la ejercen, es decir, los Supervisores en general.

Desde un punto de vista metodológico se plantean dos aspectos fundamentales: Primero se analiza detenidamente la literatura existente hasta la fecha, sobre la caracterización de la Supervisión, entre los autores más connotados actualmente, procurando que fueran de distintos contextos educacionales, formulándose después un Marco Teórico Básico que analiza y sintetiza todo lo leído.

El otro aspecto fue realizar un breve historial de los documentos y por supuesto, de los Capítulos y parágrafos de la Supervisión, extractados de las diferentes Leyes de Educación Nacional, hasta llegar, como ya se dijo, a la Legislación actual, o sea todos los Decretos que hasta la fecha han sido aprobados y que poco a poco han ido evolucionando, pero han llegado casi siempre a lo mismo.

En el Capítulo tercero se hace una comparación entre lo que se considera como las principales teorías, pero que en algunos casos ya han sido aplicados con resultados beneficiosos y lo que realmente está expresado en la Legislación Escolar Guatemalteca en materia de Supervisión.

En la última parte del trabajo, como resultado de la comparación anterior se procede a exponer las Conclusiones y Recomendaciones, entre las que destaca una ponencia concreta que ya fue aplicada en una provincia de los Estados Unidos de Brasil, con bastante éxito, y que se cree que con las adaptaciones que le hicimos, se podría aplicar en Guatemala, sobretodo ahora que se está elaborando una nueva Carta Magna para nuestro país, y que desde luego también se tendrá que modificar un tanto la Legislación Escolar.

CAPITULO I

ENUNCIADO DEL PROBLEMA

A. DELIMITACION DEL PROBLEMA:

Este trabajo como se dijo es un estudio bibliográfico documental que se propone confrontar las relaciones que existen entre las Modernas Teorías de Supervisión Educacional y las funciones que están establecidas en la Legislación Escolar Guatemalteca.

Se trató el problema de la Supervisión desde el punto de vista legal, pero sin profundizar en los aspectos formales de la misma, es decir, en cuanto a la redacción y estructura total, sino más bien desde el punto de vista del contenido y del fondo, en lo que se refiere a la buena marcha de la institución encargada de velar porque se cumplan los objetivos y los fines de la Educación Guatemalteca, es decir, la Supervisión.

La metodología empleada parte de la sintetización de los procesos que utiliza actualmente la Supervisión Educacional para la consecusión de sus fines y principios generales y compararlos con las funciones y atribuciones que la Ley de Educación Nacional cofiere al personal que la ejecuta.

El estudio tendrá trascendencia, ya que es una oportunidad para que las personas encargadas de la promulgación y sanción de los reglamentos específicos que norman las actuaciones de los funcionarios, se den cuenta de que dichos instrumentos sean los más explícitos posible y no den lugar a malas interpretaciones en su aplicación.

La Legislación Escolar Guatemalteca referente a Supervisión está enriquecida con los aportes de la Teoría General de Supervisión

Moderna en algunos aspectos, sobretodo en lo que se refiere a la filosofía y los ideales. Sin embargo creemos que algunos de los aspectos están un poco confusos y en algunas oportunidades no se especifican bien, sobretodo en lo referente a las funciones y atribuciones del personal que realiza la Supervisión, careciendo también de profundidad en lo que respecta a las técnicas y medios de Supervisión.

En síntesis, el esquema que utilizamos en este trabajo y que explicaremos más adelante es una visión de conjunto de lo que piensan los teóricos de la Supervisión Educacional, acerca de lo que ha sido, es, y lo que debe ser la acción, profesión y arte del manejo de personal en todo lo relacionado al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje. Lo que se quiso constatar es si también se encontraban delineadas en la Legislación Escolar Guatemalteca referente a Supervisión.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

De acuerdo a lo expuesto hasta ahora en la Legislación Escolar Guatemalteca se ha notado cierta diferencia entre lo que se considera como Supervisión Educacional actualmente, es decir, lo que piensan los especialistas y las recomendaciones de Seminarios y Congresos nacionales e internacionales y lo que aún persiste en cuanto se refiere a las funciones y atribuciones que los instrumentos legales confieren a la Supervisión, incluyendo la última, o sea la de 1976.

Es cierto que existen no una sino varias teorías que en la actualidad se han aglutinado bajo el epígrafe de Supervisión Educacional, dependiendo del sistema y de la organización educativa general y ésta a su vez depende de la Administración General. Otras ya la consideran como una disciplina con campo propio y por consiguiente con métodos de investigación y de aplicación específicas. Los

más son los que adoptan una posición ecléctica, o sea que parten de los principios generalmente aceptados de Supervisión y los adaptan al campo educacional, pero experimentan nuevos procedimientos y técnicas, que se pueden aplicar también.

Por otro lado, los criterios y posiciones fundamentales de la Supervisión Educacional han sido cuestionados y discutidos, tanto a nivel nacional como internacional en reuniones, seminarios, congresos, tales como el Primer Seminario sobre Motivación de la Supervisión[1] llevado a cabo en Guatemala, en febrero de 1975; el Primer Seminario Sobre Administración y Supervisión[2] en Santiago de Chile en 1969, y el Primer Seminario de Supervisión Pedagógica[3] en Brasilia, Brasil, en 1976, llegándose a la conclusión de que los principales renglones de que se ocupa la Supervisión Educacional Moderna son: Planeación, ayuda técnica, asesoría, investigación, evaluación y reformulación de los planes y programas de las escuelas, y sobretodo, de la superación del proceso enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, algunos autores todavía consideran a la Supervisión Educacional como la parte ejecutiva de la Administración, es decir, como un apéndice de la misma. Se comparte ese criterio, ya que en realidad como su nombre lo indica, la Administración Científica preconizada por Taylor y Fayol, se comenzó a preocupar en forma sistemática de las relaciones obrero-patronales y estableció algunos principios que todavía hoy se discuten. Por lo tanto se parte del hecho que la Supervisión General y desde luego la Educacional,

---

1/ Dirección General de Cultura y Bellas Artes, Ministerio de Educación, "Primer Seminario de Motivación de la Supervisión", Folleto Mimeografiado. 1975.
2/ Primer Seminario de Administración y Supervisión, Folleto Mimeografiado, Santiago de Chile, 1969.
3/ Dirección de Enseñanza Media, Ministerio de Educación y Cultura, Brasilia, Folleto Mimeografiado, 1976.

sobretodo en sus primeras etapas, fueron muy influenciadas por estos principios, los cuales fueron cuestionados y discutidos, así como también adaptados en lo que se refiere al control y dirección, papel que le correspondía a la Supervisión.

Estos mecanismos son necesarios en toda organización o empresa, para mantener y superar la producción y el rendimiento. Siendo que la Educación, en cierta forma, es una empresa, no podía sustraerse a estos principios; pero esta organización tiene sus características muy especiales, donde se mueven otros factores, como los de relación supervisor-maestro, maestro alumno y comunidad, y donde el producto que se quiere lograr es muy distinto a cualquier otro. Los fines también se asemejan a los de otras empresas, pero se diferencian, pues es muy difícil llegar a un acuerdo común, ya que a veces pueden variar éstos según el sistema educativo de que se trate.

Dichos fines muchas veces no se pueden evaluar en forma objetiva en un corto lapso de tiempo, sino que se tiene que esperar, para ver si realmente se ha desarrollado o formado a un individuo o a un grupo de ellos.

Por esta y otras razones fueron interviniendo otros factores que modificaron en cierta manera, los postulados iniciales, tomando en cuenta algunos otros aspectos, como por ejemplo el planeamiento, la evaluación, la asesoría, la coordinación y sobretodo la reimplementación. Sin embargo, todavía priva la idea de que la Supervisión existe para constatar si se cumplen los objetivos del sistema educacional.

Se quiere analizar los aspectos ligados a la funcionalidad de la Supervisión, en relación a la investigación de los problemas relacionados con el mejoramiento del currículum, del proceso enseñanza-

aprendizaje. Esto conlleva una superación constante del personal que realiza esta acción y por consiguiente, también a los directores y maestros, tanto en el aspecto personal, como en lo profesional, para poder estar al día de las innovaciones y técnicas modernas de enseñanza y así superar el producto de la educación que son las generaciones jóvenes.

En síntesis, se quiere centrar el Marco Teórico Básico, que se presenta al final del capítulo, principalmente en los aspectos educacionales, sin dejar por un lado los administrativos y de organización, en tanto éstos últimos favorezcan el mejoramiento de los primeros.

C. OBJETIVOS:

1. Hacer un análisis de las diferentes corrientes de Supervisión Educacional, sintetizando lo fundamental.
2. Formular un Marco Teórico Básico, teniendo como soporte a algunos autores, en cuanto a principios, fines, funciones y técnicas de Supervisión Educacional.
3. Analizar la Legislación Escolar Guatemalteca referente a la Supervisión Técnica Escolar, identificando los objetivos generales, los específicos y las funciones que deben ejercer los supervisores de acuerdo a lo establecido en la misma.
4. Confrontar las funciones definidas en el Marco Teórico Básico de la Supervisión, con las funciones y atribuciones definidas por la Legislación Escolar Guatemalteca.
5. Proponer soluciones concretas y viables para que exista mayor relación entre la Legislación Escolar Guatemalteca con las funciones y técnicas de la Supervisión Educacional Moderna.

Con respecto al primer objetivo quiere decir que se va a enmarcar, delimitar y discutir las tendencias, líneas de conducta y puntos de vista, que están relacionados directamente con la Supervisión; referente a la superación de la enseñanza-aprendizaje; no descartando otras líneas o alternativas, que han sido comprobadas ya en otros campos del conocimiento, pero que tienen relación con el complejo sistema educacional. Por ejemplo las teorías de las distintas clases de organización, las técnicas y métodos de investigación del problema que utilizan otras ciencias afines a la Educación, como son la Psicología, la Sociología y la Antropología, que incluso ayudan y sirven de soporte para el mejoramiento de los procesos de relacionamiento y manejo de grupos, así como tratamiento y dirección de personal.

Con respecto al segundo objetivo, al referirnos a un Marco Teórico Básico, significa que se habla de la dinámica de la acción supervisora, dentro del contexto moderno, es decir, dentro de las nuevas tendencias que se han propugnado a través de distintas reuniones nacionales e internacionales y en las obras escritas de mayor difusión, así como en el estudio exhaustivo que hizo la Unidad Sectorial de Investigación y Planeamiento Educativo hace poco tiempo.

Al decir un Marco Teórico Básico, significa que el modelo adoptado buscará una estrecha relación entre los fines y objetivos, con las prácticas, es decir, con las funciones y atribuciones, así como con las expectativas y metas que la Supervisión persigue.

El tercer objetivo se refiere a un análisis breve de los distintos aspectos que conforman el elemento de la Supervisión Educacional en la República de Guatemala, para conocer qué mejoras, si es que se han introducido desde hace algún tiempo a esta parte, sobretodo en

lo que se refiere a la Legislación Escolar en materia de Supervisión.

El cuarto objetivo se refiere a que cada elemento de la teoría moderna de Supervisión Educacional, o sea los principios, fines, funciones, técnicas y métodos, va a ser comparado con su homólogo dentro del contexto de la Supervisión Técnica Escolar.

El quinto significa que si ello fuere necesario, se dará algunos indicadores de la forma en que se puede adaptar el instrumento legal, de acuerdo a la teoría y práctica que se ha experimentado en Guatemala, en algunos distritos escolares, y que se ha conocido también en otros contextos culturales y educacionales, sin dejar por un lado lo que se ha leído en algunos autores guatemaltecos y latinoamericanos que han realizado investigaciones en este campo.

D. METODOLOGIA:

La metodología utilizada es predominantemente de carácter bibliográfico-documental, donde predomina el razonamiento inductivo-deductivo, o sea que se parte en algunos aspectos de casos particulares para llegar a la norma o ley general y viceversa, se parte de la Teoría General de Supervisión para aplicarla al caso concreto de Guatemala.

Como una consecuencia de ésta, también en cierta forma se utiliza el método comparativo, ya que se identifican las posibles congruencias y las discrepancias que existen entre los documentos legales y lo que dice la teoría. También se utiliza el método lógico, en cuanto al procedimiento sintético, pues de varias líneas adoptadas por los autores, se extrae lo principal, o sea lo que se cree conveniente para el sistema educativo guatemalteco.

Desde luego que también se utiliza el análisis crítico de textos, tanto de teoría como de práctica de la Supervisión, así como en los

textos y documentos legales. Los procesos se derivan de éstos, o sea, lectura, revisión de materiales disponibles, para llegar a establecer un modelo o patrón que se adapte a la propuesta.

E. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO:

Con éste se pretende dar una contribución a la Educación y se tratará de hacer un enfoque diferente sobre los estudios que de Supervisión Educacional se han realizado en la república de Guatemala, con aportes que si no son novedosos, por lo menos han sido experimentados en cierta forma en nuestro país, y también en la república Federativa de Brasil, con algunos resultados aceptables.

El enfoque multidimensional del problema de la Supervisión Educacional parte de diferentes corrientes de la misma que actualmente están imponiéndose, principalmente los que se refieren a: liderazgo, supervisión filosófica y científica, asesoría técnica y reimplementación, una Supervisión que no solamente corrija, sino también que planee y realice investigaciones de los principales problemas del hecho educativo, pero principalmente del proceso de enseñanza-aprendizaje. Con base a este nuevo enfoque de los estudios de la Supervisión Educacional, tratándola desde el punto de vista legal, se pretende demostrar la importancia de dar unidad a la acción supervisora que muchas veces no encuentra soporte seguro para poder actuar, pues a veces es tan amplia que no se sabe exactamente lo que pretende, y a veces es muy lacónica o estricta en cuanto a sus postulados.

Con el estudio de los conceptos y funciones de la Supervisión presentada por varios autores de distintas latitudes, se trata de aportar algunas sugestiones o alternativas para que se puedan mejorar las actividades desarrolladas por los supervisores, así como reformu-

larlas y ampliarlas para que la Supervisión sea más dinámica y cumpla mejor sus objetivos. Esto quiere decir, no sólo las actividades, sino las funciones y atribuciones que les confiere la Legislación Escolar, como las acciones que en la práctica puedan desarrollar todas las personas involucradas dentro del sistema educativo guatemalteco.

Se puede decir que el trabajo es una guía para las autoridades educativas y personas que trabajan en investigación, sobretodo a las que formulan la política educativa nacional, para que se den cuenta que la planeación y organización de la Supervisión deben estar respaldadas por instrumentos jurídicos bien claros y precisos, que normen y guíen las actuaciones de los funcionarios, como administradores y supervisores.

F. LIMITACIONES:

Como todo estudio de esta naturaleza, tiene sus limitaciones, pero aún así puede ser una contribución para poder desarrollar cada día más y en mejor forma las relaciones entre la Supervisión Educacional con la Legislación Escolar que dio origen a este trabajo de tesis. Estas son:

1. El carácter estrictamente teórico del trabajo, ya que el proceso de Supervisión, o sea el desempeño real, o su aplicación a la práctica en Guatemala, ya ha sido abordada por otros apreciables colegas.
2. Escasez de estudios teóricos similares a éste, tanto en Guatemala, como en otros países de América Latina, posiblemente porque es un tema bastante controvertido, complejo y difícil de abordar.
3. Limitación en cuanto a nuevos documentos legales específicos de Supervisión Escolar Guatemalteca. Solamente se encontró

algunos trabajos inéditos, que no fueron aprobados, legalizados o decretados por las autoridades del Ministerio de Educación, después de la promulgación de la Ley de Educación Nacional de 1976 y su respectivo Reglamento en 1977, el cual amplía un tanto lo que dice la anterior. Ejemplo, el Manual de Supervisión Educativa publicado en Diciembre de 1981 por USIPE mencionado anteriormente y que se debería actualizar.

G. HIPOTESIS:

En base a todo lo anterior formulamos la siguiente Hipótesis:

SI LAS FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES ESTUVIERAN BIEN DELIMITADAS EN LA LEGISLACION ESCOLAR GUATEMALTECA, LA SUPERVISION EDUCACIONAL CUMPLIRIA MEJOR CON SUS FINES, PRINCIPIOS Y EL VERDADERO PAPEL QUE LE CORRESPONDE DESEMPEÑAR.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

A. ENUNCIADO:

Existe literatura acerca de Supervisión General, así como de Administración y Organización, pero se trata como se dijo de delimitar el campo de estudio refiriéndonos únicamente a todo lo relacionado con la Educación, y principalmente con la Supervisión Educacional, es decir, con el mejoramiento del currículo, planeación, evaluación y reimplementación.

A este enfoque de la Supervisión Educacional vamos a llamarle un *marco teórico básico*. En otras palabras se intenta abordar parte de la teoría micro-sistémica de la Educación, o sea en los aspectos relacionados directamente con la supervisión de las escuelas, el trabajo de los maestros y en parte con el desarrollo de la comunidad. Sin embargo, no se descuidarán los aspectos relacionados con el macro-sistema, o sea las relaciones de la Supervisión Educacional con los demás organismos del Estado que realizan funciones concomitantes, sean de dirección, planeamiento, evaluación y sobretodo administración y organización del Sistema, en tanto favorezcan la acción de la Supervisión.

De algunos conceptos de teoría estudiados, tenemos a Arias Galicia[1], quien define la teoría general aplicada a las Ciencias Sociales así:

1/ Arias Galicia, Fernando, INTRODUCCION A LA TECNICA DE LA INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y DEL COMPORTAMIENTO, Cap. VI pág. 193.

"La teoría constituye un sistema conceptual integrado de hechos, hipótesis y leyes compatibles y complementarias entre sí. En otras palabras es un conjunto de hechos integrados en un sistema lógico que explica la forma en que operan ciertos fenómenos".

Aplicándolo a la supervisión se puede inferir que está constituye o debe constituirse con estas categorías ya que opera dentro de un sistema, como es el Educacional y también parte de ciertas hipótesis y leyes que tienen relación entre sí. Además es un conjunto de actividades previamente planeadas, así como acciones encaminadas a llegar a fines previamente establecidos, partiendo de principios apoyados por la experiencia, o en el campo de trabajo, o en otras palabras, algunos principios y normas de carácter general, han sido experimentados, para llegar a nuevas determinaciones. Esta teoría general se quiere aplicar a determinado campo específico y detectar si llena estas categorías, en este caso se quiere saber hasta donde la Supervisión Educacional es: Filosófica, científica, democrática, creadora, cooperativa, dinámica, o si sólo es correctiva, fiscalizadora, crítica y especulativa. En otras palabras, de la Teoría General se quiere aplicar a una específica que sea funcional dentro de un contexto determinado. Se intenta a través de este trabajo formular un modelo con ciertos supuestos básicos, apoyados en principios y leyes ya existentes.

Esto conlleva las ideas de autores y la exposición de la forma en que han operado estos sistemas mencionados por ellos, es decir, cómo se han experimentado y qué resultados se han obtenido, llegando a deducir la idea de cómo se quiere que funcione en Guatemala, partiendo de cómo está establecido en la Legislación Escolar Guatemalteca.

Se está de acuerdo con Franseth[2], en el sentido de que en la actualidad la Supervisión Educacional tiene su campo bien delimitado, o sea opera dentro de un sistema bien delineado de la Educación. En la actualidad, agrega, la "Inspección Escolar" es vista como una guía que estimula constantemente al personal, para que se ejecute el trabajo de común acuerdo con los fines y objetivos de un Sistema Educativo, con lo que se logra mayor eficiencia en la realización del programa escolar. El contenido del libro se refiere a la Inspección, pero su significación se refiere más a la Supervisión Educacional Moderna.

De lo dicho por la autora se puede deducir que su objetivo o finalidad principal es éste: Guía, Asesoría, Ayuda, derivándose de lo anterior que puede haber otra clase de objetivos. También se interpreta que antiguamente, al hablar de Inspección se tenía un concepto diferente al de ella, dando lugar a pensar que no había estímulo ni ayuda. Cabe hacer aquí una pregunta: ¿La Supervisión actual se realiza basada en estos conceptos teóricos o existe diferencia entre la literatura y la práctica de la Supervisión? Esto se tratará de contestar en el desarrollo del trabajo, ya que por ejemplo, algunos de los autores citan experiencias realizadas, como el caso mencionado.

La Supervisión Educacional tiene sus propias técnicas y procedimientos que han ido evolucionando, según las necesidades y las formas de escolarización y tecnificación de la enseñanza. Lo mismo sucede con sus principios de carácter específico, referidos a la enseñanza-aprendizaje y a las relaciones entre maestros y directores,

---

2/ Franseth, Jane; Supervisión Escolar como guía, pág. 29

supervisores y directores y con cualquier otro funcionario de Educación que se relacione con la Supervisión. Por ejemplo los administradores, tienen sus funciones bien delimitadas, por lo menos en la teoría; todo para beneficio de los alumnos y miembros de la comunidad que reciben esa influencia.

De otros conceptos de teoría estudiados, ejemplo los de Willes[3], se puede deducir que en la mayoría de ellos se refiere específicamente a la Supervisión. Este autor caracteriza una teoría de Supervisión Educacional bastante amplia, pues en el prefacio de su libro hace una síntesis de lo que se propone desarrollar, refiriéndose a las suposiciones e hipótesis, así como a los conceptos fundamentales sobre las ciencias conductuales relevantes a su propia teoría. Es claro que hay algunos puntos que se tienen que analizar y ver en qué sentido o medida se pueden adaptar a un contexto bien distinto al que el autor hace referencia; ya que estamos seguros que hay sus diferencias con el medio guatemalteco. Sin embargo, algunos postulados son enteramente aplicables a cualquier contexto educacional.

El autor mencionado desarrollo su teoría con suposiciones como la de que la Supervición Educacional existe para producir cambios en los programas y en la instrucción de las escuelas. También coincide con Lucio y McNeil[4], en el sentido de que las fuentes más estimables de conceptos que han de emplearse en el desarrollo de una organización y una estrategia para el cambio son las ciencias conductuales como: Psicología, haciendo hincapié en aprendizaje, motivación y salud mental; Psicología Social; poniendo énfasis en liderazgo, desa-

---

3/ Willes, Kimbal; SUPERVISION PARA MEJORES ESCUELAS, pág. 7
4/ Lucio, William H., y McNeil, John D., SUPERVISION A SYSTEM OF THOUGHT AND ACTION. págs. 3-20

rrollo de grupos y relaciones humanas; y también la comunicación que es básica y fundamental en la Dirección y Manejo de Personal.

Willes[5], hace síntesis de los conceptos de las ciencias mencionadas relevantes a la formulación de una Teoría de Supervisión, presentadas en las suposiciones. Para él la Supervisión es el nombre que se le da a las actividades que contribuyen al mejoramiento de la instrucción y de los programas en un sistema escolar; pero lo comprueba el afirmar que para completar esta aplicación de las ciencias afines o soportes de la Supervisión, podría mencionar a la Organización y Administración Científica. Entonces, él se refiere más que todo a la organización interna de las actividades, funciones y acciones de la supervisión. O sea, él insiste en el microsistema. Desde luego que no se podría prescindir de esta Organización que llamaríamos Escolar, ya que de ahí depende muchas veces el éxito.

Etzioni[6], le llama Teoría Clásica, a la Administración Científica, en la cual los trabajadores eran vistos como motivados por las recompensas económicas y la Organización se caracterizaba por una división del trabajo claramente definida, con un personal muy especializado y la pronunciada jerarquía de autoridad. Más adelante, agrega, citando a Fayol, quien expresamente dice que todas las administraciones, cualquiera que sea la organización tienen las mismas funciones básicas y se orientan por los mismos principios. ¿Cuáles son esos principios? Son 14, pero para nuestro objetivo solamente vamos a mencionar 8 (ocho) que cita Lemus[7]:

5/ Willes, Kimbal, p. cit. págs. 8-14
6/ Etzioni, Amitai, ORGANIZACIONES MODERNAS, Cap. III. pág. 36
7/ Lemus, Luis Arturo, Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas, pág. 29

"1. División del trabajo y especialización; 2. Autoridad y responsabilidad; 3. Centralización y Descentralización; 4. Unidad de Mando y de Dirección; 5. Escala Jerárquica; 6. Subordinación del interés particular al general; 7. Lealtad y estabilidad. 8. Remuneración adecuada y estabilidad."

Sin embargo, como lo dijimos antes, la Educación es una clase especial de Organización, o también podría ser una "clase aparte", ya que el o los productos que se espera realizar, no son objetos inanimados. Por el contrario el producto final son seres humanos, entre los que existen diferencias no solamente de grado, sino muchas veces, de raza, sexo, comunidad a la que pertenece; valores culturales; sobre todo en los maestros que son los que directamente tienen en sus manos la educación de los alumnos, tienen diferentes experiencias y grados de formación. Entonces, un maestro no es solamente una unidad, sino que forma parte de un grupo que tiene una responsabilidad muy refinada, como es formar y desarrollar personalidades y de ahí que sus requisitos y sus condiciones de trabajo difieren en alto grado de los de cualquier otra organización.

La supervisión que es la encargada de aunar estos esfuerzos y tratar de mejorar los métodos, las técnicas y sobretodo superar profesionalmente a los maestros, no escapó a estos principios. Tanto maestros como supervisores son miembros de una organización y por lo mismo tienen un salario y gozan de prerrogativas como cualquier otro gremio; también están sujetos a condiciones que se exigen a otros.

Entonces, en un principio el control fue muy estricto, así como la dirección y fiscalización se centraba en aspectos puramente físicos y burocráticos, sin tomar en cuenta otros aspectos humanos muy importantes. Como reacción a la Administración Científica, o más

bien, estructuralista o mecanicista, surgió en los EE.UU. la Escuela de Relaciones Humanas, la cual acentuaba los elementos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento de la organización. Según Sander[8], la precursora de este movimiento fue Mary Parker Follet, quien además ya se refiere a la Dinámica de Grupos; a esta escuela se le llamó Humanismo Organizacional y estuvo muy influenciada por las Ciencias Sociales y Humanas. Las ideas de esta autora fueron comprobadas empíricamente por Elton Mayo y sus compañeros de la Universidad de Harvard. Así también Kurt Lewin mencionado por Sander, insistió en la Dinámica de Grupo y participación democrática en el proceso de decisiones.

Siguiendo al mismo autor, el enfoque social de la Administración comienza con la publicación de las "Funciones del Ejecutivo", en el año de 1938 por Chester I. Barnard, quien apunta para una nueva dirección en un esfuerzo por integrar los dos enfoques anteriores en el contexto de las Ciencias Sociales. Esta con pocas modificaciones y contribuciones de otros autores, es la que según Sander[9], actualmente está en boga. Se destaca el hecho de que el trabajo científico en el campo de la Administración Educacional es muy reciente, o comenzó después de la II Guerra Mundial y los primeros tratadistas estaban muy influenciados por Taylor y Fayol, haciéndose un intento de integrar los escritos de estos profesionales con su conocimiento del campo educacional. Entre ellos se menciona a Paul R., Mort y Jesse B. Sears; también están posteriormente Egon Guba, James M. Liphan y Roald Campbel, todos citados por el autor mencionado. Al modelo de Getzel le llama de naturaleza hipotético-deductiva; por ser

---

8/ Sander, Benno, EVOLUCION DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA. Mimeógrafo, pág. 9

9/ _____, op. cit. pág. 18

interesante e importante transcribimos literalmente un párrafo que dice:

> *"La organización educacional como un sistema social se define por sus instituciones con papeles y expectativas propias y por los elementos humanos con personalidad y disposiciones individuales".*

Por último cita la Administración definida como proceso de decisiones que según él tomó bastante impulso en los últimos 20 años. Los cuatro presupuestos de la Teoría de Griffiths, según Sander,[10] son:

> *"1) La administración es un tipo generalizado de comportamiento que se encuentra en todas las organizaciones humanas,*
> *2) La administración es el proceso de dirigir y controlar la vida en la organización social,*
> *3) La función específica de la misma es desarrollar y regular el proceso de decisiones de la manera más efectiva posible,*
> *4) El administrador trabaja con grupos no con individuos aisladamente."*

Se creyó importante introducir este estudio, ya que no solamente es una síntesis de la evolución de las distintas teorías de Administración, primero General y después Educacional, sino que también es un estudio bastante acucioso de los principales elementos o factores que han influído en estos cambios, y también es importante notar que siempre algunos de los principios se van repitiendo aunque con una redacción diferente. En la última parte del trabajo mencionado se habla de algunos intentos habidos en Latinoamérica, refiriéndose,

---

10/ Sander, Benno, op. cit. pág. 18

especialmente al Brasil, de adaptar, pero sobretodo crear los modelos para cada país. Así él menciona a Querino Ribeiro, Lourenco Filho y a Correa Mascaro quienes ya apuntan para un enfoque sistémico y contextual de la Administración Moderna. Por ejemplo, Lourenco Filho, a decir de él, se refiere a que la Organización y la Administración Escolar se desenvuelven en un amplio dominio interdisciplinario, el cual por un extremo toca toda la vida social, y por otro, las formas operativas, los procedimientos técnicos, de los más simples hasta los de más amplia coyuntura, en cada escuela, circunscripción (Distrito) o Sistema. Podemos decir que aquí ya se va definiendo el papel de cada uno de los componentes de la Administración Educacional, incluyendo a la Supervisión.

Ahora bien, si la Administración y manejo de personal, a decir de los autores mencionados, se dan en cualquier clase de Organización; nos queda por describir los conceptos y presupuestos básicos donde se desenvuelve la acción de la Supervisión, para luego entrar a definir lo que se considera por Supervisión Educacional. Si la Administración Educacional como un sistema mayor comienza a aplicar procedimientos y procesos científicos para investigar sus propios problemas, en lo que se refiere al análisis y evaluación del problema, recolección y análisis de datos, etc., y si comienza a intentar establecer hipótesis específicas y a delimitar su campo de acción adaptando instrumentos y métodos adecuados; la Supervisión Educacional, siendo un aspecto de la misma, también pretende adaptarse mejor a la situaciones y fenómenos específicos, sobretodo en lo que se refiere a las relaciones interpersonales entre los funcionarios y empleados que trabajan para un fin común, como es la educación integral y el mejoramiento de los métodos y técnicas de Enseñanza-Aprendizaje.

Entonces, nuestros presupuestos básicos se van a referir a que actualmente la Supervisión Educacional se concibe como Investigación, Planeamiento, es decir, Diagnóstico y Pronóstico, Asesoría, Cooperación, Evaluación y Reimplementación de los principales aspectos que afectan la Enseñanza-Aprendizaje.

B. PRESUPUESTOS BASICOS:

Antes de seguir adelante, se quiere situar el problema de la Supervisión Educacional en el contexto de un sistema escolar; para ello se plantean las siguientes preguntas:

¿Es necesaria la Supervisión en un Sistema Escolar? Para contestar se tiene que recurrir en cierta manera a la experiencia. Los maestros y sobretodo los que comienzan a trabajar, los que trabajan muy lejos de una ciudad, el aislamiento en que se encuentran en el áreal rural, la inexperiencia que mencionábamos antes, su falta de oportunidades de actualización, son algunas de las razones para dar una respuesta afirmativa. Además sirve para darle sentido y unidad al Sistema Educativo.

¿La Supervisión Educacional es un apéndice de la Administración o un complemento de ella? En otras palabras, ¿Es una parte ejecutiva de la misma? Tal como se vio anteriormente, la Supervisión es una función de la Administración, pero General, en el sentido de que vela porque se cumplan los objetivos de determinado sistema organizacional. Pero en el caso de la Educacional, creemos que es un complemento o mejor dicho, tiene un papel específico dentro de un sistema educacional. En el sistema escolar guatemalteco que es el que se conoce, si lo es y lo ha sido hasta la fecha, tanto en la teoría como en la práctica. Esto se afirma porque por un lado, la Supervisión planea, dirige, orienta y evalúa la acción educativa, así como corrige

y sugiere cambios y alternativas; pero por otro lado, también en Guatemala, tiene funciones de fiscalización, control y dirección.

Como corolario de esto, la Supervisión Educacional en la práctica, llena fichas, levanta actas, elabora estadísticas y produce informes, propone maestros para las plazas vacantes, llena hojas de servicio. Algunas veces, cuando le da tiempo, visita escuelas, envía oficios, destituye o permuta maestros, lo cual se ha demostrado en estudios realizados, tanto por educadores guatemaltecos, como por extranjeros. Se ha formado parte de ese engranaje y nos hemos podido dar cuenta de que las actividades de oficina ocupan una gran parte de la acción supervisora. Tampoco se va a generalizar esta situación, porque ha habido y hay supervisores y grupos de ellos que además de estas actividades, también orientan y asesoran a sus directores y maestros a quienes tienen que supervisar.

Pero, ¿por qué sucede esta situación con la Supervisión en Guatemala? Se pueden adelantar algunas suposiciones: Por ejemplo, puede ser por falta de preparación del personal que efectúa la Supervisión. También podría ser por la falta de claridad en cuanto a las funciones que les atribuye la Legislación Escolar. También ya se dijo, por falta de tiempo y de planeación de las actividades. También puede ser por la mala distribución geográfica y de personal, así como por el exceso de atribuciones en diferentes niveles y áreas que se les asigna a los Supervisores. Es una característica muy especial y fundamental, el hecho de que regularmente no se tiene bien delimitado el campo de la Administración, el de la Dirección y el de la Supervisión, más que todo, por el modelo operacional implantado hasta ahora.

Nosotros trataremos de realizar una aproximación a lo que cada uno de estos tres puntales debe realizar, incluyendo también el papel

de lo que es realmente burocracia y trabajo de Secretaría o de Oficina. También trataremos de contestar a la pregunta de qué es el Control en nuestro medio: Este puede efectuarse en dos sentidos: Regulación y ajuste de lo que no está bien realizado, o también tomar nota de las faltas de asistencia, impuntualidad, incumplimiento de los deberes; en síntesis, mantener vigilancia estrecha sobre el empleado, en este caso los maestros y directores.

Esto es lo que ha sido, lo que es todavía la Supervisión en algunos países, incluso al amparo de las leyes y reglamentos; pero lo que debe ser: Planeación constante, Administración adecuada del Currículum, Evaluación constante del alumno, está muy lejos de cumplirse. Es claro que se ha hecho algunos esfuerzos aislados y varios intentos de modificarse, pero se ha tropezado con valladares muy fuertes. Para mencionar uno, en nuestros países latinoamericanos, es difícil que el Estado invierta fondos en el mantenimiento de un personal especializado para cada una de las 3 actividades mencionadas. Sin embargo, ya existen algunas experiencias al respecto, que se van a mencionar.

Entonces, el mejoramiento de la calidad de la Educación, la conceción de oportunidades para que el personal se supere profesionalmente y la adopción de dispositivos adecuados para estudiar el problema del ausentismo escolar, de los fracasos, de la repitencia escolar; y un aporte para provocar el replaneamiento de aquellos factores que deben ser mejorados en la Enseñanza-Aprendizaje, deberían ser las preocupaciones de la Supervisión Escolar en los países latinoamericanos, especialmente nuestro país. Desde luego que en algunos países ya se han introducido modificaciones, pero a veces solamente son paliativos, y no se ataca el problema de frente.

La Supervisión debe asumir una actitud de alerta para que el proceso educativo se realice adecuadamente, para ayudar a su mejor

desarrollo, pero también para descubrir las deficiencias que el propio sistema implica y que como tal la Supervisión puede y debe corregir. Al respecto Luna[11], dice:

> *"Una Supervisión que vislumbre hacia donde pueden conducir las bondades o defectos de un contenido curricular, y ponga a descubierto la irregularidad y demande el cambio necesario para rectificar en aras de una educación de mejor calidad y de mayor extensión cada día. Una Supervisión que no se limite a ser testigo de lo que ocurre y verificar que se cumpla la ley y el reglamento, que los calendarios se desarrollen normalmente, que los docentes observen buena conducta, que la asistencia y el rendimiento marque determinado porcentaje. Además de eso debe preocuparse por lo que es sustancia esencial de la educación: que esté al servicio del individuo para ayudarlo a superarse."*

En la primera parte, el autor con conocimiento de causa, opina sobre la finalidad de la Supervisión, que debe ser filosófica, científica, crítica, democrática. En la segunda también, pero al mismo tiempo dice que no se limite sólo al control y a la fiscalización de los directores y maestros, sino que se motive a estos últimos para que ejecuten mejor su labor, para que el proceso educativo se supere y logre sus verdaderos objetivos: la educación o formación integral de los educandos y la superación y desarrollo de la sociedad.

Se puede decir, en base a lo anterior, que la Supervisión Educacional Moderna, tiene un papel determinante, es el mecanismo más decisivo para conseguir que el proceso educativo se conduzca con acierto, tanto dentro del ámbito de la escuela, como en los organismos de decisión, en los intermedios, como en las altas esferas. O sea

---

11/ Luna, José Ramón: LA SUPERVISION ESCOLAR. "UNA INCONFORMIDAD CREADORA?" en Instrumentación Educativa, Doc. 5 Pág. 44

que si la Supervisión cumple su verdadera misión desde la base, que es puramente dentro del aula, y por ende, sí ayuda a descubrir a los maestros nuevas técnicas de enseñanza, y promueve la participación de todos los involucrados en este fenómeno, de hecho se estarán mejorando los aspectos de interés, motivación, voluntad y buen deseo de realizar mejor la actividad, con lo cual se vendrá a facilitar la dirección y el control del Sistema Educativo. Esto implica que habrá menos imposición y menos vigilancia, así como fiscalización para los maestros y directores.

C. CONCEPTO DE SUPERVISION:

Antes de dar una definición o concepto de Supervisión Educacional, creemos oportuno hacer una alusión a la forma en que ha evolucionado no solo el concepto, sino la realización de la misma, tanto en los Estados Unidos de Norteamérica, como en algunos estados de Brasil. Con algunas variantes, esas mismas etapas se pueden aplicar a nuestro país. Es decir, que en algunos casos fueron adaptados y otras adoptados, sin un estudio y análisis previos. Generalmente se señalan cuatro períodos en el desarrollo histórico de la Supervisión Educacional, destacando las características principales para cada tipo de Supervisión.

La primera que se menciona es la de Supervisión "coercitiva", que como su nombre lo indica, también se le puede llamar autocrática, es la que enfatiza la autoridad del Supervisor, quien es el que todo preve y providencia para el funcionamiento de la acción de la Escuela; recordemos la pronunciada "jerarquía de autoridad".

La otra es la de "laissez faire", del francés que quiere decir, dejar hacer o dejar en libertad a los profesores, no solamente de

opinión, sino de actuación. La que sigue Supervisión como Enseñanza y Guía, preocupándose más que todo por la forma de enseñanza, y del dominio de las teorías del aprendizaje, es decir, una guía, pero muy superficial.

Después vino la de Dirección Democrática, del trabajo de grupos, una guía, asesoría y trabajo con marcado relacionamiento grupal, dejando iniciativa a los profesores.

Lucio y McNeil[12], proponen un cuadro de la evolución de la Supervisión en la cual se destaca que en la primera parte del siglo XX se le llamó Supervisión por especialistas, o sea que nuevos sujetos requieren servicios de especialistas. Aquí continuaba siendo una rama de la Administración.

Luego de 1920 en adelante, ellos la consideraban como Supervisión Científica: La Supervisión descubre leyes de educación que pueden ser aplicadas en el mejoramiento de los maestros: es la época de la investigación y medidas (psicométricas) que son del dominio de la Educación. Los maestros podrían aplicar estos hallazgos, para el mejoramiento de la Didáctica.

De 1930 a 1940 más o menos, ya la discuten como Relaciones Humanas Democráticas, o sea partiendo del principio que todos pueden opinar y por consiguiente, actuar como mejor les pareciese, siempre dentro de los límites de una actuación de grupo. Actualmente, concluye, se llega a la etapa de análisis y superación de sistemas. Esto consiste en estudio por equipos de maestros, preferentemente con ayuda de especialistas para el conocimiento de la situación total de la escuela, distrito o zona educativa determinada con el objeto de elaborar, realizar y evaluar programas integrales de desarrollo educativo. En síntesis, ambas opiniones concuerdan casi en todo, por lo que servirán de base para establecer la definición.

12/ Lucio y McNeil, op. cit. pág. 3-20

D. DEFINICION DE SUPERVISION EDUCACIONAL:

Interpretando las ideas anteriores, se puede decir que Supervisión Educacional es una acción, o sea un proceso sistemático que se ejerce directamente en el comportamiento de las personas envueltas en la dinámica del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, a diferentes niveles y áreas educativas, así como con la intencionalidad de mejorar el Planeamiento, la aplicación y la Evaluación del Currículum.

A lo anterior se puede agregar que la Supervisión Educacional "Moderna" es una serie de procesos encaminados a procurar la realización de los fines de la Educación de determinado país, pueblo o estado, tratando de abarcar los aspectos de la Educación en su esencia. O sea, en relación con la Enseñanza-Aprendizaje, tratando de realizarlo en la mejor forma posible, de una manera "científica y planeada" y acorde a las circunstancias, medios, lo cual implica de parte del personal o entidad que lo realiza:

Un buen relacionamiento humano, comunicación y liderazgo democrático, así como cooperación. En síntesis, una orientación necesaria y oportuna a los maestros para poder evaluar y sugerir los cambios o alternativas que se hagan necesarios. Al decir con los fines de la educación nos referimos a los ideales y valores más altos que queremos formar en los educandos; y al decir Filosofía de la Educación, quiere decir, la clase de elemento que queremos formar. Al referirnos a las categorías de la Educación que examina y que se aplican a la Pedagogía Tecnológica, especialmente a la didáctica. Para ello adaptamos este cuadro de Alvez de Mattos[13]:

13/ Alvez de Mattos, Luiz; COMPENDIO DE DIDACTICA GENERAL, págs. 26 y 27

CUADRO No. 1

DIDACTICA TRADICIONAL	DIDACTICA MODERNA	
1 ¿A quién se enseña?	¿Quién aprende?	= ALUMNO
2. ¿Quién enseña?	¿Con quién aprende?	= MAESTRO
3. ¿Para qué se enseña?	¿Para qué aprende?	= OBJETIVO
4. ¿Quién enseña?	¿Qué se aprende?	= CONTENIDO
5. ¿Cómo se enseña?	¿Cómo se aprende?	= METODO

Este esquema se puede representar así:

OBJETIVOS

ALUMNOS MATERIA
MAESTRO METODOS

Alrededor de estas categorías fundamentales de la Enseñanza Aprendizaje, es donde la Supervisión Educacional Moderna debe moverse, ya que el objetivo intrinseco de la misma es el mejoramiento de este proceso, lo que redundará también en el mejoramiento del Currículum, o sea la calidad tanto interna como externa del Sistema Educativo.

E. PRINCIPIOS:

Por principio se puede entender algo que da origen a una cosa, la causa primera, una verdad fundamental, primaria y general; la base de sustentación de una disciplina, de una ley; un sentido de orientación de los requisitos y obligaciones de la conducta, una ley general o

regla que puede ser usada en la elección de una o varias acciones.

Los principios de Supervisión Educacional son prácticos, dinámicos, es decir, se adecúan a las circunstancias, al medio donde se apliquen, a la intencionalidad, al carácter y orientación que se les quiera dar.

La Unidad Sectorial de Investigación y Planeamiento Educativo[14], realizó un estudio exhaustivo del problema de la Supervisión y en la base fundamental del mismo hace una clasificación bastante acertada de los fines, de la que extractamos algunos que se adaptan a nuestro estudio:

Filosóficos

Los principios filosóficos de la Supervisión se derivan de una concepción integrada del hombre, la sociedad y la Educación.

Se fundamenta básicamente en:

Una concepción del hombre como un ser:

Una concepción moderna de la sociedad:

Una concepción de la educación:

Expresada en los fines y objetivos de la educación nacional.

Como medio de Formación humanística, científica y tecnológica y de desarrollo y cambio económico y social.

Desarrollada en las formas escolar, extraescolar y cultural.

Psicopedagógicos:

- Educabilidad

  La Supervisión se basa en la aceptación de la educabilidad como una condición humana: el individuo es capaz de aprender y cambiar cualesquiera sean sus condiciones y circunstancias.

- Educación permanente

  El individuo debe estar sometido a un proceso sistemático

14/ USIPE, Ministerio de Educación, MANUAL DE SUPERVISION EDUCATIVA, Programa de formación permanente de maestros. Supervisión General. págs. 73-75

de aprendizaje permanente, pero que pueda adaptarse con éxito a su medio y realizar con eficiencia sus funciones específicas, satisfaciendo sus necesidades y las de la sociedad.

– Aprendizaje

Además de los anteriores, se mencionan en este documento los principios democráticos que abarcan aspectos, muy relacionados con nuestro Marco Teórico Básico, como por ejemplo, la participación multisectorial en el diseño, realización y evaluación de la Supervisión. Lo más importante de este principio es que se menciona que la Supervisión es realizada por un equipo multisciplinario de funcionarios especialistas, como elemento básico y principal, que es una de las ideas básicas de nuestro trabajo de Tesis. Además agrega que también participan, en niveles y roles diferentes maestros, alumnos, padres de familia y representativos de la comunidad. Los demas principios democráticos parten del anterior, por lo que no se cree necesario agregarlos.

En cuanto a los principios Administrativos, creemos que vienen a reforzar otra de las ideas básicas del trabajo, pues enmarca las líneas a seguir por la Supervisión Administrativa, que deben sobretodo motivar y promover por ejemplo la Division del trabajo y la Especialización, así como la Descentración y lo fundamental fomentar las relaciones humanas.

Algunos principios de la Supervicion ya han sido experimetados y aplicados, así como realizados. Por ejemplo el Departamento de Educación de los EE.UU. según Franseth[15]; realizo algunas encuestas

---

15/ Franseth, Janeth; op. cit. págs. 34-37 Cap. II

con maestros y los que más aceptación tuvieron fueron los siguientes:

"La Supervisión es más efectiva para el progreso de la enseñanza y el aprendizaje cuando contribuye eficientemente a la solución de los problemas y a la obtención de las metas consideradas de importancia para los maestros y los supervisores.
La buena supervisión crea un ambiente de armonía entre los maestros y los miembros del personal, logrando éxito en los proyectos y actividades que los efectiven.
La buena supervisión es favorable para un ambiente de simpatía, apoyo y comprensión, lo cual ayuda a las personas a adquirir sus propias experiencias y el conocimiento de su capacidad mental y moral y les invita a aprender mejores métodos de trabajo para lograr los objetivos de la escuela."

Estos principios se adecúan a nuestro Marco Teórico, y ademas sintetizan lo que algunos otros autores piensan y han adaptado de sus propias experiencias. Sin embargo, debemos hacer un análisis de los mismos, ya que algunos términos que utiliza con de difícil medición, por ejemplo eficiente, efectiva y buena, son bastante subjetivos y para ello tiene que haber algunos índices de comparación.

Sin embargo, se supone que ella lo hace con conocimiento de causa, pues en la parte final de su libro menciona algunas experiencias relacionadas precisamente con estos términos, es decir, que se han estudiado situaciones en las que se puede observar cómo se puede mejorar la labor de Supervisión. Incluso menciona algunos programas de seguimiento de situaciones de Enseñanza-Aprendizaje que se han realizado durante dos o más años, para tratar de comprobar si en realidad la Supervisión sirve para algo y si en realidad mejora los productos de la Educación.

En la mayoría de los casos según la autora se ha podido comprobar la eficiencia de estos principios, ya que de la comprensión mutua

y de la responsabilidad se pueden derivar una serie de factores como los que se enumeran a continuación:

1. **La Supervisión es Cooperativa:**

Generalmente se acepta que la labor de la Supervisión Educacional es cooperativa, o sea que es la encargada de integrar los distintos elementos que se encargan de la Educación. Entre éstos están los profesores, Directores, Auxiliares, el personal administrativo, los padres de familia y demás personas envueltas en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Estos últimos precisan convencerse de que son elementos útiles e indispensables para el desarrollo de la acción educativa de la escuela y que aisladamente, por más bien intencionados que estén, pocos buenos resultados podrán obtener. Si se utilizan al máximo las capacidades y cualidades de los profesores se podrá llevar a cabo una mejor tarea. Lemus [16], lo menciona como principio.

2. **La Supervisión es Científica:**

Actualmente la Supervisión para conseguir sus fines es estructurada científicamente con base en el control del funcionamiento del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, este control no es fiscalización, sino es una visión amplia del problema, para que los resultados ofrezcan sugestiones de reajuste constante del mismo a fin de tornrlo más ajustado y eficiente. Veloso de Andrade[17], le agrega el apelativo de Tecnico-Científica, como tal la Supervisión:

16/ Lemus, Luis Arturo, op. cit. Capítulo 9, pág. 205
17/ Veloso de Andrade, Narcisa. SUPERVISION EN EDUCACION Capítulo 4, pág. 26

"Investiga los hechos para abarcar las dimensiones de la realidad en que actúa; estableciendo hipótesis de actuación; determina prioridades con las respectivas actividades necesarias a su ejecución; evalúa el resultado de los cambios que indican la existencia de una nueva realidad e imponen consecuentemente, un nuevo ciclo de actuación."

Esto significa que no solamente es importante la evaluación y control de los planes y programas, sino es importante un analisis, revision, para poder reformar, reforzar y reimplementarlos.

3. **La Supervisión es Democrática:**

En el sentido de que todos los participantes del proceso de Enseñanza-Aprendizaje tienen libertad de opinión y son respetados en sus diferencias individuales y que son convencidos de actuar conforme ellos lo desean. Generalmente se concluye en que la Supervisión debe sustituir la funcion dirigente por la autoridad derivada de los hechos propios de la situación. En otras palabras, la autoridad personal, si fuere necesaria, debe derivarse de la planeacion del grupo.

Willes[18], desarrolla lo referente a las estructuras de poder y autoridad, así como el liderazgo y enuncia:

"El liderato puede ser oficial o emerger del grupo. El liderato oficial es nombrado por alguna autoridad fuera del grupo o electo dentro de este mismo. El liderato puede venir de cualquier persona dentro del grupo; se reconoce cuando este incorpora la contribución de la persona a los propósitos o procedimientos del grupo."

18/ Willes, Kimbal, op. cit. Capítulo III, págs. 52 y 53

Se cree que la segunda forma se adecúa más a la idea que se tiene de Supervisión, o sea que a pesar de lo que el autor agrega después, y en lo que le damos la razón, sobretodo en los países latinoamericanos, es que los supervisores casi siempre son líderes oficiales nombrados por alguna autoridad superior del grupo en el cual van a trabajar, sobretodo en Guatemala. La autoridad debe delegarse, cuando otra persona del grupo tuviere más autoridad, no legal, sino en el campo profesional. Esto puede hacerse extensivo a los Directores, ya que en nuestro medio, ellos también son docentes, es decir, tienen un grado a su cargo e imparten clases; por lo tanto no les da tiempo de asesorar al personal. Con excepciones, en los planteles de Educación Media, los Directores no les queda mucho tiempo para la asesoría u orientación pedagógica, porque las actividades administrativas son su función principal. Entonces, la labor de guía le queda al supervisor, el cual ya ha logrado su posición por nombramiento y muchas veces sin una verdadera preparación para cumplir su función.

Si es referente al liderazgo en su acepción moderna, casi no existe la dirección de una persona, sino que esa autoridad la debe dar el mismo grupo, aunque pueda tener sus desventajas. Puede suceder que si el supervisor es un líder democrático y el personal también esta preparado para ello, participe en las discusiones, utilizando toda su inteligencia y pueda dar al grupo el beneficio de su mejor esfuerzo mental. Sin embargo, sus ideas son puestas a prueba al igual que las de cualquier otro miembro del grupo. No esperará que sus ideas sean aceptadas por reglas oficiales.

Pero para nuestro país se adaptaría mejor esta idea:

"Bajo esta circunstancia, la regla oficial es la decisión final del

grupo" y luego agrega:

"Una decisión ejecutiva es sólo un momento del proceso de solución de un problema. Es la política que se le pide al líder oficial administrar."

Estas ideas también son de Willes[19].

4. La Supervisión hace uso de diferentes medios: (Innovadora)

La Supervisión tiende cada día a diversificar más su campo de acción, utilizando los medios y técnicas individuales y de grupo, y en oportunidades interrelacionándolas, para que haya variedad y se evite la monotonía. Esto quiere decir que también en cuanto a la proliferación y aumento de sus funciones, también se obligue al personal a hacer lo que corresponde a otros elementos de la Administración.

5. La Supervisión es continua y progresiva:

Decimos que es así, y en algunos sistemas le llaman permanente o sistemática, ya que responde a una necesidad perenne y sus actividades se organizan en un programa como tal. La Supervisión Educacional siempre trata de perfeccionar lo existente; lo que corrige hoy puede remediarlo mañana. O sea que la misma es constante y responde a un programa integrado, ya que así aumentan las posibilidades de tornar su funcionamiento más ajustado y eficiente.

6. La Supervisión es Objetiva:

Esto significa que todos los planes de trabajo se derivan de una realidad educacional, para que no haya imposiciones de modelos que más vengan a deformarla, en lugar de auxiliar el proceso de

---

19/ Willes, Kimbal, op. cit. Capítulo III, pág. 55

Enseñanza-Aprendizaje. En otras palabras objetividad significa establecer claramente los fines que se tiene en mira, creando procesos adecuados y coherentes. No solamente debe estructurarse objetivamente, como debe ser vivida de manera objetiva, quiera en el trabajo junto a los demás elementos que participan del proceso educativo; dirección de las escuelas, padres, alumnos, instituciones cooperadoras de la escuela e instituciones sociales en general.

F. FINES DE LA SUPERVISION EDUCATIVA:

Aunque parezca que la palabra fin literalmente quiera decir el término de una cosa, la meta de llegada, o algo que no tiene más allá; en el caso presente, los fines son el complemento de los principios y no la antítesis de los mismos. Los fines de la Educación tienen que lograrse o realizarse en un período más largo de tiempo que los objetivos. También como se dijo anteriormente, para realizarse los fines, se tiene que partir de los principios, pasar por los objetivos y medios, funciones, métodos, técnicas y actividades, los cuales tienen que estar en perfecta armonía.

Esto quiere decir que la Supervisión tiene su objeto propio, o sea dentro del campo de la Enseñanza-Aprendizaje, sin descuidar otros aspectos que vienen a complementarlo. El documento de USIPE[20], también aborda el capítulo de los Fines de la Supervisión y los caracteriza en la forma siguiente:

"—Contribuir a elevar la calidad de la educación, para que responda a las necesidades y expectativas de los grupos de población y a los requerimientos del desarrollo ecónomico y social,

---

20/ USIPE, op. cit. pág. 70

tanto regional como nacional.

—Coadyuvar, en forma deliberante, eficiente y eficaz en la aplicación de la Filosofía de la Educación Nacional y en la ejecución de las políticas, planes y programas del sector educación.

—Hacer efectiva y real la democratización . . .

—Facilitar la interrelación y correlación interna del sector Educativo (en lo escolar, extraescolar y cultural), así como en sus aspectos sociales y culturales.

—Promover actitudes de compromiso con el desarrollo de una educación científica y democrática al servicio de todos los grupos de la población y que participe como factor de desarrollo social y económico del país."

Como se puede notar hay una relación directa entre los principios y los fines de la Educación Guatemalteca, derivados del espíritu de la Ley de Educación Nacional última, pero basándose algunos en ideas de autores que también se mencionan en este trabajo. Más adelante resume los objetivos de la Supervisión en este carácter general:

"Coadyuvar a elevar la eficiencia interna y externa del sistema y del proceso educativo, contribuyendo al mejoramiento de: a) la expansión y administración de la educación; b) la educación y enriquecimiento del currículo; c) la participación de la educación en el desarrollo de la comunidad; d) la capacitación y perfeccionamiento del personal; y e) las condiciones y oportunidades de lo usuarios."[21]

En los objetivos específicos de la Supervisión del documento valioso mencionado se desarrollan los citados arriba y que comparten en gran manera nuestras ideas vertidas en esta parte del trabajo, por lo que no creemos necesario describirlos todos, pero si es importante

---

21/ USIPE, op. cit. pág. 70

mencionar, que aún en ellos ya se van delimitando los diferentes campos y funciones de la Supervisión Educacional, adaptados a la Educación Guatemalteca, como una consecuencia de la reestructuración del Sistema Educativo Nacional.

Algunos autores como Eye y Netzer, citados por Lemus[22], les llaman productos de la Supervisión, o sea que son las metas propuestas, dentro de un Esquema de las Categorías de estudio de la Supervisión, y de los Elementos Básicos de la Supervisión. Estas son las categorías de estudio de la misma, que según el mismo autor mencionado, deben ir de los propósitos a los patrones, pasando por los participantes, el proceso y por último el producto. Cada uno de éstos está explicado, pero del balance operacional de los productos se pasa a los criterios de Evaluación, que son los que están desarrollados por el mismo y que se les da interpretación, tratando de adecuarlos al Marco Teórico Básico. Desde luego que no encontramos mayores discrepancias entre lo que se desarrolla en el Folleto y lo que vamos a desarrollar a continuación, sino al contrario se complementan en gran manera.

1. Madurez Profesional:

La Supervisión Educacional persigue que el profesor adquiera habilidades específicas como un miembro de un grupo de trabajo, tendiendo a una profesionalización como resultado de esa madurez individual y social. En otras palabras la Supervision intenta fortalecer el crecimiento y desarrollo de los maestros para que produzcan más y mejor cada día.

22/ Lemus, Luis Arturo; op. cit. pág. 219 Capítulo 10.

2. **Desarrollo del Currículo:**

Dependiendo de la calidad de la formación y perfeccionamiento del maestro, se persigue la calidad para el buen desarrollo, implementación y evaluación del mismo. Por lo menos tres aspectos del Currículo están directamente relacionados con el Supervisor y con cualquier otro funcionario que se responsabilice o interese en el perfeccionamiento de la Educación: (1) El Contenido, (2) La Secuencia de la Experiencia de aprendizaje desarrollada, y (3) la Organización de la experiencia del aprendizaje, de modo como ella sea ofrecida a los alumnos de las Escuelas.

Tal como lo dijimos, antes de procurar la formación del maestro, se debería comenzar por la formación tanto de los Supervisores, como la de los Administradores, lo cual muchas veces se descuida.

3. **Perfeccionamiento de la Enseñanza-Aprendizaje:**

A través de la búsqueda de los métodos activos y de la renovación de los planes y programas, así como contenidos y actividades programáticas, se busca la eficiencia del proceso Enseñanza-Aprendizaje. La Supervisión Educacional en este sentido tiene un papel principal, ayudando e implementando esos planes y programas. Para nosotros este es el objetivo final de la Supervisión, o sea la meta suprema.

4. **Consolidación Escuela — Comunidad:**

La Supervisión Educacional persigue aunar los esfuerzos de los maestros y directores, con los intereses y necesidades de la comunidad, representados tanto por los alumnos, padres de familia, como por las autoridades y organizaciones de la misma. Si bien es cierto que en nuestro país, aún es un tanto incierto este tipo de colaboración, también es positivo que se ha hecho algunos esfuerzos en este

sentido. La Supervisión Educacional debe motivar, tanto a Directores, como a los maestros para que tengan más contacto con la comunidad, y parte de eso es procurar que los maestros introduzcan cambios en su enseñanza, que atiendan las necesidades e intereses de la comunidad.

5. **Las expectativas emergentes:**

Lemus[23], se refiere a lo que se espera con grandes posibilidades como consecuencia de la acción programada y ejecutada durante el período de que se trate. De una vez deben hacerse las conexiones para iniciar la nueva programación y las actividades de Supervisión del futuro inmediato. Más abajo se agrega que es una tentativa de planificar y relacionar las expectativas de cambio que están íntimamente relacionadas con los cambios sociales, económicos y políticos que gravitan sobre el sistema educativo, y que pueden incidir en la forma de trabajo, organización, personal, recursos y tendencias de la Escuela. En síntesis, se refiere a que la Supervisión Educacional preve los acontecimientos; esto es lo que se llama pronóstico dentro de la planeación.

Dichos fines y productos están íntimamente ligados a la Enseñanza-Aprendizaje y se adaptan a nuestro marco teórico. En una palabra, los fines están centrados en el hecho de que la Supervisión es la integradora de todo el proceso educacional, que en un medio dado y tiempo se considere.

G. FUNCIONES DE LA SUPERVISION EDUCACIONAL

En la literatura de Supervisión se encuentra más el término

23/ Lemus, op. cit. págs. 248 a 260

Función que pueden ser las actividades y los medios de que se vale la misma para lograr sus fines y objetivos. La función puede ser el conjunto de actividades que se realizan en forma coordinada y sistemática. Puede ser una serie de procesos o acciones que se ejercen en determinada área o disciplina como lo dijimos en el marco teórico. También se les puede llamar roles o papeles, o como en el caso de la Legislación Escolar Guatemalteca, se refiere indistintamente a funciones y atribuciones, es decir, que las actividades o acciones a realizar, y las atribuciones, son las que la Legislación atribuye a los funcionarios que las ejecutan. Entonces, se está de acuerdo con Lemus[24] en que funciones significan actos y situaciones prácticas ejercidas por personas o instituciones, y en este caso por las acciones que se dan dentro del contexto de la Supervisión, que tiene fines, principios y objetivos definidos, aunque a veces no estén muy claros y den lugar a varias interpretaciones.

Existen muchas clases de funciones, sobretodo en un campo tan vasto como es el educacional y explícitamente el de Supervisión Educacional, por lo que se dividen en generales y específicas, y sirven de criterio de evaluación. Como dijimos, la eficiencia de la Supervisión se incrementa cuando hay una estrecha relación entre las normas y objetivos particulares y especializados para cada oportunidad; pero principalmente si se aplican las funciones o acciones relativas a lograr dichas metas. Algunas de las funciones de la Supervisión Moderna fueron adaptadas de otros campos del conocimiento; en principio de la Teoría General de Organización, pero se ha experimentado y comprobado que tienen validez, algunas de ellas,

---

24/ Lemus, Luis Arturo, op. cit. pág. 245.

desde luego, adaptándolas al campo educacional, especialmente lo que se refiere al manejo de personal, apoyándose en la Sociología, la Antropología y la Psicología Social.

Generalmente las funciones de la Supervisión se agrupan en tres núcleos o campos que son: Funciones Técnico-Docentes, Técnico-Administrativas y Socio-Culturales. Sobretodo en Guatemala, el Reglamento de Supervisión así las tiene clasificadas. Las primeras como su nombre lo indica, son las relacionadas con el desarrollo y crecimiento del Currículum, de los maestros y alumnos; la segunda con todo lo que atañe al aspecto de la Dirección, Control, rectificación y a veces fiscalización, y las últimas que se refieren directamente a todo lo relacionado con el estudio y Desarrollo de la Comunidad, crecimiento y desenvolvimiento de las actividades parasistemáticas de la Educación.

Hay otra clasificación que hace USIPE[25], que nos parece bastante semejante a la que se menciona arriba, pero difiere en algunos aspectos de carácter estructural. Por ejemplo en el Area de Investigación, la cual consiste en la aplicación del Método Científico, para la indagación objetiva de los problemas referidos al sistema y al proceso educativo dentro del contexto socio-económico en que éstos se desarrollna. Luego sigue una de Planeamiento que según reza el documento, consiste en la previsión racional y realista de las distintas acciones y tareas de la Supervisión. A continuación está la de Asesoría y Docencia, la cual también está en nuestro esquema, seguida, de la de Administración donde sintetiza y delimita bien el campo de la Supervisión Administrativa, no burocrática, y por último

---

25/ USIPE, op. cit. pág. 77

la de Evaluación que también se contempla en el trabajo. Las principales funciones de la Supervisión Moderna son:

1. **Mejoramiento de la Enseñanza-Aprendizaje:**

La función primordial del Supervisor y de la Supervisión es la de ayudar a los maestros a que utilicen su máxima potencialidad, para lograr lo anterior se tiene que:

a *Planificar:* Como planificadores los Supervisores diseñan y elaboran programas con el objeto de cumplir con los fines de la entidad. Esta labor comprende también actividades de diagnóstico, pronóstico y análisis.

En un documento presentado por el Departmaento de Enseñanza Media del Ministerio de Educación y Cultura de Brasil[26] al Primer Seminario de Supervision Pedagogica, a esta función se la subdivide en otras analíticas, de las cuales extractamos las fundamentales:

> *"Proponer a la Dirección del establecimiento, la estructura y las normas de funcionamiento del Sector, manteniéndolas actualizadas; participar en la elaboración del Plan Global de la Escuela: coordinar el proceso de planeamiento del Curriculum; adaptar las normas y directrices emandas del Ministerio de Educación y Cultura y de los órganos competentes de la Secretaría de Educación del Estado a las pecualiaridades locales, y participar de la elaboración del plan de Integración Escuela-Comunidad".*

Como podemos notar, no hay mucha diferencia en cuanto a las funciones de un país a otro. Lo único que cambia es en cuanto a

---

26/ MEC-DEM, op cit.

la Administración general del Sistema Educativo Brasileño, que es Federal.

b. *Coordinar:* El término parece aceptable, pues se trata aquí de asignar y distribuir funciones, así como de estudiar alternativas y tomar decisiones. Es importante no pedir una estricta adhesión a la estructura del Curriculum o a un plan de desarrollo curricular que no puede ser innovado por una escuela o un maestro individualmente sino hacerse por sector o Distrito, en el caso de Guatemala.

Creemos oportuno incluir algunas atribuciones fijadas por el Ministerio de Educación y Cultura de Brasilia, relativo a la Coordinación:

> *"Implementar y acompañar el desarrollo del Curriculum y la integración de las disciplinas;*
> *Orientar la elaboración y el desarrollo de los planes de Enseñanza-Aprendizaje;*
> *Asistir actividades docentes, mirando a la manutención de los patrones de desempeño pre-definidos y la corrección de posibles desvíos;*
> *Orientar a los docentes en el desarrollo de actividades docentes que tienden a posibilitarles mayor conocimiento de la comunidad y mantener un flujo permanente de información tendiendo a realimentar la acción docente."*

En esta forma como se presentan, no da lugar a tergiversarciones, y al mismo tiempo no se está coartando la iniciativa y motivación de los supervisores, sino que están escritas en forma de sugerencias, lo cual no implica que no se puedan desarrollar otras actividades de coordinación.

c. *Asesorar:* Como una consecuencia de lo anterior, esta es una de

las verdaderas razones de la existencia de la Supervisión, como lo apunta González Castillo[27], ya que no se trata de que el Supervisor lo haga todo, sino antes que nada, trata de interrelacionar las distintas modalidades de trabajo, los distintos intereses que haya entre el personal. Parece adecuado lo que al respecto agrega el mencionado documento del Departamento de Enseñanza Media[28]. Esto se puede traducir en observar, corrigiendo errores o distorsiones, regularizando y verificando, o sea Motivación del personal que va a experimentar nuevos programas y planes; sigue diciendo el documento: definición de criterios para la organización de clases y equipos discentes investigación de causas de aprovechamiento deficiente, estudio sobre enderezamiento de casos, orientación a los profesores sobre estrategias de trabajo escolar con alumnos problema, orientación a los padres sobre programas de estudio para los hijos, y otros aspectos correlacionados; sugerir medidas técnicas y pedagógicas que miren a desempeñar mejor los patrones de Enseñanza-Aprendizaje. En otras palabras sería tomar decisiones, seleccionar personal, sugerir, incentivar, demostrar, innovar.

d. *Evaluación y Reimplementación:* El termino es muy amplio pero baste decir que en las tres funciones anteriores va implícita; al planificar, organizar, implementar, sugerir, modificar, todo lo relacionado al Plan Nacional de Trabajo, a los programas, a los procesos y resultados. Aquí nos referimos a la evaluación de determinados periodos de tiempo, pero también se puede referir

---

27/ González Castillo, Oscar; LA SUPERVISION ESCOLAR EN GUATEMALA, Ministerio de Educación, pág. 1

28/ DEM/MEC op. cit.

al proceso continuo y sistemático de verificación parcial y total de resultados cualitativos y cuantitativos, así como en la voloración de los factores que limitan o posibilitan las acciones educativas bajo la jurisdiccion del Supervisor, tal como apunta el documento de USIPE[29] quien caracteriza esta funcion así:

"1. *Se realiza durante todas las fases del proceso.*
2. *Es multidsciplinaria e interinstitucional.*
3. *Utiliza todos los recursos que son necesarios para su realizacion.*
4. *Sus resultados permiten hacer las modificaciones o cambios necesarios.*
5. *Considera tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos de la evaluacion.*
6. *Se vale de diversas tecnicas y procedimientos.*"

Despues analiza cada una de las funciones entrando en detalles, lo cual creo ya está implícito arriba.

2. Capacitación y Perfeccionamiento del personal en servicio:

Willes[30], en el Capitulo VII de su obra se refiere a este aspecto diciendo que el Curso es un intento de aumentar la competencia del personal a través de Cursillos y Grupos de estudio. Ademas se refiere a las distintas técnicas utilizadas. Alvez Prestes[31], en su obra se refiere casi exclusivamente a la necesidad del entrenamiento de personal, incluyendo a los supervisores, traza un plan y sugiere también técnicas de capacitación. Los incisos siguientes son una aproximación a las ideas principales de estos autores, así como las investigaciones realizadas por el Ministerio de Educación y Cultura, Brasilia.

29/ USIPE – op. cit. pág. 85.
30/ Willes, Kimbal op. cit. pág. 128 y siguientes
31/ Alves Prestes, Naide, Supervision Pedagógica, pág. 10

a. *Asesoramiento directo e indirecto como consejeros en proyectos experimentales o de instrucción.*
Esto envuelve al personal de Supervisión Educacional para agudizar su propio entendimiento del propósito y estrategias del cambio curricular, por ejemplo: Generalmente se le llama asistencia o entrenamiento en servicio. Para nuestro esquema tanto capacitación y perfeccionamiento, como asistencia y entrenamiento son sinónimos. La Supervisión y específicamente los supervisores reciben entrenamiento directo y también asesoramiento directo o indirecto como consejeros en proyectos experimentales y de instrucción.

b. *Comunicación:*
Willes[32], se refiere a la Aplicación de la Teoría de la Comunicación a la práctica supervisora. Se refiere a las distintas clases de comunicación, pero se puede deducir que se reduce al enlace entre organismos superiores y las escuelas, así como discusión de los problemas entre el personal de un distrito o departamento dirigidos por el Supervisor, sobretodo cuando se trata de nuevas orientaciones emanadas en relación a modificaciones en el Currículum o los nuevos programas así como directamente a la mejora de la Enseñanza-Aprendizaje. La Comunicación puede ser de persona a persona, como de supervisor a maestro, director, etc.

c. *Acompañamiento de las actividades:* Esto significa interacción mutua, orientación oportuna, ayuda, motivación, estímulo a la iniciativa de cada cual para lograr una mejor interrelación entre los grupos, ya sea de maestros, directores o supervisores. Ejemplo, ayudar a escoger alternativas que parezcan más adecuadas

---

32/ Willes, Kimbal, ibidem.

de la coordinación a que nos referimos en el inciso uno donde se mencionan algunas atribuciones fijadas por el Ministerio de Educación y Cultura de Brasil, así como de Asesoría y la Supervisión como guía.

d. *Orientación para la búsqueda de mejores materiales de enseñanza-aprendizaje:* Orientación no necesita imposición, sino más bien la Supervisión Educacional sirve como moderadora de las colaboraciones de cada uno de los miembros del personal, principalmente en lo que se refiere al proceso Enseñanza-Aprendizaje, a la búsqueda de material didáctico, ayudas audiovisuales, bibliografía, textos, etc. De esto se hablará en los Medios de Supervisión más ampliamente.

e. *Asistencia y promoción al personal:* Esto significa estímulos y oportunidades de iniciativa, creatividad, principalmente a los maestros que no llegan al termino medio de la enseñanza, a los maestros nuevos y a los maestros "empíricos". Willes[33] habla de las categorías según las características de los maestros citando ejemplos concretos de la vida práctica; el maestro ocioso, el maestro incoloro, el maestro anciano, el poco democrático y el contendiente. En el medio guatemalteco se podría hacer aproximación a estos tipos de maestros, pero qué razones se daría para explicarlo. Puede ser por falta de preparación, poca vocación o porque se le margina, porque no se le estimula al propio creci-

---

33/

miento y muchas veces se le exige mucho trabajo y cumplimiento.

En los distritos escolares alejados de la ciudad es donde está la verdadera labor del supervisor, o sea en la promoción y asistencia al personal, pero no le queda mucho tiempo para ello, ya que las labores burocráticas le absorben demasiado tiempo.

3. **Aplicación de la Teoría de las Ciencias Humanas a la práctica Supervisora:**

Se refiere a las Ciencias Conductuales o de la Conducta, Ciencias Sociales; o sea la Psicología, Sociología, Antropología; Ciencias Naturales como la Biología, específicamente la Ecología y desde luego las Ciencias Psicológicas y Pedagógicas. En este sentido no sólo la teoría, sino la práctica de las Ciencias, pues se da a entender que la misma trabaja con conocimiento de causa, es decir, con principios y fundamentos científicos, que aunque sean de otras disciplinas afines, pueden aplicarse a la Supervisión Educacional. Las siguientes teorías que se mencionan, son una aproximación a lo que los autores Lucio y McNeil[34], proponen en un esquema que presentamos adelante:

a. *Teoría de la Dinámica de Grupos:* puesto que la Educación trabaja con grupos de diferente naturaleza, en algunos los grupos están más definidos que otros, es decir, que en algunos hay más cohesión que en otros. Lo que es cierto es que cada una de las características necesarias para la formación de grupos en el caso de los maestros, directores, supervisores y demás personal envuel-

---

34/ Lucio y McNeil, op. cit. págs. 3-20 Cap. 1

vive su propia vida; por eso la mencionada se complementa con la de la organización, y la Supervisión tiene que abarcar las dos, puesto que tienen que conjugarse las diferentes formas de pensar y de actuar, para lograr la cohesión y aprovechamiento, tanto individual como de los grupos. Sabido es que en la personalidad se mezclan una serie de factores que se habían olvidado, como el temperamento, el carácter, las emociones, el sentimiento y sobretodo las oportunidades y experiencias de los individuos y su formación; sin descuidar el ambiente en que se ha desarrollado.

d. *Teoría del Cambio:* La sociedad humana ha sufrido muchos cambios y transformaciones, la misma está formada y siempre ha estado constituída por Organizaciones y por ser esencialmente humanas, tienden al cambio y a la evolución. El individuo tambien cambia o se transforma, es decir, según las etapas de desarrollo sufre cambios en su personalidad en forma integral. Según la Teoría de Sistemas, dichas organizaciones se adecúan a las nuevas tendencias, necesidades y sobretodo a las exigencias. Claro que unas cambian más rápido que otras, pero siempre son susceptibles de modificación en su estructura. Los grupos que trabajan en Educación también cambian y no pueden sustraerse, pues quedarían rezagados. En estos últimos tiempos los cambios se suceden sin previo aviso, bruscamente, dentro de algunos campos del conocimiento. Esta tiene su base en los estudios de Sociología, sobretodo en lo que concierne a la evolución de las sociedades; de la Antropología, o sea los cambios que se verifican en el individuo y de la Psicología Social, en cuanto a las características de las mismas, de acuerdo a sus motivaciones, por ejemplo normas y valores, satisfacción de

afectará la situación del aprendizaje, así como los productos de este.

Franseth[37], nos habla de la siguiente forma acerca de la aplicación de las Teorías del Aprendizaje:

36/ Garry, Ralph, PSICOLOGIA DEL APRENDIZAJE, pág. 10
37/ Franseth, Jane, op. cit. Capítulo 3 pág. 62

necesidades, de carácter cultural y socio-económico derivadas de la influencia del medio ambiente.

e. *Teorías del Aprendizaje:* Nuestro trabajo estaría inconcluso, si no habláramos de éstas, ya que el mejoramiento del mismo es una de las metas de la Supervisión Educacional. Siguiendo a Garry[36] el considera que el aprendizaje es indispensable para todo tipo de actividades, no sólo de carácter individual, sino relacionado con la sociedad, pues en una u otra forma el niño va captando los usos y costumbres del grupo, lo mismo sucede cuando llega a la Escuela, sólo que en forma más sistematica. En la ultima parte de su trabajo destaca los principios que acentúan las tres teorías fundamentales, por ejemplo, en la del Estímulo-respuesta menciona la actividad, o sea aprender haciendo; la frecuencia de la repetición y el esfuerzo, etc. En la teoría cognoscitiva destaca los aspectos perceptivos del problema figura-fondo, la dirección de lo simple a lo complejo, el aprendizaje comprensivo es más permanente y transferible que el de memoria; la retroalimentación congnosctiva establece probabilidades, etc. En la teoría de la personalidad, toma en cuenta las aptitudes mentales, también destaca que la personalidad es un producto social y también el nivel de la ansiedad, por último, la atmósfera del grupo afectará la situación del aprendizaje, así como los productos de este.

Franseth[37], nos habla de la siguiente forma acerca de la aplicación de las Teorías del Aprendizaje:

36/ Garry, Ralph, PSICOLOGIA DEL APRENDIZAJE, pág. 10
37/ Franseth, Jane, op. cit. Capítulo 3 pág. 62

"Gran número de conclusiones teóricas, respecto del aprendizaje, señalan los diferentes puntos de vista entre estos dos grupos. (Es decir, los Psicólogos ven el aprendizaje como un proceso biológico y otros como cultural). La teoría de la respuesta al estímulo se basa en el aprendizaje de hábitos y habilidades. La cognoscitiva reconoce el papel que desempeñan los hábitos, pero, se basan en la percepción, el razonamiento y la resolución de problemas."

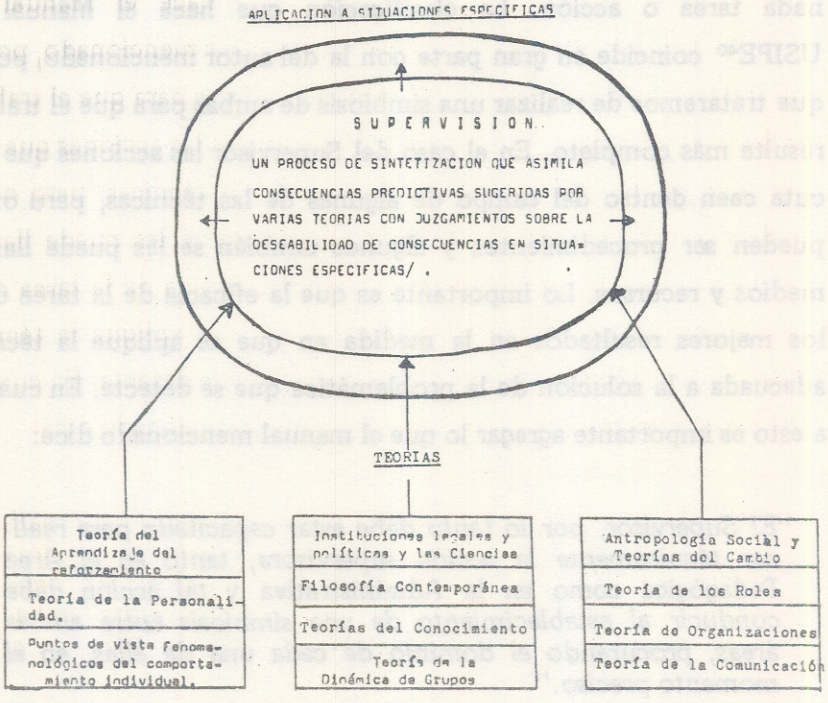
Al tener conocimiento de las diferentes teorías del Aprendizaje, la Supervisión Educacional y específicamente los supervisores ayudan mejor a los maestros en sus problemas con respecto al aprendizaje de los alumnos.

Como una síntesis de las diferentes teorías mencionadas anteriormente, transcribimos en español, un esquema propuesto por Lucio y McNeil[38], quienes agregan para una mejor realización de la Supervisión Educacional, las instituciones políticas y legales, la Filosofía contemporánea, la Teoría del Conocimiento, la teoría de los Roles o Papeles y la Teoría de la Comunicación. (Ver Cuadro No. II).

La traducción, no literal sino libre del concepto que ellos aportan en dicho esquema es la siguiente: SUPERVISION – Es una sintetización de procesos, asimilación de consecuencias predictivas sugeridas por varias teorías, que ya se mencionaron antes, con juicios a través de la deseabilidad de consecuencias en situaciones únicas. En otras palabras, todas las teorías coinciden en la Aplicación de la Supervisión en una única situación, o en determinado momento del proceso Enseñanza-Aprendizaje. Sobretodo es muy importante hacer notar que las instituciones legales y políticas, deben ser el fundamento de la aplicación de las teorías y apoyadas por la Filosofía de la Educación y el Método Científico.

38/ Lucio y McNeil, op. cit. pág. 2

CUADRO No. II



Un Concepto Visual de Supervisión. Tomado de Lucio y Mc. Neil.

H. TECNICAS, PROCEDIMIENTOS Y MEDIOS DE SUPERVISION:

A pesar de que el término Método es más amplio y más completo, en la literatura revisada, se habla más de Técnicas, Procedimientos y Medios de Supervisión. Zavala[39], presenta los siguientes puntos de vista en relación a las Técnicas y Medios de que se vale la Supervisión Moderna, o sea las formas y maneras de realizar determinada tarea o acción. La clasificación que hace el Manual de USIPE[40] coincide en gran parte con la del autor mencionado, por lo que trataremos de realizar una simbiosis de ambas para que el trabajo resulte más completo. En el caso del Supervisor las acciones que ejecuta caen dentro del campo de algunas de las técnicas, pero otros pueden ser procedimientos y algunos también se les puede llamar medios y recursos. Lo importante es que la eficacia de la tarea dará los mejores resultados en la medida en que se aplique la técnica adecuada a la solución de la problemática que se detecte. En cuanto a esto es importante agregar lo que el manual mencionado dice:

> *"El Supervisor, por lo tanto debe estar capacitado para realizar técnicamente la acción supervisora, tanto en el Area* Pedagógica como en la Administrativa y *tal acción debe conducir al establecimiento de una simbiosis entre ambas áreas, procurando el dominio de cada una de ellas, en el momento preciso."*

Lo subrayado es nuestro, ya que se está enteramente de acuerdo en cuanto a la capacitación, pero no en cuanto a la aplicación de las mismas, ya que el mismo documento, más adelante realiza una

---

39/ Zavala, Oscar N. Técnicas de la Moderna Supervisión, pág. 53
40/ USIPE, op. cit. pág. 89

diferenciación entre ambas técnicas:

"1. Tecnicas Pedagógicas:
Consisten en la aplicación de los diversos medios y procedimientos didácticos con el objeto de orientar de manera científica el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.
2. Técnicas Administrativas:
Consisten en la aplicación de los diversos medios y procedimientos con el objeto de orgarnizar, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar los recursos físicos, financieros, institucionales y humanos bajo la responsabilidad directa del Supervisor para optimizarlos y racionalizarlos con el objeto de lograr una adecuada prestación de los servicios educativos.

Como vemos en lo anterior se destaca, la especialización, de ambos funcionarios, sobretodo en lo que se refiere a los recursos físicos y financieros, lo cual implica que el Supervisor Administrativo, para poder orientar en estos aspectos deberá tener una formación dentro del campo de la Economía y las Finanzas. Se esta más de acuerdo con el siguiente parrafo:

"Es recomendable que las técnicas y procedimientos de la Supervisión Educativa, se utilicen de una manera variada según el objetivo que se presente. En algunos momentos puede aplicarse más de una técnica con el objeto de lograr un mejor resultado."

En este sentido también se pronuncia el autor mencionado, pues dice que algunas técnicas desde luego se utilizan conjuntamente, según las oportunidades de que se trate. Esto es justificable, pues en la labor de Supervisión muchas veces se encuentran casos de maestros que no se atreven a consultar sus problemas profesionales delante de un grupo, y lo hacen en forma individual. Ya lo dijimos que

aunque los maestros estén conscientizados y formados de igual manera, las situaciones de cada uno son diferentes, no sólo en cuanto a las capacidades y habilidades. En síntesis, la Supervisión Educacional hace uso de diferentes Técnicas, Procedimientos y Medios, sobretodo los primeros que son el soporte de los demás.

Es interesante tomar en cuenta las características que para la selección de las técnicas en una Supervisión son importantes; por ejemplo el Nivel Educativo, el Area y la fase de la Supervisión, así como otros aspectos que el Manual de USIPE menciona, clasificándolas en varios cuadros con cada una de estas denominaciones. Tomando como base la Clasificación de Zavala[42] y haciendo una adaptación del Manual de USIPE[43], se presentan en primer lugar algunas Técnicas que consideramos individuales, diciendo en qué consisten y los objetivos específicos:

CUADRO III

No.	TECNICAS INDIVIDUALES	EN QUE CONSISTEN	OBJETIVOS ESPECIFICOS
1.	Conferencia	Reuniones donde se plantea un tema por especialistas.	Para tratar aspectos como proyectos de inversiones, salud.
2.	Estudio Dirigido	Estudio, análisis y resoluciones de problemas o aspectos cognitivos mediante la utilización de guías o fichas elaboradas	Fomentar la creación de círculos de estudio; biblioteca, ficheros, hemeroteca, etc.

42/ Zavala, Oscar N. op. cit. págs. 54 y 55
43/ USIPE, op. cit. págs. 93-95

No.	TECNICAS GRUPALES	EN QUE CONSISTEN	OBJETIVOS ESPECIFICOS
		técnicamente que contienen entre otros medios de trabajo y el control de resultados.	
3.	Estudio de casos	Estudio analítico y exhaustivo de un caso con todos sus antecedentes, procedimientos y resultados para extraer conclusiones ilustrativas.	Confirmar y solucionar problemas enriquece la experiencia profesional.

El Cuadro IV, sintetiza las técnicas grupales que fueron seleccionadas por el mismo autor y que se adaptan al estudio, en el que también aparecen otros autores que hemos seguido a través de la Revisión de Literatura. Algunas de estas técnicas son iguales en su esencia, pero en la forma o en sus procedimientos algunas cambian, así como el nombre. Lo importante es que se usan indistintamente y depende de la habilidad y capacidad de las personas que la emplean para poder obtener buenos resultados. Sintetizando, la mayoría de ellas han sido adaptadoas de la Dinámica de Grupos. Se agregan algunas que también contempla el Manual de USIPE[44].

44/ USIPE, op. cit. pág. 93

CUADRO No. IV

No.	TECNICAS GRUPALES	EN QUE CONSISTEN	OBJETIVOS ESPECIFICOS
1.	Panel	Grupos de especialistas discuten problemas de carácter general o específico.	Discutir proyectos, planes y programas. Se escuchan diferentes puntos de vista con participación de público.
2.	Seminarios	Estudio o investigación de un tema en sesiones planificadas recurriendo a fuentes originales de información.	Tratar temas de distintos aspectos y establecer acuerdo y conclusiones.
3.	Talleres	Grupo de personas que trabajan cooperativamente con ayuda técnica en necesidades y problemas comunes.	Lograr habilidad en la solución de problemas. Desarrollar habilidad para el trabajo de grupo, lograr capacitación en temas específicos.
4.	Simposio	Desarrollo de un tema, en diferentes aspectos por un grupo de expertos.	Para tratar en profundidad un tema, desde distintos ángulos y dar una forma integral al mismo.
5.	Mesa Redonda	Exposiciones ante un grupo — puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, por especialistas.	Dar a conocer distintos enfoques de un tema. Ej. El papel de la Escuela en el cambio social.
6.	Grupos de Discusión	Tratamiento más o menos informal de un tema por un grupo de personas con intereses comunes para solucionar problemas específicos.	Arribar a conclusiones que deberán ser respaldadas por todo el grupo. Ejemplo. Debe el maestro planificar la clase diaria.

No.	TECNICAS GRUPALES	EN QUE CONSISTEN	OBJETIVOS ESPECIFICOS
7.	Grupos de Estudio	Reuniones del personal para tratar de buscar soluciones a los problemas de la Escuela y que afectan el proceso Enseñanza-Aprendizaje.	Estudiar aspectos específicos del Programa. La selecciôn de libros de texto. La metodología usada.
8.	Asambleas	Reuniones de todo el personal de un Distrito o Sector Educativo.	Para discutir aspectos profesionales o de carácter personal o del Gremio.
9.	Phillips 6.6	Discusión de grupos pequeños sobre un tema para llegar a conclusiones parciales que permiten luego llegar a una conclusión general.	Para promover la participación total en la discusión de un tema.
10.	Brainstorming	Exposición en grupo reducido y con amplia libertad para producir ideas originales o soluciones nuevas.	Para el desarrollo y ejercitamiento de la imaginación creadora. En la cantidad de ideas que se propongan se pueden encontrar varias soluciones.
11.	Role-Playing Desempeño de Roles. (Dramatización)	Representación de una situación de la vida real asumiendo los roles del caso.	Para analizar situaciones, como disciplina en el aula. Desempeño del docente en una actividad específica. Ej. rol del Director.
12.	Microenseñanza	Práctica acerca de una técnica específica puesta en ejecución ante un pequeño número de personas controladas por medios audiovisuales con el objeto de obtener una apreciación crítica de su aplicación.	Aplicable en auto-supervisión docente. Estimula el autoperfeccionamiento.

No.	TECNICAS GRUPALES	EN QUE CONSISTEN	OBJETIVOS ESPECIFICOS
13.	Laboratorios	Actividades en las que se combina la teoría con la práctica.	Estimular la cooperación y la responsabilidad.
14.	Estadística	Trata de la recolección, presentación e interpretación de datos relacionados con los maestros y alumnos, así como para verificar o comparar resultados del proceso Enseñanza-	Permite tener idea más clara y objetiva sobre situaciones dadas.
15.	Programación	Es el desarrollo en detalle de las actividades en función del tiempo y recursos que se hace, ya sea a nivel de Supervisión o de la escuela o actividades específicas de aula.	Permite presentar en forma ordenada y secuencial las actividades. Ofrece la oportunidad de jerarquizar las actividades de conformidad con las metas y los recursos."

Estas cuatro últimas técnicas están tomadas directamente del documento de USIPE y además hay otras tantas de carácter estrictamente administrativo que sería prolijo enumerar, ya que se refieren a actividades de control y fiscalización dentro del marco de la Administración Financiera y de Costos.

Siempre tomando como base la Clasificación de los autores antes mencionados, además de Lemus[45] presentamos a continuación algunos procedimientos aplicables a la Supervisión Educativa en diferentes fases y niveles.

45/ Lemus, Luis Arturo, op. cit. Capítulo 12, pág. 262

No.	PROCEDIMIENTOS	EN QUE CONSISTEN	OBJETIVOS
1.	Visitas Planificadas	Presentación del Supervisor a una o varias escuelas o como parte de un Plan.	Diagnóstico Institucional Desarrollo del Proceso Educativo.
	Visitas esporádicas o solicitadas por el Profesor	Discusión y resolución de problemas de tipo docente.	Verificar y solucionar problemas escolares.
2.	Orientación	Ayuda para escoger entre los cursos de perfeccionamiento que se brinda.	Dar oporutnidades de selección de actividades de perfeccionamiento.
3.	Entrevistas Planificadas	Conversaciones entre el Supervisor y el Director o el docente.	Buscar información sobre organización y disciplina, rendimiento, técnicas y relaciones de trabajo.
4.	Enseñanza Demostrativa	Actividades orientadas a realizar un modo de enseñanza, para que los maestros observen.	Indicar un modo de hacer la enseñanza eficaz. Orientar y evaluar métodos y procesos de enseñanza con base en el conocimiento de los alumnos.
5.	Reuniones o Cursillos	Actividad que se realiza por un grupo de personas previamente convocadas para analizar, discutir, conocer, modificar, reafirmar o ampliar conceptos varios sobre temas de interés común al funcionamiento de un sistema	Estimula y orienta el desenvolvimiento profesional. Permite el uso combinado de técnicas, procedimientos y medios aplicables a la Supervisión.
6.	Observación	Actividad en la cual una o varias personas interesadadas presencian una acción, tareas, hecho o situación.	Para ampliar sus puntos de vista acerca de determinada situación.

Para terminar esta parte del Estudio, siempre tomando como base el Manual de la Supervisión de USIPE[46], mencionamos algunos medios de mayor factibilidad de aplicación a la Supervisión Educativa, sin entrar en algunos detalles, ya que la clasificación nos parece oportuna. Estamos de acuerdo con el término utilizables, ya que sin temor a equivocarnos, muchos de ellos no se han utilizado como debería ser. Veamos a continuación algunos de ellos.

"1. Sonoros: *Discos, cintas magnetofónicas, casset, radiograbadora, radio, etc.*

2. Visuales:

2.1 Proyectables: *retroproyector, proyector de vistas fijas, videocasset, cine educativo, televisión educativa, etc.*

2.2 No proyectables: *pizarrón, franelógrafo, diorama, tarjetas, fotografías, revistas educativas, periódicos, fascículos de asesoramiento.*

3. Combinados: *Se definen como los medios que se usan de manera simultánea para lograr mejores efectos y lograr los objetivos propuestos".*

Por supuesto que para poder hacer uso de estas técnicas, tanto individuales como grupales, los Supervisores y algunos Directores tendrían que dedicarse únicamente a la orientación y asesoría de los Directores y Maestros en cada caso. También se necesitaría de una planificación especial, y sobretodo, de una amplia preparación específica del personal que trabajaría en esta orientación.

Sintetizando todo lo anterior, el marco teórico Básico, se puede presentar en la siguiente forma:

46/ USIPE, op. cit. pág. 104

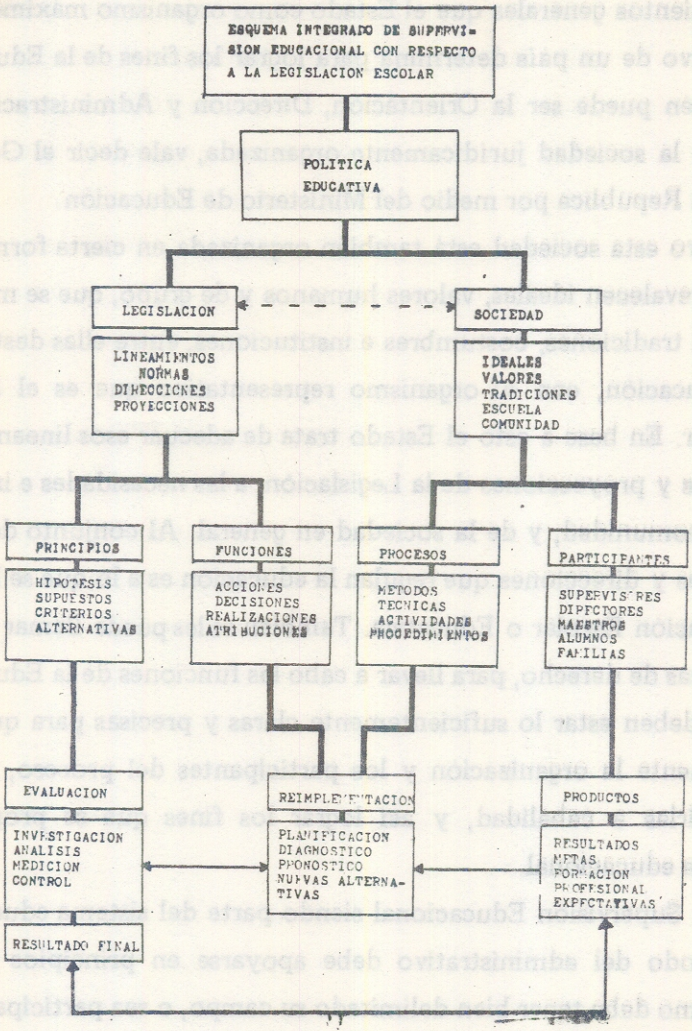
RESPECTO A LA LEGISLACION ESCOLAR. (Ver Cuadro No. VI)

La política educativa de determinado contexto escolar, son los lineamientos generales que el Estado como organismo máximo representativo de un país determina para lograr los fines de la Educación. También puede ser la Orientación, Dirección y Administración que realiza la sociedad jurídicamente organizada, vale decir el Gobierno de una República por medio del Ministerio de Educación.

Pero esta sociedad está también organizada en cierta forma en la que prevalecen ideales, valores humanos y de grupo, que se manifiestan en tradiciones, costumbres e instituciones, entre ellas destacando la Educación, con su organismo representativo que es el Sistema Escolar. En base a esto el Estado trata de adecuar esos lineamientos, normas y proyecciones de la Legislación, a las necesidades e intereses de la comunidad, y de la sociedad en general. Al conjunto de disposiciones y direcciones que regulan la educación es a lo que se le llama Legislación Escolar o Educativa. También se les puede llamar normas jurídicas de derecho, para llevar a cabo las funciones de la Educación. Estas deben estar lo suficientemente claras y precisas para que principalmente la organización y los participantes del proceso, puedan cumplirlas a cabalidad, y así lograr los fines que se propone el sistema educacional.

La Supervisión Educacional siendo parte del sistema educativo y sobretodo del administrativo debe apoyarse en principios sólidos, así como debe tener bien delimitado su campo, o sea participar de las acciones, realizaciones que el sistema educacional demande. En otras palabras las atribuciones deben estar en consonancia con los métodos y técnicas de Supervisión para mejorar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. En esta forma los participantes estarán más conscientes

CUADRO No. VI


ESQUEMA INTEGRADO DE SUPERVISION EDUCACIONAL CON RESPECTO A LA LEGISLACION ESCOLAR
POLITICA EDUCATIVA
LEGISLACION
SOCIEDAD
LINEAMIENTOS NORMAS DIRECCIONES PROYECCIONES
IDEALES VALORES TRADICIONES ESCUELA COMUNIDAD
PRINCIPIOS
FUNCIONES
PROCESOS
PARTICIPANTES
HIPOTESIS SUPUESTOS CRITERIOS ALTERNATIVAS
ACCIONES DECISIONES REALIZACIONES ATRIBUCIONES
METODOS TECNICAS ACTIVIDADES PROCEDIMIENTOS
SUPERVISORES DIRECTORES MAESTROS ALUMNOS FAMILIAS
EVALUACION
REIMPLEMENTACION
PRODUCTOS
INVESTIGACION ANALISIS MEDICION CONTROL
PLANIFICACION DIAGNOSTICO PRONOSTICO NUEVAS ALTERNATIVAS
RESULTADOS METAS FORMACION PROFESIONAL EXPECTATIVAS
RESULTADO FINAL

de su papel que les toca desempeñar, sobretodo si están formados específicamente para ello.

Entonces el papel que le corresponde a la Supervisión es la evaluación de los productos, o sea los resultados que se quieren lograr, las metas fijadas por la política educativa. Esto se logrará por medio del análisis de los resultados que se obtienen en determinado tiempo y la investigación de las causas que motiven ciertos trastornos o metas no deseables. En caso que esto suceda, la Supervisión podrá proponer nuevas alternativas y colaborará en la planificación de la situación educativa por medio del diagnóstico y el pronóstico. En este sentido se puede decir que la Supervisión Escolar es el mecanismo más indicado para mantener la Dirección y el Control del proceso educativo, tendiendo a lograr los fines propuestos por la Legislación Escolar, pero principalmente para las funciones de Asesoría, Guía y Ordenamiento de los elementos o factores que condicionan el proceso educativo, específicamente los factores del Hecho Educativo.

CAPITULO III

LEGISLACION ESCOLAR GUATEMALTECA REFERENTE A LA SUPERVISION ESCOLAR

A. ASPECTO HISTORICO DE LA LEGISLACION REFERENTE A SUPERVISION ESCOLAR

Antes de entrar a comentar la última Legislación o sea la de noviembre de 1976, se hará una referencia somera a los antecedentes históricos de la Supervisión, pero deteniéndonos un poco más en la de 1963. La Legislación Escolar referente a Supervisión no está muy bien determinada y recopilada en un sólo tratado, sino que se encuentra dispersa en varios documentos, lo que hace difícil, pero no imposible, su análisis.

Por ejemplo García Coronado[1] realizó un buen trabajo de recopilación de la mayor parte de la Legislación Escolar desde 1963 hasta 1973, pero le falta mucho de la anterior y también de la actual. Otro autor que también realizó una labor parecida es Cifuentes Aguirre[2] y está un poco más actualizada. Sin embargo, como se dijo, no es un trabajo de carácter histórico documental, el presente, sino queremos realizar una aproximación a esto, ayudándonos de algunos autores como González Orellana[3] y también basándonos en las fuentes más fidedignas, como son fotocopias y copias de los documentos originales de los principales antecedentes de la Supervisión de que se tiene noticias.

Para principiar diremos que antes de la vida independiente hay

---

1/ García Coronado, Carlos Enrique, LEGISLACION EDUCATIVA.
2/ Cifuentes Aguirre, Luis Francisco, LEGISLACION ESCOLAR.
3/ González Orellana, Carlos. HISTORIA DE LA EDUCACION EN GUATEMALA.

noticias muy vagas acerca de lo que podría llamarse Supervisión Escolar, ni siquiera de la Inspección. Es en la Constitución del Estado de Guatemala, promulgada el 11 de Octubre de 1825, que en el Artículo 254, se habla por primera vez de la Inspección, el cual reza lo siguiente:

> *"Todos los establecimientos de Educación y de Instrucción Pública estarán bajo la Inspeccion del Gobierno, en cuanto concierne al cumplimiento de las leyes, reglamentos, estatutos generales".*

Según González Orellana[4] el Título XIII de ésta organiza en términos generales la Instrucción Pública, siendo dicha Ley o Constitución el primer documento de nuestra vida independiente, referente a la Educación, hablando de Supervisión. Supervisar la Educación y la Enseñanza para enmarcarla dentro de los procesos legales. Compartimos totalmente esta opinión, ya que todavía como veremos en las leyes modernas, se tiene en parte este criterio.

Durante el Gobierno de Mariano Gálvez y el régimen de los 30 años no se habla casi nada de la Supervisión o Inspección en forma directa, pero en las reformas a la Ley Orgánica de 1875, en lo referente al Ministerio de Instrucción Pública y la Difusión de la Cultura, González Orellana[5] menciona que el Gobierno Conservador creó una oficina de los Negocios eclesiásticos e Instrucción Pública que dependía del Ministerio del Interior. Esta giraba instrucciones a las cuáles debía sujetarse la Educación y agrega que la Educación Primaria estuvo supervisada por comisiones de Educación, en la que figuraban miembros del clero. Eso estaría bien pero para

---

4/ González Orellana, Carlos, op. cit. pág. 189
5/ " " " " "

supervisar colegios y escuelas religiosas, o para orientar, a los maestros que impartieran religión y moral.

En el Decreto No. 130 del 2 de Enero de 1875[6], o sea la Ley Orgánica de Instrucción Pública Primaria, en el Título IV se refiere a la Inspección. Por considerarlo de interés y por tener algún parecido con lo que se trata en la Ley Orgánica de 1963, vamos a extractar algunas ideas que se asemejan. En el Capítulo Primero se refiere a las atribuciones y obligaciones de la Inspección General.

El Artículo 77 dice que la Inspección tiene por objeto hacer efectivas las prescripciones de esta ley y de los reglamentos y providencias que se expidan para desarrollar su ejecución. En el 78 también se dice que le corresponde la inspección suprema de todas las escuelas al Director General de Instrucción Pública, enumerándose las obligaciones, las cuales veremos que la mayoría son de carácter administrativo y de fiscalización. Comienza por decir que tiene que formar el censo de los niños de la república; examinar los informes de los consejos de Instrucción Pública, de las Comisiones de Vigilancia y de los Directores de Escuela con el objeto de conocer el estado de las escuelas de la República; instruir a los Inspectores Departamentales y locales sobre sus atribuciones y facilitarles información para consulta de obras que les ayuden a mejorar; nombrar delegados especiales para que observen los trabajos de las escuelas y de los Inspectores; *instruir a los Directores de las Escuelas sobre la Enseñanza;* proveer de muebles, textos y útiles; procurar la puntualidad en los pagos de los empleados, velar porque no se cometan faltas en el ramo de la Instrucción y remover obstáculos que se opongan al

---

6/ Barrios, Justo Rufino, LEY DE INSTRUCCION PUBLICA, Título IV INSPECCION, Cap. I, pág. 281 (Fotocopia)

progreso de la Instrucción.

Con la organización actual del Ministerio de Educación algunas de estas atribuciones ya no le corresponden al Director General de Educación que sería el funcionario homólogo al que se menciona en esta ley, aunque las funciones que desempeñaba se parecían más a las que desempeña el actual Supervisor General de Educación.

En el Capítulo SEGUNDO se refiere a la Inspección Departamental, en la cual casi no se le atribuyen funciones de carácter técnico y docente. La organización era muy compleja para aquella época, pero por el número de escuelas y maestros, talvez sí cumplía su cometido. La mayor autoridad estaba en el Consejo de Instrucción Pública, compuesto por el Director de Instrucción y de 3 a 5 inspectores nombrados por el gobierno a propuesta del Jefe Político, según reza el Artículo 80. Este a su vez era miembro del Consejo y vigilaba el trabajo del mismo según el Artículo 81. En el 84 se habla de las atribuciones y obligaciones del Consejo que son de carácter puramente Administrativo, como nombrar, destituir, etc. El 86 es el que realmente dice como era la Inspección de esa época:

"En cada círculo la instrucción será inspeccionada por una comisión de Vigilancia."

A cien años de esta ley todavía se guardan algunas reminiscencias de ella, aunque ya está un poco más depurada. Sin embargo, se le da mucha importancia al control y fiscalización del personal. Aunque en el 88 dice que:

"Las comisiones de vigilancia tratarán los asuntos que se refieren al mantenimiento y progreso de la Enseñanza del Círculo."

En el Artículo 91 se destacan las atribuciones siendo las más importantes la 1. o sea "visitar semanalmente las Escuelas del Círculo". A estos círculos posiblemente se les llamó más tarde Núcleos Escolares, y en la actualidad se les llama Distritos Escolares, aunque en el altiplano nuevamente se les llama Núcleos Escolares para el Desarrollo. La idea básica se mantiene o sea que una persona tenga bajo su jurisdicción varias escuelas a su cargo.

Como corolario diremos que ya en esta época había una preocupación especial de las autoridades de controlar y fiscalizar (vigilar) algunos aspectos administrativos de la Educación cuya finalidad principal era mejorar, aunque fuera sólo en cuanto al rendimiento cuantitativo de la Educación. Algunos aspectos como veremos han persistido en la legislación actual, sobretodo en la de 1976 en la que se le da ingerencia en asuntos educativos a autoridades civiles y militares, por ejemplo en la organización que se le pensaba dar a la Educación parasistemática con las juntas departamentales de Educación, el Gobernador y el Alcalde Municipal formarían parte de ellas.

Prosiguiendo con los antecedentes históricos de la Legislación Escolar sobre Supervisión, en la Constitución de 1932, según Cruz Burgos[7], se hace sólo una breve referencia, llamándosele todavía Inspección Escolar. Lo mismo sucede con la Ley Orgánica de Educación Pública, Decreto No. 1959, en la cual en el Capítulo III (1), la Sección VI le corresponde a la Inspección Escolar, perteneciendo a la Secretaría de Educación Pública. Por ser de interés copiamos el Artículo 32 que dice literalmente:

7/ Cruz Burgos, Fernando, LA SUPERVISION EDUCATIVA Y EL CURRICULUM, Tesis de Graduación, pág. 8

"La Sección de Inspección Escolar cuida de que el Magisterio Nacional cumpla estrictamente con su deber; estudia y propone medidas para corregir las anomalías que se noten en el funcionamiento de los establecimientos de enseñanza; y reúne y clasifica los datos de la labor educativa desarrollada en la República. Con la Sección de Inspección Escolar cooperan los Jefes Políticos en los departamentos y las Juntas Locales de Educación Pública en los Municipios. (1) (Abajo se lee suprimido por Decreto Gubernativo 2001.

Como podemos ver, en esencia se guarda los postulados de la Ley de Instrucción Pública de 1875, insistiendo en la participación de los Jefes Políticos y en la labor de vigilancia. En el Decreto 2001 solamente se dice que es necesario simplificar la organización de la Secretaría de Educación Pública, notándose en realidad que desaparece la Sección de Inspección Escolar. Sin embargo, a decir del autor mencionado, la misma formaba parte del Departamento Técnico Escolar.

En la Constitución de 1945, no se hace ninguna referencia a la Supervisión Escolar en el Capítulo dedicado a la Cultura. El año de 1951 es de suma importancia para la Supervisión Escolar, pues es cuando se sustituye el término de Inspectores Técnicos por el de Supervisores. Este título a decir de Cruz Burgos[8], se considera más apropiado para la labor que la persona realiza, por sus responsabilidades, por los principios que sustenta, y en general por su significado y funciones.

Siguiendo con los antecedentes históricos se ve que en la Asamblea Constituyente de 1956, específicamente en el Capítulo dedicado a la Cultura, específicamente en el Artículo 98 se refiere

---

8/ Cruz Burgos, Fernando, op. cit. pág. 9

a que la Supervisión se debe ejercer en los centros particulares de enseñanza.

B. LEY ORGANICA DE EDUCACION NACIONAL Y REGLAMENTO DE SUPERVISION ESCOLAR (1965–76)

En la Constitución de 1963, en el Artículo 95 se corrobora lo de que la Supervisión que debe ejercer el Estado sobre los establecimientos particulares y *para la validez de los grados están obligados a llenar, por lo menos los planes y programas oficiales.*[9] Unicamente se amplió en la última parte con respecto al Artículo 98 de la Asamblea Constituyente de 1956, o sea la parte subrayada.

En la Ley Orgánica de Educación de 1965[10], hay un Capítulo dedicado a la Supervisión Escolar. Esta es la que estuvo en vigor hasta diciembre de 1976. En el Título III relativo a Educación sistemática, en el Capítulo IX, el Artículo 89 dice:

> *"La Supervisión Técnica Escolar se encarga de dar orientación y ayuda técnica al maestro en servicio, así como de controlar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones del ramo, con el objeto de mejorar la acción educativa y la condición profesional."*

Se pregunta ¿será cierto que la Supervisión puede cumplir con esta doble función? En cuanto a la primera parte sí se cumple en parte, con dar ayuda y orientación en la medida de lo posible al maestro en servicio. El problema está en que no se puede cumplir bien con las dos clases de funciones, pues por la escasez de personal y sobretodo en los departamentos, tienen prioridad las funciones de

---

9/ Ministerio de Gobernación, Constitución de la República de Guatemala, pág. 40
10/ Ministerio de Educación, Ley Orgánica de Educación Nacional, pág. 41

control, dirección y coordinación, por lo excesivo de estas atribuciones, ya que los Supervisores tienen a su cargo todas las áreas y niveles, dejándoles apenas tiempo para las funciones de investigación, orientación, evaluación y planeación. Esto conduce a una situación anómala, pues de todas maneras lo tienen que hacer.

Por un lado pueden tener buenas intenciones de dedicarle toda su atención a las atribuciones docentes, pero como tienen que cumplir con un papeleo y trámite exagerado, entonces, no les da tiempo para atender las dos.

Ahora bien, el control se puede ejercer de varias maneras, por ejemplo se puede a través de la Evaluación, de la Asesoría y de otras actividades puramente técnicas, pero también se puede recurrir a la fiscalización, a la vigilancia de las entradas y salidas, a las llamadas de atención por faltas en el servicio. Lo mismo podríamos decir de la Dirección, si la misma es de carácter democrático, entonces no hay problema, pero si se recurre a la imposición y a ejercer autoridad personal u oficial sobre los subordinados, entonces los maestros no se sienten respaldados, ni tampoco seguros de su acción educativa.

El Artículo 90 de dicha ley determina a la Supervisión:

"a. Velar y contribuir con su acción a que se alcancen los fines de la educación."[11]

Ahora bien, ¿cuáles son los fines de la Educación?

Según el Artículo 12 de la misma ley dice en algunos incisos:

"a. desarrollar armónica e integralmente al educando,

11/ Ministerio de Educación, pág. 41

b. desarrollar en el educando una formación científica y humanística, y hacer énfasis en una formación ética, estética y cívica,

c. formar el pensamiento crítico del educando y estimular los medios para su ejercicio y aplicación . . . ,

h. hacer de los educandos ciudadanos aptos para vivir democráticamente, y considerar a la democracia, a sus valores y a sus instituciones, como las mejores formas de convivencia humana en oposición al comunismo y demás sistemas totalitarios . . . ,

j. capacitar a los educandos para la vida del trabajo para aprovechar y conservar los recursos naturales para convertirse en buenos productores y buenos consumidores; para adaptar técnicas modernas en sus ocupaciones habituales y para que tengan confianza en sí mismos y en las posibilidades de superación. . . "[12]

Todos los fines de la Educación son importantes, pero algunos se desprenden de otros, o sea que están bien concatenados. Sin embargo creemos que los que más se relacionan con nuestro estudio son los que transcribimos. Para lograrlos primero se deben formar nuestros dirigentes, y entre ellos específicamente los Supervisores, los Directores de Escuela y los maestros, directores y demás personal, sobretodo en lo que se refiere a la formación científica y humanística y en la formación del pensamiento crítico. También para dar ejemplo y sentido de la práctica de la democracia y de sus instituciones, se necesita que los maestros, directores, los practiquen dirigidos por el Supervisor.

Pero se pregunta, ¿tienen los Supervisores, Directores y Maestros una formación científica y humanística? ¿conocen ellos diferentes formas de organización y técnicas modernas de supervisión? ¿Se da al magisterio oportunidad de experimentar y practicar estas formas

---

12/ Ministerio de Educación, pág. 6

de convivencia, de cooperación, responsabilidad y orden? ¿Se estimula realmente al personal de Supervisión y por extensión al Magisterio Nacional para hacer una realidad estas teorías? Creemos que no se hace lo suficiente, por lo que se tratará de ampliar en el próximo capítulo.

Los demás objetivos generales de la Supervisión se desprenden del inciso b) que dice:

> *"Intervenir a fin de que se logren los objetivos que se proponen los planes y programas de estudios, en el c) agrega que se debe dar importancia a la parte formativa, en el d) procurar la evolución educativa nacional, estimulando y aprovechando las capacidades profesionales del magisterio.*[13]

En los demás se insiste en la orientación al magisterio y el h) se habla de evaluar sistemáticamente las labores escolares a efecto de sugerir las medidas que sean necesarias para el mejoramiento del proceso educativo y en el último que es el j) habla de la realización y fomento de investigaciones de carácter educativo.

El comentario es reflejo del anterior, ya que la mayoría de incisos, o mejor dicho de los fines, están enmarcados dentro de las líneas de supervisión Moderna. Sin embargo, como veremos más adelante en las funciones y atribuciones de los supervisores, no se toma en cuenta los fines.

En el Artículo 91 se habla de la Organización de la Supervisión Técnica Escolar en la República de Guatemala y también la Supervisión Departamental. La primera está regida y coordinada por la Dirección General de Educación y la segunda por los Supervisores

---

13/ Ministerio de Educación, LEY ORGANICA DE EDUCACION NACIONAL, Cap. IX, pág. 41

Técnicos Departamentales. En la última parte de ésta se refiere al Reglamento de Supervisión, el cual dice normará lo relativo a la organización y funcionamiento de la Supervisión.

En el Reglamento de Supervisión Escolar[14] emitido por el Jefe de Gobierno Peralta Azurdia en el Capítulo I, Artículo 1o. se esbozan los objetivos específicos de la misma ampliándose los conceptos vertidos en los objetivos generales contemplados en la Ley Orgánica de Educación, por lo que en algunos aspectos son muy parecidos. El inciso a) dice:

> *"Desarrollar en los maestros, la comprensión acerca de la finalidad, características y funciones de los distintos niveles educativos."*

Este y casi todos los demás se refieren a la labor que el Supervisor debe desempeñar en relación a la ayuda y orientación que la Supervisión debe proporcionar al magisterio. Como en la Legislación Escolar, los objetivos son de carácter tecnico y pedagógico, sin embargo, en el c), el k) y el l) se refieren a la labor que la Supervisión debe realizar para estrechar las buenas relaciones de la escuela con la comunidad. Vamos a tratar de comentar el inciso h) que dice:

> *"Colaborar en la solución de los problemas docentes de los maestros en el desarrollo de los programas escolares, en la correcta interpretación de los principios y técnicas didácticas modernas y de evaluación del rendimiento escolar y del trabajo docente."*[15]

Se pregunta, ¿Podrá realmente cumplirse con este objetivo?

14/ Ministerio de Educación, REGLAMENTO DE SUPERVISION TECNICA ESCOLAR, 41 pág. 3

15/ Ministerio de Educación, op. cit. págs. 4 y 5

claro que no es muy difícil de cumplirse, si la persona o el funcionario está bien preparado, pero también se tiene que ver si las condiciones del medio se lo permiten y sobretodo si las otras atribuciones se lo impiden.

Para cumplir el m) que dice orientar a los directores de escuelas de los diversos niveles educativos, se necesita una preparación muy especial, pero sobretodo especificar qué clase de técnicas y medios se utilizarán en la orientación.

En el Capítulo II – Organización, se determina la forma como está organizada la Supervisión, desde el Director General de Educación, Sub-Director General de Educación, directores de niveles educativos, Supervisores, a los cuales se les clasifica según la naturaleza de sus funciones, la jurisdicción y el lugar donde la ejercen.

En el Artículo 3o. define las atribuciones del Director General de Educación, siendo una de las principales presidir el Consejo de Supervisión, el inciso d) es importante pues habla del desarrollo de programas tendientes al perfeccionamiento de los Supervisores y el e) que habla de que debe haber reuniones generales de Supervisión, por lo menos 2 veces al año.

Los Artículo 4o. y 5o. se refieren a las atribuciones del Sub-Director General de Educación, de las cuáles la principal es susstituir en el cargo de Presidente del Consejo al Director General. En cuanto a la Organización es importante mencionar que no se encuentra en este Reglamento, el cargo de Supervisor General de Educación, pero en la práctica si lo ha habido y en el Organigrama del Ministerio de Educación, dicho puesto si aparece inmediatamente después del Sub-Director General. Desde hace tiempo, en el año de 1967, ya existía Supervisor General de Educación y en la Organización actual aparece como Coordinador General de la Supervisión en el país, es

decir, de todas las áreas y niveles educativos.

En el Artículo 6o. aparecen las atribuciones de los directores de áreas y niveles educativos; la principal función está en el inciso c) coordinar las actividades de la Supervisión correspondiente a su área o nivel educativo. Esto si se realizaba y persiste hasta la fecha, pero en la práctica se hace a "control remoto". Decimos que es la principal, pues nos podemos dar cuenta que en los Departamentos o Distritos los Supervisores tienen varios jefes, además de los Directores y Sub-Directores Generales de Educación y el Supervisor General de Educación, Directores de Nivel y de otras dependencias y si no hay coordinación entre éstos, no se sabe en muchos casos a quien obedecer.

Los Artículos 7o., 8o. y 9o. son los fundamentales, pues es donde se adjudican las atribuciones a los Supervisores Departamentales, de Distritos Escolares y los Supervisores específicos. El Artículo 8o. se transcribe íntegro, porque es importante y se refiere a la verdadera razón de la Supervisión en un Departamento.

> *"Los Supervisores Técnicos Departamentales actuarán como jefes de los Supervisores de Distrito cuyas actividades les corresponde armonizar, constituyendo el medio de enlace con las direcciones de las áreas y niveles educativos, teniendo bajo su responsabilidad la eficiente* organización técnica y administrativa *de los establecimientos educativos en su jurisdicción."*[16] El subrayado es nuestro.

Aquí se pone énfasis en que a los supervisores de Guatemala se les atribuye las dos clases de funciones. No consiste en que no tengan la suficiente competencia para desempeñarlas, sino que en reali-

---

16/ Ministerio de Educación, op. cit. pág. 10

dad no le pueden dedicar a una de ellas la atención necesaria, pues descuidarían la otra. También se nota desde un principio que las atribuciones no están en perfecta armonía con los fines y los objetivos, ya que en éstos solamente se habla de aspectos técnicos, docentes y educativos. En cambio vemos el Artículo 9o. que literalmente dice:

"A. *Técnicas:*

1) atender el cumplimiento de todas las disposiciones del Ministerio de Educación relacionadas con la Supervisión.

2) desempeñar las funciones de Supervisores de Educación Media

3) organizar cursillos y seminarios de perfeccionamiento profesional para los maestros en servicio de su jurisdicción.

4) celebrar reuniones planificadas con los Supervisores de Distrito, por lo menos 1 vez al mes.

5) elaborar con los supervisores de Distrito el plan de trabajo correspondiente a su jurisdicción y tramitar su aprobación durante el mes de diciembre de cada año.

6) elaborar el informe anual sobre el estado de la educación en su respectivo departamento, incluyendo todas las áreas y niveles educativos, el cual deberá formar parte del informe general sobre el estado de la educación del país.[17]

Aunque la primera y la segunda tienen algo de Administrativas, se les puede considerar como técnicas, pero las dos siguientes, se considera que corresponden más a un supervisor específico:

7) Promover el establecimiento de centros de alfabetización y educación de adultos, efectuar la supervisión de los mismos y observar el cumplimiento de lo establecido en los artículos 103 hasta el 108 de la Ley Orgánica de Educación Nacional

---

17/ Ministerio de Educación, op. cit. pág. 11

8) coordinar y controlar la elaboración de material para exámenes parciales, de promoción y extraordinarios.[18]

La número 7 creemos que está mejor establecida en la nueva Ley de Alfabetización.

En cuanto a las Administrativas que no están contempladas en los objetivos, creemos que si son adecuadas la mayoría de ellas, aunque a algunas les llamaremos burocráticas, de papeleo o de trámite:

B. Administrativas:

1) llevar un registro sobre los aspectos profesionales de todo el personal de su departamento

2) informar mensualmente a la Dirección General de Educación, sobre las actividades realizadas en su jurisdicción con copia a los directores de las áreas y niveles educativos y al Gobernador Departamental

3) conceder permiso para ausentarse de sus cargos a los supervisores de Disrrito y al personal de los establecimientos educativos . . .

5) enviar copias a las direcciones de las áreas y niveles educativos de las resoluciones dadas a los problemas de su jurisdicción

6) autorizar matrículas extemporáneas

7) tramitar ante las direcciones de las áreas y niveles educativos correspondientes, los expedientes relacionados con exámenes extraordinarios . . .

8) aprobar calendarios de exámenes

9) tramitar a través de la Dirección de persona, propuestas de nombramientos, traslados . . .

10) visar las hojas de servicio del personal docente y técnico administrativo . . .

11) dar posesión de sus cargos a los directores de los establecimientos de Educación Media y a los Supervisores de Distrito.

18/ Ministerio de Educación, op. cit. pág. 12

La número 4) no se tomó en cuenta, pues es repetición de la No. 1) de las Técnicas, aunque con diferente redacción. Es imposible en la teoría y en la práctica llevar a cabo todas estas actividades o cumplir con estas funciones. Es decir, que si se pueden llevar a cabo algunas con detrimento de las otras, ya que en algunos departamentos donde hay muchos establecimientos de nivel medio, casi no le queda tiempo al Supervisor para las funciones de carácter pedagógico. Unicamente se tiene conocimiento del Supervisor Técnico de Educación Departamental de Quezaltenango a quien únicamente le compete supervisar los establecimientos de Nivel Medio, aún así todavía le queda mucho trabajo de papeleo y trámite.

El Artículo 10o. se refiere a la sede del Supervisor Técnico Departamental y a la autorización que debe tener para ausentarse por cualquier motivo del Gobernador Departamental. El Artículo 11o. se refiere a que los Supervisores de Distrito dependen directamente de los Departamentales, compartiendo con los mismos la responsabilidad de la eficiente organización técnica y administrativa de los establecimientos educativos de su jurisdicción. Aquí nos podemos dar cuenta que los Supervisores de Distrito comparten la misma responsabilidad, pero en una región más pequeña como un Distrito Escolar, no así los departamentales, quienes tienen a su cargo el departamento, lo cual en la realidad es casi imposible. Sin embargo, en cuanto a atribuciones o funciones según el Artículo 12o. los Supervisores de Distrito además de las ya estipuladas para los departamentales tienen las siguientes:

A. *Técnicas*
4) realizar visitas periódicas de supervisión a las escuelas preprimarias y primarias, urbanas y rurales, que se encuentran en su distrito.

5) organizar cursillos con el fin de que directores y maestros conozcan nuevos métodos y técnicas de enseñanza
6) estimular la cooperación entre los maestros de cada establecimiento educativo, en la realización de las actividades a desarrollar."[19]

Hay que hacer notar que para poder realizar visitas periódicas de Supervisión y Cursillos con los maestros del Distrito se tendría que multiplicar el Supervisor porque materialmente no le queda tiempo con todas las demás atribuciones y sobretodo las administrativas y las relacionadas con la Comunidad que si están establecidas en los objetivos específicos.

A esto hay que agregar que según la organización en la época que trabajé como supervisor en los años (70) setentas tenía a mi cargo como 60 escuelas entre Urbanas y Rurales, pero había otros Supervisores que tenían más. En la actualidad el problema se agudiza, porque el número de escuelas ha ido en aumento. Este comentario se ampliará en el próximo capítulo.

Las atribuciones Administrativas son muy parecidas o casi las mismas que realiza el Supervisor Departamental, son del 1) al 13), pero algunas de ellas son dignas de mencionarse, como la 2) que dice: llevar un registro sobre los aspectos profesionales del personal de los establecimientos de su Distrito y la No. 6) elaborar estadísticas para hacer una mejor distribución de la población escolar.

También aquí se agrega algunas relacionadas con el Desarrollo de la Comunidad, como son la 3) y la 12)

El Artículo 13o. se refiere a la sede del Supervisor de Distrito y al permiso que deben obtener para retirarse del mismo, del Supervi-

---

19/ Ministerio de Educacion, op. cit. pág. 17

sor Técnico Departamental.

En cuanto a los Artículos 14o. y 15o. se refieren a las atribuciones de los Supervisores de los Municipios del Departamento de Guatemala y los Supervisores de la Capital, quienes según el Reglamento tienen las mismas funciones que los Supervisores Departamentales y de Distritos de la República, es decir, en todas las áreas y niveles educativos, correspondiendoles a los Jefes de área y Nivel armonizar su trabajo. El Artículo 16o. se refiere indistintamente a los Supervisores de Areas y Niveles Educativos sean de primaria o de media, mencionándose los de Artes Industriales, Educación Estética, Alfabetización y Educación de Adultos y otras que se crearen; éstos tienen las mismas funciones técnicas y administrativas que los Supervisores de Distritos que sean de su incumbencia en relación a las características de sus respectivas áreas educativas, teniendo jurisdicción en todo el territorio nacional. Aunque sus actuaciones en el país, agrega, requieren la aprobación de la Dirección General de Educación y la respectiva coordinación del Supervisor Técnico Departamental.

Sobre esto habría mucho que hablar, pero baste decir que si un Supervisor Departamental o de Distrito, tiene problemas para movilizarse, ya no digamos a los específicos que según dijimos tienen a su cargo toda la República o algunos sectores que comprenden varios departamentos. Por ejemplo el caso de Educación Física, los cuáles están subdivididos en Supervisores de Primaria y Media, si acaso llegan en la actualidad a 10 ó 12, tienen que buscar otro medio para poder Supervisar, por ejemplo, enviando circulares.

En el Capítulo III del Consejo de Supervisión en el Artículo 17o. dice que es el órgano consultivo en general de la Supervisión y le corresponde planificar, evaluar y unificar criterios y principios rela-

cionados con la misma y está integrado por el Director, Sub-Director General de Educación y todos los Directores de áreas y niveles educativos. En los Artículos 18o. y 19o. se habla de que debe reunirse este consejo al principio y al final del año para evaluar el estado general de la Educación.

El Artículo 20o. habla de las atribuciones del Consejo General de Supervisión de los cuales extractamos el b) que habla de informar a través de la Dirección General de Educación de las Actividades técnicas desarrolladas, dando importancia al progreso alcanzado por las investigaciones científicas en el campo de la Educación. Esto no está muy claro, pero sí se puede deducir que por primera vez se menciona una de las características de la Supervisión Educacional Moderna, pero surge la pregunta: ¿Podrán los Supervisores con tantas atribuciones realizar investigaciones científicas? o ¿esto quedará únicamente a cargo de otros organismos?

El inciso c) consideramos que es el más importante y el que se ha cumplido en parte, como es el del perfeccionamiento profesional de los Supervisores en servicio. Aunque esto según creemos debería realizarse conjuntamente entre la Universidad de San Carlos y el Ministerio de Educación, sí se han realizado algunos intentos, siendo el primero el de establecerse en la Facultad de Humanidades una carrera de Supervisor que duraba 3 años, pero por razones presupuestarias y pocos alumnos interesados, se surpimió. Después hubo un programa de formación de Supervisores, patrocinado y dirigido por la Universidad Rafael Landívar y copatrocinada por el Ministerio de Educación, éste se llevaba a cabo por medio de módulos y tenía un plan de seguimiento, siendo varios los supervisores beneficiados, pero seguramente debido a razones parecidas a las anteriores, dicho programa no concluyó y desapareció. Esto se am-

pliará más adelante.

En el Capítulo IV referente a Disposiciones Generales no se tiene conocimiento del Acuerdo Ministerial por el cual se organizaron los Distritos Escolares, pero se supone que la Dirección General de Educación presentó proyectos para la Organización, así como por medio de la Supervisión General de Educación se ha reorganizado varias veces; dependiendo de varios factores, como por ejemplo el número de Escuelas y de Maestros. Lo que se toma más en cuenta en estos casos es que un Distrito esté equidistante de 2 ó 3 municipois que generalmente lo componen. El número de Supervisores se ha ido incrementando, pero el esquema original persiste, o sea que un Supervisor tiene a su cargo escuelas de Pre-Primaria, Primaria Urbana y Rural, Nivel Medio: Básico y Diversificado (si lo hay en su jurisdicción), Alfabetización y Educación de Adultos y todos los programas que se crearen o incrementen en esa región o Departamento y tienen generalmente a su cargo de 50 a 75 escuelas y un promedio de 100 a 150 maestros o más. Se toman en cuenta también aspectos de lejanía o cercanía, medios de transporte y facilidades de otra índole. Ver Manual de USIPE[20].

C. LEGISLACION EDUCATIVA ACTUAL:

En el año de 1976 se derogó la Ley Orgánica de Educación para dar paso a la última que es la Ley de Educación Nacional, y posteriormente salió el respectivo Reglamento, pero en ninguno de los dos documentos, hay una ampliación y explicación de lo que aparece, sino solamente se fijan normas generales. El Capítulo XII dedicado a la Supervisión Educativa, solamente tiene dos artículos

---

20/ USIPE, Ministerio de Educación, pág. 222

que a la letra dicen:

"Artículo 54: *La Supervisión Educativa, es una unidad ejecutora que coordina las actividades educativas, de conformidad con la política del Ministerio, proporcionando orientación técnico-pedagógica.*
Artículo 55: *Los cargos de Supervisores Técnicos de Educación serán desempeñados por Docentes que llenen los requisitos establecidos en las leyes respectivas."*[21]

El Artículo 54 es bastante amplio y al mismo tiempo conciso, pues no especifica en qué forma o formas coordinará las actividades educativas. Tampoco está definiendo cuál es la política del Ministerio en relación a la Educación y por último no especifica qué formas y con qué métodos proporconará esa orientación técnico-pedagógica. El 55 sí está bastante claro, pues se refiere a las calidades y requisitos que se estipulan en el Decreto 1485, aunque en la práctica no se haya cumplido a la letra.

El Reglamento de Dicha ley que lleva el número 13-77[22] fue aprobado hasta el 7 de noviembre de 1977. Dichas reformas a la Ley de Educación también implicaban una reorganización total del Ministerio de Educación, sobretodo en lo que se refiere a las dependencias del Sub-Sector de Educación el cual quedó de esta manera: Dirección General de Educación Escolar, Dirección General de Educación Extraescolar y Junta Calificadora de Personal.

En el Sub-Título IV - Dependencias específicas del Subsector de Educación, Cap. I, Dirección General de Educación Escolar que según el Art. 23 es la dependencia Técnico-Administrativa que tiene a su cargo la dirección, coordinación, supervisión, ejecución y evaluación de

---

21/ Ministerio de Educación, Ley de Educación Nacional, pág. 19
22/ " " " Reglamento de dicha Ley pág. 5

las actividades y planes de trabajo de cada uno de los ciclos y módulos del Sub-Sector de Educación Escolar. Está a cargo de un Director y un Sub-director y se integra por las siguientes divisiones . . . , de Supervisión Técnica. Se puede decir que los Artículos 23o. y 24o. se parecen mucho a la Organización de la Dirección y Subdirección General de Educación que estaba en la Ley Orgánica de Educación anterior. El Artículo 26o. literalmente dice:

> *"La División de Supervisión Técnica tiene como función básica la supervisión general del Subsistema Escolar estatal. Se encarga de dar orientación y ayuda técnica al docente en servicio,* y de contribuir al cumplimiento de todas las disposiciones con el objeto de mejorar la acción educativa y las condiciones profesionales del personal en servicio. *Ha de colaborar con USIPE para el control de los centros educativos que tengan programas de experimentación y ensayo. Debe mantener el estudio de la organización y funcionamiento de la Supervisión técnico-docente para ajustar la red de distribución de supervisores."*[23] (El subrayado es nuestro)

Prácticamente en este Reglamento solamente se amplía lo dicho en la nueva Ley, insistiendo siempre en el control de las disposiciones, lo que nos recuerda las legislaciones anteriores, sobretodo la de 1965. Sin embargo, insiste nuevamente en los aspectos Técnico-docentes y en la cooperación con las oficinas de Investigación. Laméntase que a la fecha aún no se tiene conocimiento de que haya sido aprobado un nuevo Reglamento específico de supervisión, a pesar de que en las disposiciones transitorias lo estipula el Artículo 92o. suponiéndose que haya algo al respecto, pero en distintos documentos que se han consultado, sólo se quedaron en proyectos inclu-

---

23/ Ministerio de Educación, op. cit. pág. 6

yendo el estudio que realizó la Unidad Sectorial de Investigación y Planeamiento Educativo USIPE, que interpreta bastante bien el espíritu de la Nueva Ley, pero hasta el momento nada se ha concretado en un Reglamento específico de Supervisión.

En el Capítulo II – Dirección General de Educación Extraescolar, en el Artículo 29o. se le asignan más o menos las mismas atribuciones que a la Dirección de Educación Escolar, mencionando como una de las funciones de la Supervisión de la Educación Extraescolar, integrándose también con un Director y un Subdirector. Aquí se habla de módulos, lo cual se explicará un poco más adelante.

Tal como lo indicamos anteriormente se va a mencionar algunos aspectos que se cree son importantes para complementar nuestro Marco Teórico, haciendo la salvedad de que únicamente se quedaron en proyectos. Ejemplo en un Ante-Proyecto de Reglamento para el Altiplano Occidental donde se habla en forma pormenorizada de la organización de las Direcciones Regionales de Educación y sus funciones. Dice que éstas se han creado para descentralizar la ejecución de los planes y programas de trabajo, tanto en el aspecto técnico, como en el Administrativo, en zonas del territorio nacional. También se propusieron modalidades educativas y el calendario escolar en los diferentes niveles.

En el Artículo 5 del mencionado documento presentado por el entonces Sub-director General de Educación Profesor Alvarado Pinelo[24] dice que esta Dirección Regional del Altiplano que comprende los departamentos de Huehuetenango, Alta Verapaz, El Quiché, Sololá, Chimaltenango, Sacatepéquez, Totonicapán, parte

---

24/ Alvarado Pinelo, Otto, Anteproyecto de Reglamento para el Altiplano Occidental.

norte de San Marcos, y Quezaltenango, tendría a su cargo: planificar, dirigir, coordinar, ejecutar y controlar la acción educativa y cultural de su región en todos sus niveles (ciclos y módulos) de educación Escolar y Extraescolar.

En el Artículo 9 dice que al Director Regional le corresponderían las atribuciones mencionadas arriba, pero más abajo reza que también le tocaría administrar los programas de Investigación Científica y Tecnológica que realice el Ministerio en la Región, en la siguiente forma:

J) Organizar cursillos, simposios, páneles, mesas redondas y seminarios en la región, sobre temas educativos y culturales.

L) Elaborar el plan anual de labores con la Unidad de Planificación, Subdirectores regionales y Supervisores de la región para presentarlo al despacho después de haber sido aprobado por la Junta Regional. Todas las demás actividades mencionadas parecen de carácter burocrático.

En el Artículo II Capítulo V de la Unidad Administrativa, tiene a su cargo muchas actividades entre las cuáles aparecen:

F) Elaboración de Anteproyecto de Programas, presupuestos.

G) Tramitación del funcionamiento y Supervisión de los planteles educativos y culturales de carácter oficial o privado con intervención de los directores regionales y Supervisión Educativa.[25]

En el Capítulo VI de la Unidad Técnica ésta tiene a su cargo:

25/ Alvarado Pinelo, Otto, op. cit.

"A) Asesorar en los establecimientos educativos sobre evaluación y velar por el estricto cumplimiento del reglamento respectivo.

B) Auxiliar y asesorar a los Directores y maestros en las tareas de orientación educativa y profesional.

C) Proyectar nuevos métodos pedagógicos para ponerlos en servicio.

D) Organizar cursillos, cursos, seminarios, mesas redondas, páneles, simposios, períodos de adiestramiento y perfeccionamiento profesional.

E) Celebrar reuniones regulares con directores subregionales y Supervisores de la Región para intercambio de impresiones.

F) Colaborar y cooperar técnicamente en las actividades del Subsector de Educación Extraescolar a través de las Coordinaciones regionales."[26]

Hemos transcrito estos incisos, pues se podía ver el deseo que había de realizar cambios sustanciales en la Organización del Sistema Educativo, lo único es que este organismo estaba un poco más arriba de la Supervisión, o por lo menos no se explica cuáles eran las actividades puramente específicas de los Supervisores.

Luego viene el Capítulo VII de la Unidad de Planificación, donde aparecen algunas funciones que le corresponderían a la Supervisión, como por ejemplo:

"B) Elaboración de estadísticas y centros de datos y documentación indispensables en toda la administración regional.

C) Confección del plan técnico a desarrollar para proponerlo y que lo apruebe la junta regional de Educación, Ciencia y Cultural."

Dicha junta regional de educación estaría integrada así:

26/ Alvarado Pinelo, Otto, op. cit.

"A) Un Presidente (Gobernador Departamental)
B) Un Vice-Presidente(Director General)
C) Los vocales que eran 10 entre los cuales estaban:
8) Un representante de los centros universitarios nombrados por el Consejo Superior Universitario
9) Los jefes de la Unidad Técnica y de Planificación y Dirección Regional."[27]

A la fecha tampoco se sabe si estos dos reglamentos fueron aprobados, pues se nota que había buena intención de parte de las autoridades para mejorar en alguna forma la organización y distribución más equitativa de los recursos, sobretodo, humanos, relativos al Subsector de Educación: Escolar y Extraescolar. También se nota que estos reglamentos estaban basados en el Reglamento de Supervisión Técnica Escolar de 1965 en algunos aspectos, y en otros documentos específicos, como el Reglamento de la Ley de Educación Nacional.

En esta región ya era un hecho que desde que comenzó a funcionar el Plan Nacional de Educación 1975-79, además de los Supervisores de Educación Departamentales y de Distritos Escolares, había orientadores de diferentes denominaciones; estos dependerían de otras direcciones. Se tenía la idea de que pasarían a formar parte de la nueva estructura de las Direcciones Regionales, como Supervisores de Distrito o como orientadores y se iban a acoplar con la Dirección de Educación Extraescolar.

Según el Plan Nacional de Educación mencionado en el Capítulo V dice:

"Es claro que lo que hasta hoy ha venido funcionando a nivel

27/ Alvarado Pinelo, Otto, op. cit.

de experimento y, por lo tanto, en condiciones óptimas (dotación física, de equipo, talleres, etc.) no puede extenderse en esas mismas condiciones óptimas. Sin embargo, aunque no se cuente con la infraestructura física deseable si podría extenderse aquellos elementos cualitativos determinantes de la eficiencia del sistema tales como mejor preparación del maestro, supervisión más directa, sistemas de trabajo basados en áreas de interés, y organización de la acción por medio de escuelas que sirven de centros para ejercer influencia y complementar así la formación brindada por las escuelas vecinas."[28]

Este tipo de organización de escuelas en el área rural no es la primera vez que se experimenta, ya que se había realizado con anterioridad, cuando se crearon por primera vez los núcleos escolares y después con el PEMEP.

Más adelante agrega, refiriéndose a la Educación Básica específica ya que dado que la vigencia de esta mejora en las aulas será función de los maestros y de los Supervisores de Educación, deberá asegurarse un adiestramiento efectivo del personal docente y de Supervisión, así como programas permanentes de asesoría técnica tendientes a facilitar la actualización permanente de dicho personal. Se tiene conocimiento que esta unidad está funcionando adscrita a la oficina de USIPE.

Por otra parte ya vimos en los reglamentos mencionados que habría un personal específicamente para lo administrativo que tendría a su cargo todas aquellas actividades de organización que sean o fueran indispensables para el funcionamiento de la unidad de coordinación. Esto hubiera sido un gran avance si se hubiera llevado a cabo.

26/ Ministerio de Educación-PLAN NACIONAL DE EDUCACION, CIENCIA Y CULTURA 1975–79.

Lo que no nos quedó bien claro es en qué plano quedarían los Supervisores Departamentales y de Distritos Escolares, dentro de esa nueva organización, sobretodo en lo que se refiere a la línea jerárquica. Se tenía la idea de que como eran varios departamentos que formaban la Dirección Regional del Altiplano, que cada uno de los que en ese entonces eran tales, pasaran a ser, por ejemplo. Sub-Directores Regionales de cada departamento.

Al ser coordinadores departamentales de la educación de esa sub-región, entonces no se sabe si aún tendrían funciones administrativas, docentes, o si seguirían teniendo ambas. Todavía más difícil saber si los supervisores podrían estar en algunas de las unidades sectoriales, por ejemplo Currículum, Evaluación, Orientación, etc. Por eso es que se necesita clarificar estos puntos.

Ahora bien, en esta Zona No. 1 del Altiplano Occidental, se mantendría una serie de organismos pequeños dentro de la Dirección Regional, entonces, también no se sabría en que orden jerárquico quedarían los Supervisores. Todo esto tendrá que aclararse en el próximo Reglamento de Supervisión.

Esta zona del Altiplano creemos se escogió para este experimento por una serie de factores, entre los cuáles se pueden mencionar, un bajo índice de escolaridad primaria, la mayor parte de la población es de extracción campesino-indígena, y por consiguiente, monolingüe, es decir, solamente hablan su propio dialecto. También tienen costumbres y tradiciones bastante arraigadas, así como su organización es de tipo bastante cerrada. Por eso se necesita de una atención muy especial, y tratar de desarrollar proyectos apropiados y diferentes a los de las demás zonas, que tienen otra clase u otro tipo de problemas.

Con unos pequeños cambios, la Unidad Sectorial de Investiga-

ción y Planeamiento Educativo, destaca en el Manual de Supervisión Educativa, en el Capítulo V la Supervisión en el contexto de la Regionalización, propone una descentralización de los Servicios Educativos, donde explica las razones que se tuvieron para dicha reestructuración y las variables y los factores necesarios para ello, mencionando además de los arriba expuestos, otros de carácter técnico y administrativo, que a su vez fueron tomados de la Secretaría de Planificación Económica.

Lo más importante de esta parte del documento está en la desagregación de las regiones en Distritos Educativos, de acuerdo a los factores explicados anteriormente.

Además expone cuales son las funciones de las Direcciones Regionales de Educación, las que en su mayoría son de carácter técnico y pedagógico, aunque también se le asignan algunas administrativas. Posteriormente, destaca con lujo de detalles las tres funciones principales de los Distritos Educativos, que son en su orden: a) Funciones de Planificación e Investigación, b) Funciones Técnico-Curriculares y por último c) Funciones Administrativas.[29]

Estamos de acuerdo en su mayor parte en la distribución y asignación de las funciones, ya que esa es la idea central de nuestro marco teórico, pero esto lo ampliaremos en el último capítulo y sobretodo en las conclusiones y recomendaciones, ya que como dijimos, hasta el momento no tenemos noticias de que esta regionalización se haya puesto en práctica.

29/ USIPE, MANUAL DE SUPERVISION EDUCATIVA, Capítulo V, pág. 37.

CAPITULO IV

LA RELACION ENTRE LA TEORIA GENERAL DE SUPERVISION EDUCACIONAL MODERNA Y SUS FUNCIONES EN LA LEGISLACION ESCOLAR GUATEMALTECA

En este capitulo se va a comparar lo que hasta ahora está expuesto en la Legislación Escolar Guatemalteca, referente a Supervisión, para ver en qué medida se adapta a lo que se cree debería ser el Sistema de Supervisión Educacional en Guatemala.

CONCORDANCIAS

A. PRINCIPIOS:

1. *La Supervisión es Cooperativa:* Hasta cierto punto, está redactado en los documentos mencionados, ya que se pide cooperación del Supervisor para con los maestros y también se sugiere estimular la cooperación entre los maestros del establecimiento para la realización de las actividades, con miras a lograr los fines.

2. *La Supervisión es Científica:* Este principio se encuentra muy vago en los objetivos específicos de la Supervisión, pues solamente se habla de investigar problemas y sus causas, así como promover investigaciones de carácter educativo, pero no se habla de la investigación de los hechos para abarcar las dimensiones de la realidad, ni tampoco establecer hipótesis de actuación y determinar prioridades con las respectivas actividades previas a su ejecución.

3. *La Supervisión es Democrática:* A través de los documentos de Educación consultados, sólo en el inciso h) de los fines, se habla de formar ciudadanos aptos para vivir democráticamente y considerar la democracia, a sus valores e instituciones como las mejores formas de convivencia humana . . . , pero en lo relativo a la Supervisión, no se habla de las formas de liderazgo democrático. Unicamente en forma muy velada se habla de cooperación y coordinación de los grupos de maestros dirigidos por el Supervisor. Se insiste más en el control y la vigilancia así como se hace énfasis en la autoridad y jerarquía, tanto en los directores de nivel, como en los Supervisores Departamentales y de Distrito, y esto en la práctica también se hace extensivo a los Directores de Institutos y de Escuelas Primarias. O sea que tal como está concebido el Reglamento de Supervisión, al Supervisor se le adjudica más poder de decision que labor de convencimiento y dirección democrática. Sin embargo, se habla de que el Supervisor es el que estimula y motiva a los profesores a trabajar mejor y en perfecta armonía.

4. *La Supervisión hace uso de diferentes medios:* Este principio se cumple en parte, pues menciona algunos de los medios y técnicas que deben utilizarse. No obstante, le hace falta más variedad, pues no se pasa de los consabidos cursillos, visitas y reuniones de personal. En este trabajo hemos mencionado muchos de los medios y técnicas que se emplean en otros países, así como las formas que se adoptan en determinados casos y sobretodo en cuanto a la Metodología. En el Manual de USIPE[1],

---

1/ USIPE, op. cit. págs. 73 y 74

sí se hace una descripción completa, tanto de las Técnicas, como de los Procedimientos y medios de Supervisión.

5. *La Supervisión es continua y progresiva:* Este principio está mejor enfocado, pues se habla de una evaluación constante de las labores escolares, así como se habla de visitar constantemente las escuelas y los institutos. Sin embargo, hace falta mencionar el estudio de los Planes y Programas, así como el mejoramiento de los métodos y la proposición de soluciones que vienen como consecuencia del análisis y esta evaluación, así como la reimplementación o reajuste.

6. *La Supervisión es objetiva:* En cuanto a este principio no se menciona directamente en la Ley Orgánica y el Reglamento de Supervisión, ni tampoco en la Ley de Educación Nacional, pero sí se alude al objeto propio de la misma que es el de mejorar el proceso Enseñanza-Aprendizaje. En los objetivos específicos de la Supervisión del Manual de USIPE[2] se menciona tres fundamentales, como son la Expansión y Administración de la Educación, así como la adecuación y enriquecimiento del Currículo, la Capacitación y Perfeccionamiento del personal. Desde luego esto se apoya también en los principios filosóficos, de los cuales creemos que los principales son los referidos a una Concepción de la Educación, expresada en los fines y objetivos de la Educación Nacional y en el de tomar la Supervisión como medio de formación humanística, científica, tecnológica y de desarrollo y cambio económico y social. Esto creemos que sí está concebido

---

2/ USIPE, op. cit. pág. 74

en la reestructuración del sistema Educativo que propugnaba la Ley de Educación del año 1976.

B. FINES DE LA SUPERVISION:

Según el esquema adoptado en el trabajo los principales son los siguientes:

1. *Madurez profesional:* Este fin tal como se concibe, está implícito en algunos puntos de la Legislación, pero no se dice taxativamente que se desea lograr una profesionalización del Magisterio, a través de una efectiva y eficiente Supervisión, sino a la práctica efectiva de procedimientos y acciones que vengan a depurar los métodos arcaicos de Supervisión y a la vez vengan a concientizar al personal de Magisterio, para que realicen una mejor labor. Esta también abarcaría la profesionalización de los Supervisores, como está concebido en el Plan Nacional de Educación, Ciencia y Cultura.[3]

2. *Desarrollo del Currículum:* No se encuentra bien especificado, sin embargo, en varios de los objetivos se puede reunir elementos, por ejemplo, en el inciso c) dice:

"Orientar el desarrollo de los programas de estudio, dando particular importancia a la parte formativa que estos encierran".

En el inciso h) de los objetivos específicos expresa:

"Colaborar en la solución de los problemas de los maestros,

3/ Ministerio de Educación, op. cit.

aplicación de los principios y
evaluación del rendimiento escolar y del trabajo docente."[4]

Créese que la palabra Currículum es un poco más amplia y no solamente abarca la metodología que se deberá emplear para lograr esta meta, ya que partiendo de las acciones y de los patrones existentes de tal o cual comunidad, y del conocimiento profundo que se tenga de éste, también se derivarán formas y procedimientos, para la mejor aplicación y desarrollo de los planes y programas.

3. *Perfeccionamiento de la Enseñanza-Aprendizaje*. Este fin así como el anterior si está bastante bien delineado en la Ley de Educación Nacional y en el Reglamento de Supervisión, o sea que se le confía a la misma que se preocupe del mejoramiento del proceso Enseñanza-Aprendizaje. Lo único que se nota es que no está bien especificado en qué aspectos o que factores de este proceso entraría la labor de los Supervisores; como por ejemplo en la Planificación, en la Coordinación, en la Asesoría y la Reimplementación.

4. *Consolidación Escuela Comunidad:* Es una de las principales funciones que cumple la Supervisión Educacional Moderna. Esta si se encuentra bien delimitada, tanto en los objetivos generales, como en los específicos de la Ley de Educación. En el inciso c) de éstos dice:

"Contribuir a estudiar las relaciones entre el maestro y la comunidad para promover el desarrollo de la misma".

4/ Ministerio de Educación, Reglamento de Supervisión, pág. 4

No obstante insistimos en lo mismo; si al Supervisor se le acumulan muchas atribuciones, no podrá cumplirlas a cabalidad. Por lo tanto, de la acción que desarrolle el Supervisor con directores, maestros y alumnos dependerá en gran parte la reacción que despierte en la comunidad. O sea que el Supervisor deberá motivar a los maestros para que investiguen y realicen acciones dentro de la misma, y así redunden en bien de la comunidad.

5. *Las expectativas emergentes:* Este se encuentra en forma indirecta, pues no se habla de las metas finales que se quieren lograr, aunque sí por ejemplo en el inciso j) de los objetivos menciona investigar las causas de los problemas que afectan la educación y proponer soluciones. Sin embargo, se necesita de una planificación más amplia y más objetiva de la actividad general de Supervisión, así como una dosificación y jornalización de los objetivos operacionales, para que la misma tenga una aplicación más ajustada al medio.

Tal como vimos, la mayoría de principios y fines están contemplados, si no exactamente, sí en una forma muy aproximada, algunos como objetivos generales y otros como específicos y en la mayoría de veces ya como actividades o funciones. Además del problema anterior, se encuentran un poco en desorden en su organización, y en cuanto a prioridades y jerarquía de criterios. También falta un poco de explicación en cuanto a desarrollar los objetivos mayores en objetivos concretos, en forma ordenada. Además hay algunos objetivos de las actividades administrativas que pueden ser continuación de los objetivos de las actividades docentes. Pero no se trata simplemente de elaborar estadísticas, sino sobretodo, interpretarlas,

y formular conclusiones, pues generalmente esto se le asigna a otro personal.

C. FUNCIONES DE LA SUPERVISION EDUCACIONAL:

DISCREPANCIAS

La única discrepancia que se encuentra es que la Supervisión en Guatemala tiene funciones de Administrador y de Supervisor Técnico-docente, es decir, se le asignan a lo largo de toda la Legislación atribuciones de control y fiscalización y el de Dirección, así como Asesoría, Acompañamiento, Evaluación y Reimplementación. Como una consecuencia de esto, hay una ascendencia jerárquica sobre los profesores y no una Coordinación y Dirección Democrática. Otra es que las atribuciones no están ordenadas en secuencia lógica, además de que algunas están como actividades y técnicas. Solamente están organizadas en Técnicas y Administrativas, tanto en la Ley Orgánica como en el Reglamento. Por lo tanto, no están agrupadas en funciones mayores o generales y distribuídas en actividades específicas. Veamos algunos ejemplos:

1. *Mejoramiento de la Enseñanza-Aprendizaje:* Esta sí se encuentra aunque diluida, a través de toda la Legislación, aunque un poco en desorden, y algunas están como objetivos.

2. *Capacitación y Perfeccionamiento del Personal en Servicio.* Sí se encuentra en los objetivos específicos de la Supervisión Escolar y en las atribuciones de los Supervisores, tanto departa-

mentales como de distritos escolares. Lo único que no está bien claro, es cómo y en qué momentos se debe realizar, así como las Técnicas, procedimientos y medios de que se debe valer la Supervisión.

3. *Aplicación de las Teorías de las Ciencias Sociales y Humanas a la práctica supervisora:* En los objetivos generales aolamente se encuentra en forma muy vaga. Esto significa que falta una aproximación a algunas de las otras adquisiciones de ciencias afines, sobretodo en lo que corresponde a la formación de los Supervisores y demás personal que ejerce dichas funciones. En el trabajo nos referimos a la Sociología, Antropología, Psicología, y agregamos la Economía de la Educación, y desde luego el Planeamiento, que incluye, diagnóstico, pronóstico y propiamente planeación, diseño y evaluación, solución de problemas y toma de decisiones, conocimientos específicos que no forman parte de la formación regular de los docentes, ni tampoco en los que pueden llegar a ser Supervisores.

D. TECNICAS, PROCEDIMIENTOS Y MEDIOS DE LA SUPERVISION

Aquí también se nota mayor deficiencia, ya que se mencionan solamente pocas técnicas: pide que se desarrollen actividades de Supervisión como visitas periódicas a las escuelas y organizar cursillos con el fin de que directores y maestros conozcan nuevos métodos y técnicas de enseñanza, así como reuniones planificadas con los Supervisores. También están en los objetivos específicos, pero falta mayor amplitud en cuanto a las diferentes formas y medios en que se puede llevar a cabo. Por otro lado estas reuniones están limitadas

por la misma legislación al principio y al fin del año, y el absorbente trabajo de tipo burocrático, no deja lugar a que se traten los problemas educativos, con la intensidad conveniente.

Otra limitación que encontramos es que desde un principio se confunden los objetivos generales de la Supervisión Educacional, con los de la Administración Educacional, pero léase "burocracia"; ya que la verdadera Administración, que todavía está en ciernes en nuestro país, si tiene bien delimitado su campo, como es el de ordenar y adecuar todo lo que concierne a la Educación, incluyendo la Planeación y la adecuada inversión de los fondos destinados a la Educación, sea éste el rubro de edificios, mobiliario y todo lo demás que redunde en beneficio de la Enseñanza-Aprendizaje.

Pues bien, en Guatemala no se hace diferenciación en la Legislación Escolar, entre lo que realmente debe realizar un Supervisor Administrativo y donde comienza la labor del Supervisor Educativo, Pedagógico o Docente; pero sobretodo a la confusión a que aludíamos antes, o sea atribuirle al Supervisor Técnico atribuciones de carácter burocrático, o sea el trabajo de expediente y trámite; éste trabajo y no el de Administrador es el que más tiempo quita a los Supervisores en Guatemala. Y esta situación persiste aún después de revisada y reformulada la Ley de Educación Nacional.

Entonces, tal como lo habíamos comentado en el Capítulo anterior, la Nueva Ley de Educación Nacional, es decir la de 1976 y el Reglamento de dicha Ley, en su primer Artículo referente a Supervisión, aún le atribuye a la Supervisión Escolar, las dos clases de funciones, aunque la redacción es diferente, siempre aparecen términos como dirección, control, cumplimiento. Es claro que con la reorganización y estructuración del Sistema Educativo, notamos que hay algunos otros organismos que intervendrán en los Asuntos

Educativos de la Zona del Altiplano, sobretodo, pero a los demás Supervisores de la República todavía les quedan casi las mismas funciones y atribuciones; o sea que a nuestra manera de entender, si no hay claridad en la descentralización relativa de funciones, entonces se va a complicar más el problema.

Esto se dice, ya que anteriormente los Supervisores Departamentales y de Distrito, solamente tenían un Jefe inmediato superior que era el Supervisor General de Educación y éste a su vez, dependía del Director General de Educación, y ahora dependerán también de las Direcciones Regionales de Educación, la cual tiene una diferente organización.

Otra pregunta que surge es: ¿Iniciado un trabajo, después de varios años de experimentación y de práctica, es cuando debe reformularse la Legislacion Escolar en cuanto a los cambios sustanciales? o por el contrario ¿esta reformulación de la Ley debe ser paralela? Se piensa que para poder respaldar y confirmar la actuación de estos modulos que forman parte de los centros operacionales en determinada zona de la República, comenzándose por el altiplano, entonces se tendría que readaptar la Legislación actual, la cual, no se realizó en los gobiernos anteriores.

En cierta forma, esto se realizó con la aplicación de los Núcleos Escolares para el Desarrollo, NEPADE, peroahora no está muy clara la situación, como lo decimos arriba. Lo que sí se ha notado es, sobretodo en los Supervisores de Nivel Medio de la Ciudad Capital, que visitan establecimientos, pero le dan mas importancia al aspecto administrativo, trámite y papeleo relativo a problemas de insuficiencia de aulas, permutas, traslados, nombramientos de maestros; trámite de expedientes de exámenes y graduación, títulos de Nivel Medio, etc.

Esta aseveración también se apoya en investigaciones que realizaron algunos profesionales, que sus respectivas tesis versaron sobre Supervisión, demostrando que el mayor peso de las atribuciones recae sobre el sector de Administración, pero no propiamente como planificadores e innovadores, sino como oficinistas y burócratas, además del control o fiscalización.

Si a los supervisores se les exige revisar inventarios y desgloses, está muy bien; pero cuando se les solicita que tramiten ante la Dirección de Personal, propuestas de nombramientos, traslados, destituciones, licencias y permutas, ya es otra cosa, porque esto disminuye las posibilidades de interaccion del supervisor como elemento de ayuda o asesoramiento.

Uno de los mayores problemas que confronta Guatemala, al igual que otros países, y que se piensa sea una de las razones más poderosas para que a los Supervisores, tanto Departamentales como de Distritos Escolares, les confíen las dos clases de funciones, es precisamente el aspecto financiero. Para mayor ilustración se transcribe un párrafo altamente justificativo de González Castillo[5], quien afirma:

> *"Supervisión Administradora: La falta de recursos económicos suficientes no permite a las autoridades de educación establecer a nivel nacional una Supervisión eminentemente técnica y otra administrativa. En tal virtud, el supervisor debe cumplir, además de las funciones técnicas expuestas anteriormente, otras de carácter administrativo. Son estas últimas funciones las que en un 80% de los casos realizan en la actualidad, debido especialmente a que el sistema administrativo del país así lo exige."*

5/ González Castillo, Oscar, op. cit. pág. 10

Sin embargo, se cree que en parte es por escasez de fondos, pero en la mayoría de los casos, es por la ausencia de Organización Administrativa y sobretodo de dispersión de recursos; a esto se agrega la falta de planificación y evaluación de los proyectos, y como si fuera poco, la pluralidad de organismos que surgen realizando los mismos o casi los mismos proyectos, lo que origina a veces gastos dispendiosos y acumulación de trabajo para los Supervisores, ya que algunos de éstos sí tienen Supervisores específicos, pero otros únicamente coordinan dichos programas desde la capital, como sucedió con MOGAL y Educación Básica Rural.

Otro aspecto importante es la falta de preparación de los Directores y Maestros, para las actividades y sobretodo para las funciones administrativas; sumado a esto que en nuestro país, la mayoría de los Directores de escuelas primarias tienen actividades docentes, o sea un grado a su cargo, lo que les impide realizar una tarea de coordinación y asesoría para sus maestros. Lo mismo sucede con los Directores de Educación Media, quienes también tienen atribuciones administrativas que les impiden dedicarse de lleno a la orientación y asesoría de los profesores y catedráticos. Por lo tanto, esta función le queda también a los Supervisores, quienes a veces no están preparados para tan delicada tarea.

Cruz Burgos[6], realizó una encuesta referente a las funciones de los Supervisores, obteniendo estos resultados:

> *"Cuáles son entonces las funciones más comunes que realizan los Supervisores de Guatemala? éstas podrían clasificarse en técnicas y administrativas como están consideradas en el Re-*

6/ Cruz Burgos, Julio Fernando, op. cit. págs. 141 y 142

glamento de Supervisión Escolar. Sin embargo, nos limitaremos a formular una lista de aquellas actividades que generalmente constituyen la tarea rutinaria de los supervisores, quienes confrontan grandes problemas en su labor.

a. Dar trámite a los expedientes, disposiciones y demás acuerdos del Ministerio.

b. Cursar gestiones, querellas y problemas en general, originados por padres de familia, vecinos, maestros y autoridades locales.

d. Realizar visitas a autoridades en gestión de recursos o ayuda para las escuelas; construcción de edificios, dotación de mobiliario, algunos materiales, etc.

e. Visitas a las escuelas, las veces como el tiempo se los permita después de haberse deshecho del engorroso papeleo que llega a la Supervisión."

Algunas de estas atribuciones sí realmente son de carácter administrativo, propiamente dicho y que dependen de la posición organizacional del Supervisor, como por ejemplo rendir informes estadísticos e informar de las actividades realizadas, o visitar escuelas, pero las demás son de carácter burocrático. El mismo autor[7] termina con una interrogante:

"Si tuviéramos que contestar a la pregunta que si en Guatemala se practica la Supervisión moderna, la respuesta sería negativa, haciendo la salvedad que hay un reducido número de supervisores que a través de varios años de trabajo han demostrato gran capacidad y renovación constante en sus ideas y prácticas profesionales."

En gran parte estamos de acuerdo con lo que afirma el distinguido profesional, pues nosotros podemos apreciar que la principal falla estriba en que no se ha realizado un deslinde entre lo que es Adminis-

---

7/ Cruz Burgos, Julio Fernando, op. cit. pág. 141

trativo y lo que es burocracia o simplemente papeleo, que es lo que más tiempo lleva. En Guatemala esto depende no sólo de la posición organizacional, sino también como se ha expuesto a lo largo del trabajo, de las atribuciones que la Ley confiere a los Supervisores, que no está muy claro y ordenado. Desde luego que a esto se tiende, a querer transformar los instrumentos organizacionales de tipo y corte tradicionalista, para tratar de adecuarse a la situación que estamos viviendo.

Por ejemplo el número de Escuelas y de Institutos que se atendían en años anteriores era ínfimo, en relación a los que se atienden hoy día. Hace unos veinticinco años, talvez el Supervisor sí podía atender las dos clases de atribuciones, pero actualmente le es casi imposible. Quiere decir, que todo el sistema, tanto horizontal, como verticalmente ha crecido, lo único que no ha variado es el número y la especialización de los Supervisores.

Si el Supervisor sigue siendo solamente un ejecutor de la política educativa, entonces que se le siga llamando Inspector, Administrador o Burócrata; pero si al Supervisor se le quiere dar esa mística de Asesoría Técnica, de ayuda, de coordinación y sobretodo de investigación y solución de problemas, entonces la Legislación en materia de Supervisión tiene que modificarse, pero en forma radical. Posiblemente en esta nueva Legislación, se tomen en cuenta algunas sugerencias, ya que ésta no será ni la primera ni la última.

En las conclusiones y recomendaciones, inferidas de este análisis se podrá ahondar y profundizar en el asunto, pues aparentemente en toda la línea están de acuerdo la teoría expuesta a través de nuestro marco teórico básico y la legislación escolar, ya que se mencionan actividades, técnicas, principios, pero se entremezclan también con las atribuciones administrativas, lo cual por ejemplo en la República

Federativa de Brasil, y sobretodo en el Estado de Río Grande del Sur, ya se han realizado distinciones en la Legislación Escolar, entre lo que es propiamente inspección y lo que es la Supervisión Educacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES:

1. De acuerdo al Marco Teórico Básico adoptado en el transcurso del trabajo, la Supervisión Educacional, Educativa o Escolar, como se la ha llamado hasta ahora, debe estar apoyada en sólidos principios de carácter filosófico y científico, así como criterios.

2. Partiendo de presupuestos básicos, funciones y fines bien establecidos, llegar a comprobar hipótesis de actuación de los funcionarios que la ejercen.

3. En base a la Ley Orgánica de Educación que estuvo en vigencia hasta 1976 se puede deducir que si contemplaba muchos aspectos que se consideran en el Marco Teórico Básico. Esta misma y el Reglamento de Supervisión, que aún no ha sido derogado, otorgaban a los Supervisores las tres clases de atribuciones, o sea las Técnico-Administrativas, las Técnico-Docentes y las Socioculturales, desde luego poniéndose énfasis en las de carácter técnico, que nosotros llamamos docentes, o pedagógicas, o sea que la teoría y los postulados están de acuerdo.

4. En la actual Ley de Educación Nacional, Decreto 73-76, solamente dos artículos se refieren directamente a la Supervisión Educativa, cuya función es coordinar las actividades educativas de conformidad con la nueva política del Ministerio de ese entonces, o sea, proporcionar orientación técnico-pedagógica. Sin embargo, ni en dicha Ley, ni en el Reglamento que lleva el No. 13-77 se especifica, ni se da explicaciones más amplias en cuanto

a qué actividades educativas, ni cuál es la política del Ministerio de Educación. El Artículo 55 es muy lacónico, pues no dice que requisitos son necesarios para los docentes que llenarán los cargos de Supervisores Técnicos.

5. El Artículo 26 del Reglamento solamente dice: que la Supervisión Técnica es la encargada de dar ayuda técnica y de controlar el cumplimiento de todas las disposiciones con el objeto de mejorar la acción educativa y las condiciones profesionales del Magisterio; prácticamente sólo amplía un poco lo que dice el anteriormente mencionado siempre en el Control y Fiscalización.

6. Como una consecuencia de la reorganización que se pensaba realizar en el Altiplano y la intepretación que de ella hacía el Reglamento de la Sub-Dirección General de Educación, se deduce que la Supervisión estaría a cargo de las Unidades Técnicas, pero tampoco se aclaraba cuál era el nuevo papel de los Supervisores Técnicos Departamentales y de Distritos Escolares en las Direcciones Regionales. Es una lástima que ya no se haya continuado con esta organización. Se puede concluir que en la actualidad los Supervisores Técnicos Departamentales y de Distritos Escolares, así como los de la capital, en todas las áreas y niveles siempre les toca desempeñar tareas múltiples, pero más que todo de carácter burocrático, papeleo y resolución de problemas de todo tipo.

7. En el esquema Teórico Básico adoptado se presentan diferentes Técnicas y Medios que se han utilizado, o sea que hay una variedad de éstas y de procedimientos que se están adoptando en otros contextos educacionales. Estos se han tratado de experi-

mentar en Guatemala, con grupos de Supervisores, por ejemplo en el Seminario de Motivación para la Supervisión en febrero de 1975 y las que están en el Manual de Supervisión de USIPE[1].

8. En la Legislación anterior a 1976 si estaban definidas las líneas jerárquicas o de mando que tenían que seguir y a las que tenían que sujetarse los Supervisores Departamentales y de Distrito. No obstante, todavía había algunas interferencias, pues las direcciones de Nivel y de Area, a veces intervenían en asuntos que competían únicamente a la Supervisión General.

9. La Legislacion Escolar de Guatemala, tanto la anterior a 1976, como la actual si estan de acuerdo en su mayor parte al Marco Teórico Basico del presente trabajo. Unicamente se encuentra la falla en la definicion de las atribuciones, pues el Reglamento de Supervisión, le asigna demasiadas funciones. Claro que también puede estar en la interpretacion de las mismas, ya que esto también depende de la concientizacion de los cuadros medios y las líneas ejecutivas. Esto da lugar a que los funcionarios de acuerdo a su formación y experiencia y sobretodo a sus intereses, cualidades y capacidades, cumplan en la realidad con el campo que dominan y puedan realizar con mayor eficiencia.

10. En síntesis, pensamos que el mayor problema en cuanto a atribuciones y funciones está en las Supervisiones Departamentales y de Disrritos Escolares, ya que en ellos recaen no solamente los tres tipos de funciones, sino que también su campo abarca todos

---

1/ USIPE, Ministerio de Educación, op. cit. pág. 89

los niveles educativos, áreas y todo programa o plan que las autoridades superiores a través de USIPE o de otros organismos, trate de llevar a cabo. En la capital, por lo menos los Supervisores, están distribuidos en direcciones, niveles y áreas, pero no es suficiente, ya que también se les recarga el trabajo de trámite y expediente. Para poner sólo un ejemplo, los Supervisores de Educación Física, que es un area muy especial, además de todo lo anterior, su campo abarca no sólo la capital, sino que cubren todos los Departamentos, lo cual es casi imposible en la realidad. Esto lo corrobora el Manual de USIPE[2], cuando habla del recargo de atribuciones de distinta naturaleza a los Supervisores, diciendo que se plantea: "una problemática distinta, por lo que se hace sumamente difícil que un Supervisor "Generalista" pueda tener el éxito deseado en todos los campos dentro de los cuales actúa discriminadamente". Más adelante agrega algo que me parece definitivo para las recomendaciones:

"No existe claridad en los principios, ni una claridad de los diversos tipos de Supervision que se pueden generar específicamente según los subsectores de la educación (escolar, extraescolar, cultural) o de los niveles educativos, sus ramas, modalidades, especialidades, zonas geográficas, etc."[3]

Por último agrega dos incisos que también nos parecen determinantes y que han sido expuestos a través de todo nuestro trabajo.

"En cuanto a la Administración
Una de las características actuales de la Supervisión es el re-

---

2/ USIPE, Ministerio de Educación, op. cit. pág. 18
3/ ——, " " " " " " 19

cargo de funciones administrativas (rutinas de gestión). La falta de claridad en la definición de funciones y esferas de competencia de la misma, así como la falta de autoridad (profesional y legal) tornan inoperante la Supervisión en sus diversos niveles."[4]

Esto también lo aclara más en el Marco Teórico, en la síntesis, donde al final del párrafo dice que *"La importancia que cobra la Supervisión como acción intersdisciplinaria e inter-institucional, situándola como la espina dorsal del Sistema Educativo"*.[5]

Sin embargo, a pesar de que todo lo establecido en este Manual y de realizar una investigación exhaustiva del problema de la Supervisión Educativa, al final de mismo propone una reestructuración de la Supervisión que está bastante bien distribuída, desde el punto de vista del número de Supervisores y de la ubicación geográfica de los Distritos, pero no se llega al fondo de la cuestión, como sería la de ubicarlos de acuerdo a su formación, tanto Académica como Profesional, y sobretodo la especialización, que es lo que en nuestro trabajo se propone en las recomendaciones.

4/ USIPE, Ministerio de Educación, op. cit. pág. 19
5/ _____, " " " " " 19

B. RECOMENDACIONES:

1. Que de acuerdo al espíritu de la Ley de Educación Nacional, Decreto 73-76, o de otra que surja de la Nueva Constitución, se emita un nuevo Reglamento de Supervisión que contemple los siguientes aspectos:

   a. Establecer el verdadero papel que le corresponde a la Supervisión Educacional, en cuanto a sus principios, fines, objetivos, funciones y medios, que tanto en el Marco Teórico desarrollado a través de la presente Tesis, como del estudio que ha realizado la USIPE, en el cual están bien claros y precisos, se tomen en cuenta.

   b. Al establecer el rol aludido en el inciso anterior, se podrá determinar las líneas de actuación y sobretodo, de carácter técnico que deben existir entre las diferentes entidades y organizaciones que realizan funciones muy similares, pero distintas en cuanto a sus fines y objetivos, técnicas y medios.

   c. Determinar la situación de carácter administrativo y sobretodo jerárquico, en el que se van a mover las distintas clases de Supervisores, en cuanto a áreas, niveles y programas de carácter específico, es decir, realizar una reorganización total de la Supervisión en el país, no sólo en cuanto a las características del personal que va a efectuar dicha Supervisión, sino en cuanto a su estructura, tanto en los aspectos geográficos y Socioeconómicos, como en cuanto a la especialización y formación de los Supervisores.

d. Incluir en dicho instrumento, las características y calidades del personal que se requiera para poder modernizar y actualizar la Supervisión, así también contemplar la formación y actualización de dicho personal, lo cual es un derecho y también una obligación por parte del Estado.

e. Plasmar en forma clara, los Metodos, Técnicas, Procedimientos y Medios que deberán utilizarse en la Supervisión, sobretodo en cuanto a la Formación y Capacitación del Personal Docente, de acuerdo al Nivel, Area o Programa en el que va a desempeñarse, así como el tipo de funciones o atribuciones que va a realizar.

2. En base a todo lo anterior y de acuerdo a nuestro Marco Teórico Básico se hacen las sugerencias siguientes: Antes se quiere explicar la forma en que resolvieron el problema de la duplicidad de funciones Técnicas y Administrativas en el Estado de Río Grande del Sur, Republica Federativa de Brasil, y cómo se podría adaptar al medio guatemalteco con algunas variantes. El problema fue de carácter estrictamente legal como veremos:

> *"En 1968, con la Ley 5,540 que trata de la formación de especialistas de Educación, fue hache la distinción entre Supervisores e Inspectores. Posteriormente en el Parecer No. 252/69 el Consejo Federal de Educación también distinguió las funciones de Supervisión e Inspección."* 1

Más adelante dice que el Plan Estatal de Implantación elaborado

---

1/ Unidad de Investigación, Supervisión y Organización Educativa, Río Grande del Sur, pag. 10

por la Secretaría de Educación y Cultura del Consejo de Río Grande del Sur en 1972 aclaró que la Supervisión no puede ser sustituída por la Inspección, razón de ser distintas sus funciones dentro del Sistema de Enseñanza. Por último en el año de 1974 a través del Parecer 647 del mismo Consejo estableció direcciones para la ejecución de la resolución 112, que fija las normas para la Supervisión y la Inspección, declarándolas como funciones distintas, pero concomitantes. Después se hace la aclaración en un cuadro donde aparecen las dos unidades: A la Inspección se le adjudica la Evaluación, o sea interpretar, juzgar, informar, sobre las realizaciones de la Escuela y a la Supervisión se la caracteriza como la Activación de correcciones: *Estimular*, *Orientar* y *Asesorar* la efectividad de cambios en el Sistema Educacional en base a las informaciones de la Unidad de Evaluación, sugerir procedimientos, despertar intereses y apoyar iniciativas. (Subrayado nuestro).

a. Si el Sistema de Educación que estaba esbozado en la última Ley de Educación Nacional, y en base al proyecto de reorganización que presentó la Sub-Dirección General de Educación, ya se hacía una separación entre las distintas unidades, o sea: Evaluación, Dirección, Coordinación y Administración, y los Supervisores tenían que acoplarse a una de éstas, entonces era el momento propicio para que el Reglamento de Supervisión también realizara esta separación de las funciones para los Supervisores, sobretodo en las cabeceras departamentales y en los Distritos Escolares. Creemos que ahora es el momento oportuno para realizar esta reestructuración.

b. Las funciones que les corresponderían a los Supervisores Pedagógicos, Docentes o Técnicos, como se les ha llamado hasta la fecha serían:

1) Mejoramiento de la Enseñanza-Aprendizaje a través de la Planeación y la Coordinación, así como la Asesoría y la Motivación directa a los Directores y Maestros, Evaluación y Reimplementación.

2) Capacitación y Perfeccionamiento del Personal en Servicio: Esta función debe ser permanente, para lo que debe haber comunicación, así como acompañamiento de las actividades, orientación para la búsqueda de materiales de Enseñanza y sobretodo Promoción y Asistencia al Personal.

3) Aplicación de la Teoría de las Ciencias Sociales y de la Conducta a la Práctica Supervisora: esto significa que al poder trabajar solamente en el aspecto Técnico-Pedagógico, sí se podrán aplicar estas teorías, sobretodo en lo que se refiere a la Dinámica de Grupos, se podrá atender a la mejor organización de los mismos y se atenderá mejor a cada persona. En síntesis, se podrán aplicar en mejor forma los cambios que se quieren operar dentro del Sistema Educativo. Esto también evitaría desatender las funciones puramente administrativas y de control, ya que para ello habría personal especializado.

c. A los Supervisores Técnico-Administrativos o únicamente

Administrativos les corresponderían las siguientes funciones, las cuales algunas están contempladas en el Manual de USIPE:

1) Cumplir y velar porque se cumplan las Leyes, Reglamentos y disposiciones del Ministerio de Educación, en otras palabras las funciones de Control y Dirección.

2) Revisar inventarios y tramitar desgloses cuando el caso lo requiera, o sea una función puramente de carácter financiero.

3) Organización y Administración de Personal, lo cual conllevaría elaborar estadísticas, clasificar, reubicar, trasladar, permutar y destituir maestros.

4) Además de todas las actividades y funciones de carácter burocratico que se llevan a cabo en su jurisdicción, como por ejemplo: revisar expedientes de graduación, tramitar y distribuir avisos, circulares y toda información proveniente de los distintos organismos del Estado, incluyendo reuniones de carácter puramente informativo. En síntesis, sería una actividad complementaria de la del Supervisor Técnico-Docente.

3. La propuesta concreta que se hace a las autoridades educativas del Ministerio de Educación y a las de la Facultad de Humanidades, es que se integre equipos multidisciplinarios de Supervisión, es decir, con distintas especialidades, para que puedan

que les sean adjudicados. Estos equipos que también se les podría llamar Interdisciplinarios estarían conformados por un Especialista en Orientación Educacional, un Administrador, un Planificador o Planeador, un Supervisor con especialidad en Lengua y Literatura, Matemáticas, Educación Física, Formación Musical, Artes Plásticas, etc. Esto sería por lo menos a nivel Departamental o de Distritos Escolares, ya que como dijimos en la capital no existe mucho problema. Desde luego que siempre habría un Coordinador que sería el Director o Sub-Director Regional o un Supervisor Departamental, que podría estar fijo en una sede, o también podría movilizarse al igual que los demás integrantes del grupo o grupos, según el caso. Algo parecido sugiere USIPE, pero sólo habla de 2, 3 ó 4 Supervisores para determinado número de Municipios. Esto podría realizarse como experimento, y si diera los resultados apetecidos, se podría incrementar en algunas otras Zonas de Desarrollo.

4. Ahora bien, para llevar a cabo el otro aspecto importante de la Nueva Legislación, nos permitimos sugerir un *Ante Proyecto de Profesionalización, Especialización o Capacitación de los Supervisores en Servicio.*

   Esto se refiere a que en la actualidad y según los estudios realizados, no se cuenta con el personal capacitado y profesionalizado específicamente para realizar la Supervisión. Es cierto como dijimos que hubo un Programa en la Universidad Landívar, y también es cierto que la Facultad de Humanidades de la USAC imparte dentro de su Pénsum alguno que otro curso de Supervi-

sión, Administración y Legislación Educativa o Educacional, que se imparten tanto en la Central, como en algunas Secciones Departamentales, pero eso no basta. La idea central es que por lo menos exista a nivel de Profesorado la carrera de Supervisor, o si fuera posible a nivel de Licenciatura. Algunos Supervisores ya asisten a algunas Secciones, pero lo hacen por su entera voluntad e interés. Lo interesante sería que la Facultad de Humanidades conjuntamente con el Ministerio de Educación desarrollaran un programa de Formación de Supervisores, y darles las facilidades del caso, para que puedan asistir los sábados, si es en extensión, y a los que llegaran a la Capital, lo harían en vacaciones o en alguna otra forma.

5. *El Plan es el siguiente:*

a. Establecer ciertos requsitos mínimos para los aspirantes a ingresar a la Supervisión.

b. Determinar los patrones a seguir y las características de la Supervisión ya mencionadas anteriormente, o sea, antes que nada una formación Psicopedagógica sólida, también algunos conocimientos de las Ciencias Sociales y sobretodo de la Filosofía de la Educación Guatemalteca, y un amplio conocimiento de las Ciencias de la Conducta, especialmente Psicología Social, Sociología y Antropología.

c. El pénsum de Formación Específica estaría reforzado con los siguientes cursos: Técnicas de Investigación Educacional, Estadística Descriptiva e Inferencial, Planeamiento de la Educación, Organización de Sistemas Educativos, Adminis-

General y Educacional, Economía de la Educación, Orientación Educacional y Profesional.

d. Cada uno de los Cursos a recibir en las Aulas tendrían que evaluarse y aplicarse en el propio campo, o sea un estudio dirigido, pero realmente en la práctica, reforzado por Seminarios y Práctica Supervisora dirigida y asesorada por Especialistas en cada una de las ramas. También dicho estudio estaría controlado por las autoridades educativas de la Zona o Región donde le tocara realizarla.

e. Por último los aspirantes tendrían oportunidad de realizar Proyectos relacionados directamente con su línea de actuación, ya fuera en las Ciencias Sociales, Desarrollo de la Comunidad, como también en las Ciencias Tecnológicas: Metodología y Didáctica Especial, Metodología, y en las Ciencias Administrativas y Organizacionales, así como en su campo específico: Supervisión Educativa, Educacional o Pedagógica. Dichos trabajos serían asesorados por una Comisión integrada por las Autoridades Educativas de la División de Investigación y Planeamiento Educativo de la Unidad Sectorial de Investigación y Planeamiento Educativo, USIPE, de la Facultad de Humanidades y de IIME.

f. Desde luego que este proyecto sería autofinanciable, porque, por una parte, como ya se dijo varios Supervisores que asisten como alumnos regulares a las diferentes secciones de

la EFPEM, de la Facultad de Humanidades y otros podrían hacer lo mismo, si se ofreciera esta carrera, por lo menos en algunas de las Extensiones. Como se sabe los alumnos costean sus estudios y se podría hacer lo mismo con los Supervisores que desearan entrar a la Supervisión, es decir, estimularlos a que se preparen. Por otra parte, las experiencias logradas en el trabajo, redundarían en el mejor desenvolvimiento de las Direcciones y Sub-Direcciones Regionales de Educación y los interesados pondrían mayor empeño, ya que lograrían un mejor acoplamiento entre lo que estudian en la Teoría, con la aplicación práctica de carácter inmediato.

Por lo tanto, la idea es factible, e incluso ya existe algo parecido en experimentación en la ciudad de Guatemala, como lo es el Programa de Capacitación Permanente del Magisterio Nacional; o sea que incluso esta idea se podría madurar mejor y someterla también a la consideración de las autoridades de la Facultad, en el próximo Congreso de Reforma de la misma. Así como lo dijimos antes, el momento es propicio, ya que se está elaborando una nueva Carta Magna para la República de Guatemala, que seguramente también abarcará una reestructuración a fondo del Sistema Educativo, a través de la misma, es decir, de una nueva Legislación Educativa.

Se agradece a las personas y entidades que colaboraron en el desarrollo de este trabajo, especialmente a la Universidad de Brasilia, Brasil y al Licenciado Julio Fernando Cruz B. así como a mi esposa María Isabel Baldizón de Minera e hijos que me alentaron en todo momento.

BIBILIOGRAFIA

ALVARADO PINELO, Otto, *Anteproyecto para la estructuración de la Dirección Regional del Altiplano.*

ALVEZ PRESTES, Naide, *Supervisión Pedagógica: Un abordaje Teórico-Práctico.* San Pablo: Cortez y Morales Ltda. 1976.

ARIAS GALICIA, Fernando, *Introducción a la técnica de la Investigación en las Ciencias de la Administración y del Comportamiento.* Editorial Trillas, Mexico, 3a. Edición, 1974.

CRUZ BURGOS, Julio Fernando, *La Supervisión y el Curriculum Escolar en Guatemala.* Tesis de Graduación, Guatemala: Departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación, Universidad de San Carlos, 1973.

ETZIONI Amitai, *Organizaciones Modernas,* San Pablo, Libreria Pionera Editora, 4a. Edición, 1974.

FRANSETH, Jane, *Supervisión Escolar como Guía.* México: Editorial Trillas, 1972.

GONZALEZ CASTILLO, Oscar, *La Supervisión Escolar en Guatemala.* Documento presentado al primer Seminario sobre aspectos prioritarios para la programación Educativa. Guatemala, febrero de 1973. Mimeografo.

GONZALEZ ORELLANA, Carlos, *Historia de la Educación en Guatemala.* México, D.F. B Costa Amic, 1960

KNOWLES, Malcolm y Hulda, *Introducción a la Dinámica de Grupos.* Río de Janeiro, Brasil: Editora Lidiador Ltda. Traducción de Sylvia Jambeiro de la obra Introduction to group dynamics.

LEMUS, Luis Arturo, *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas,* Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1975.

LUCIO y McNEIL, William H., y John D., *Supervision – A system*

of thought and action. McGraw Hill Book, N. Y. 1959.

LUNA, José Ramón, *"La Supervisión Escolar: Una inconformidad creadora."* En Instrumentación Educativa para el cambio social– Doc. No. 5 San José Costa Rica: Ministerio de Educación Pública, Asesoría Técnico Docente. Mimeógrafo.

MINISTERIO DE EDUCACION, Ley de Educación Nacional – Decreto Legislativo No. 73-76. Guatemala, Editorial José de Pineda Ibarra, Junio 1977.

MINISTERIO DE EDUCACION, Reglamento de la Ley de Educación Nacional – Decreto 13-77. Guatemala, Doc. Mimeografiado.

MINISTERIO DE EDUCACION, *Ley Organica de Educación,* Decreto Ley No. 317, Guatemala, Editorial José de Pineda Ibarra, 1965.

MINISTERIO DE EDUCACION, *Reglamento de Supervisión Técnica Escolar,* Guatemala: Editorial José de Pineda Ibarra, 1965.

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA, Departamento de Enseñanza Fundamental, Centro de Estudios Joao Pinheiro. *La Supervisión de Enseñanza de 1er. Grado.* Implantación según directrices DEF/MEC. Bello Horizonte, Minas Gerais, Brasil, 1976.

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA, Departamento de Enseñanza Media, *Reglamentación del Supervisor Escolar.* 1o. Seminario de Supervisión Pedagógica, Brasilia D.F. 1976, documento Mimeografiado.

SANDER, Benno, *Evolución de la Teoría Organizacional y Administrativa,* Brasilia: Documento de trabajo para debate académico utilizado en clases de Administración y Gestión de Sistemas Educacionales. (Traducción libre al español).

SMITH, Cameron C., *Guía para Supervisores.* México: Editorial Trillas, 1972.

UNIDAD DE INVESTIGACION, SUPERVISION Y ORIENTACION EDUCACIONALES, DEP Río Grande del Sur, *Alternativa Metodológica para operacionalizar la Supervisión Pedagógica*. 1976, Doc. mimeografiado.

UNIDAD SECTORIAL DE INVESTIGACION Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO. *Manual de Supervisión Educativa*. Ministerio de Educación. Programa de Formación permanente de Maestros, Dirección General de Educación Escolar, Supervisión General, Guatemala, 1981. 239 págs.

VELOSO DE ANDRADE, Narcisa, *Supervisión en Educación*. Río de Janeiro, Brasil: Libros Técnicos y Científicos Editora, S. A. 1976.

WILLES, Kimbal, *Técnicas de Supervisión para mejores escuelas*. México, Editorial Trillas, 1973. Traducción de Marta Pajuelo, de la obra: Supervisión for Better Schools, 2a. Edición 1973.

ZAVALA, Oscar N., "Técnicas de la Moderna Supervision" Individuales y Grupales, en *Instrumentación Educativa para el cambio social*. San José, Costa Rica: Ministerio de Educación Pública – Asesoría Técnico Docente. Diciembre de 1974.