

Elisa del Rosario González Figueroa

UN ENFOQUE CIENTIFICO
DE LA SUPERVISION ESCOLAR
COMO SUBSISTEMA DE LA
ADMINISTRACION EDUCATIVA

(Un Estudio de la Situación de la Supervisión Escolar en el Departamento de Guatemala)

Asesor: Rubén Homero Jerez Mejicanos

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
Departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación

Guatemala, junio de 1980

DL

07

T(232)P

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

Guatemala, junio de 1980

INDICE

| | Página |
|---|--------|
| I. INTRODUCCION | 1 |
| II. JUSTIFICACION BASADA EN EL MARCO LEGAL DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA Y ESCOLAR EN GUATEMALA. | 2 |
| III. OBJETIVOS | 7 |
| IV. HIPOTESIS | 9 |
| 1. General | 9 |
| 2. Específicas-Derivadas | 9 |
| V. ANALISIS DE LAS HIPOTESIS BASADO EN EL MARCO TEORICO | 10 |
| 1. Hipótesis general: 0.1.; 0.1.1; 0.1.2 y 0.1.3 | 10 |
| 2. Hipótesis Específica-Derivada 0.2.1 | 17 |
| 3. Hipótesis Específica-Derivada 0.2.2 | 27 |
| 4. Hipótesis Específica-Derivada 0.2.3 | 37 |
| 5. Hipótesis Específica-Derivada 0.2.4 | 41 |
| VI. MARCO OPERACIONAL | 43 |
| 1. Metodología y Procedimiento del trabajo de campo | 43 |
| 2. Modelo Tridimensional de la Evaluación de la Supervisión Escolar en los Sectores del Departamento de Guatemala | 45 |
| 3. Población y Muestra Encuestada | 46 |
| 4. Selección del Nivel Escolar para la Evaluación | 47 |
| 5. Cuadros de Cotejo para analizar e interpretar los marcos: legal, teórico o conceptual y operacional en 1978. | 51 |
| VII. CONCLUSIONES | 110 |
| VIII. RECOMENDACIONES | 113 |
| IX. ANEXO | 115 |
| 1. Cotejo de objetivos según Reglamento de Supervisión | 115 |
| 2. Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios | 123 |
| 3. Modelos de los cuestionarios utilizados en la encuesta y entrevistas | 141 |
| X. BIBLIOGRAFIA | 158 |

I. INTRODUCCION

El presente trabajo parte del principio que dice: que los ciudadanos guatemaltecos necesitan alimentarse o alimentación, vivienda, vestido y abrigo, recreación, etc., para su sana y equilibrada existencia, así como para su desenvolvimiento en su diario vivir. Este principio abarca aspectos económicos, sociológicos, jurídicos y filosóficos. Ahora bien, para obtener los bienes que cubren dichas necesidades básicas deben producirse; la producción de éstos se logra por el trabajo realizado por los guatemaltecos mayores de edad y capacitados profesionalmente por medio de la educación e instrucción escolarizada (según constitución y códigos de trabajo) usando los instrumentos de trabajo en el campo (agricultura), fábricas (industria), almacenes (comercio), oficinas públicas (burocracia), etc. Todo esto ha sido creado y es realizado por la necesidad que tiene el ciudadano guatemalteco, como hombre, de librar la lucha contra y en la naturaleza y ponerla al servicio de las necesidades de la Sociedad Guatemalteca.

Tenemos entonces una base o estructura económica, que le da la forma de la producción de los bienes materiales que cubren las necesidades apuntadas en párrafo anterior, que se caracteriza por un Modo de Producción integrado por las fuerzas productivas: que son los instrumentos y los hombres que los trabajan; y las relaciones de producción: que es la forma en que los hombres de un sistema social, en este caso los guatemaltecos, se relacionan mutuamente para el intercambio de bienes económicos y materiales de ese proceso productivo. En Guatemala, recordaremos que predomina un modo de producción o régimen de economía privada, donde se ve aún la explotación del hombre por el hombre. Sin embargo, para minimizar la contradicción entre la explotación y la cooperación (que debe existir) se establece la ley de la movilidad social de carácter desarrollista, es decir que los ciudadanos de la producción, pueden ser por efectos de la educación y del desarrollo mejores y ocupar posiciones cada vez más altas en los diversos estratos sociales.

El Modo de producción de la base económica determina una Supraestructura Ideológica que surge necesariamente de las condiciones iguales o desiguales de las fuerzas productivas (en Guatemala condiciones desiguales) que da la idea y concepto filosófico (Etico y Moral), político, cultural y educativo (artístico y estético) y religioso.

Tenemos entonces que toda sociedad — en este caso la República Centroamericana de Guatemala — como nación tiene una Organización Política que corresponde a una organización Occidental en donde predomina un sistema de corriente idealista y capitalista (al menos en su área urbana y metropolitana), aunque sabemos que es una nación en vías de desarrollo, de dependencia económica y político internacional, donde el desarrollo o cambio social es sólo modernización, es incrementalista para una élite, ya que somos una sociedad de clases sociales y en ella debemos educarnos como guatemaltecos para trabajar y ocupar un lugar en ella.

Para que esta Organización Política Nacional se realice, Guatemala cuenta con el Gobierno del Estado.

Ahora bien, sabemos qué tipo de Sociedad es Guatemala y qué tipo de ciudadano debe formar por medio de su Educación, ya que tiene Fines Educativos, que están contenidos y autorizados por medio de un cuerpo debidamente autorizado en la Constitución de la República, Capítulo II : Cultura, Artículos del 91 al 110 y en la Ley de Educación Nacional: Artículo 14.

Los Fines Educativos nos dan el camino de lo que debe ser un Sistema democrático formado por ciudadanos libres y responsables al servicio del pueblo. Por lo que el Estado es el encargado de organizar la Educación como parte de su Administración Pública a través de una dependencia del Gobierno que se conoce con el nombre de Ministerio de Educación. Este como parte del Estado cuenta con un cuerpo de disposiciones que regula la educación, la cual debe : "ayudar y orientar al ciudadano procurándole una existencia digna para el desarrollo integral de su personalidad"; éste es un derecho de todo ciudadano.

El Sistema Educacional está dentro del contexto del Sistema social, habiendo un grado de interdependencia de aquel con éste. Por lo tanto, la organización educativa depende del sistema social para sus insumos y productos, que son los alumnos que van a instruirse y capacitarse profesional y técnicamente para producir en su sociedad. Así los fines y objetivos educativos dependen directamente de la supraestructura cultural con sus valores. El comportamiento social de los ciudadanos guatemaltecos después de capacitarse es el producto de la interacción de dos dimensiones: 1) La Humana o Psicosocial: participantes directos del proceso educativo y escolar: alumnos, profesores, personal administrativo: administradores a nivel central, a nivel intermedio y a nivel institucional (supervisores, directores) todos ellos con necesidades, disposiciones, valores, actitudes, etc.; y 2) La Estructural o Institucional : comprende los papeles a desempeñar con un control de normas, reglas, estímulos, autoridad, etc., y otros materiales institucionales tecnológicos para la consecución de los objetivos y fines educativos.

II. JUSTIFICACION BASADA EN EL MARCO LEGAL DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA Y ESCOLAR EN GUATEMALA

El departamento de Guatemala-Municipios (excluyendo el de Guatemala en su área metropolitana) ha sido seleccionado para el desarrollo del presente trabajo de tesis, debido a que responde a principios de naturaleza científica como son :

a) cuenta con un Proyecto de Sectorización (ver Anexo) incrementalista en cuanto a la Supervisión Escolar que responde a la motivación, capacitación constante y exigencias que la sociedad le impone a la Escuela, que sólo se logra con un enfoque actualizado de la Administración Educativa; b) por lo tanto es un Proyecto planificado en forma mas real y concreta, pero aun necesita de un tipo de Control y Evaluación científica, de manera que no se pierda el esfuerzo profesional de sus creadores; c) estadísticamente permite un grado mayor de confiabilidad, validez y objetividad, es decir mayor eficiencia en el control de las variables de la población y muestra; y de los resultados; d) se ajusta de manera real a las circunstancias de la exponente del presente trabajo; y e) se ajusta al Marco Legal de la Administración Educativa de Guatemala, de la cual se pasa a exponer lo esencial.

Como rector y autoridad superior de la Educación, el Ministerio de Educación dirige la Política Educativa del país y promueve la participación de la comunidad en el proceso educativo nacional; cuenta con una dependencia específica del Subsector de Educación Escolar, de carácter Técnico-Administrativa: La Dirección General de Educación, encargada directa de la Supervisión Técnica Educativa, que tiene su base jurídico-legal en los artículos números 54 y 55 de la Ley de Educación Nacional, así como en los artículos números 23 y 26, Capítulo I, Subtítulo IV del Reglamento de Educación, que dicen respectiva y textualmente :

"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 se rán desempeñados por docentes que llenen los requisitos establecidos en las leyes respectivas. "

"Artículo 23. "La Dirección General de Educación Escolar es la Dependencia Técnico-Administrativa que tiene a su cargo la dirección, - coordinación, supervisión, ejecución y evaluación de las actividades y planes de trabajo de cada uno de los ciclos y módulos del subsector de Educación Escolar. Está a su cargo un director y un subdirector y se integra por las siguientes subdivisiones: de Régimen de alumnos; de Formación y Perfeccionamiento Docentes; de Supervisión Técnica; y de Registro y control de Centros Docentes. "

En tanto que "Artículo 26. "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 controlar el 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." (10, 17-28 y 29).

Concluyendo que la Administración Educativa es un subsistema de la Administración General encargada del quehacer educacional, pertenezca a la Educación Extraescolar o Escolar, a la Formal o Extraformal o a la Sistemática o Asistemática; a continuación se presentan los conceptos y definiciones que se refieren a la Administración Educativa, usados en el ámbito Iberoamericano (Centroamérica y Guatemala) en los últimos Seminarios sobre Administración Educativa. Así tenemos :

1. "El Seminario Regional de la UNESCO sobre Formación de Administradores y Supervisores escolares, realizado en Caracas, Venezuela, del 28 de noviembre al 2 de diciembre de 1977. "
2. " I Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación, celebrado en la ciudad de Guatemala del 2 al 6 de mayo de 1977. "
3. "El I Seminario Iberoamericano de Administración Educativa, realizado en el INCIE (Madrid, España) del 13 al 17 de febrero de 1978. "
4. " II Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación, organizado por el Proyecto "Red", celebrado en la ciudad de Panamá del 13 al 17 de marzo de 1978. "

En este último Seminario se lee como contenido básico el inciso A. de la página 25 lo siguiente: " Análisis de los Conceptos y Términos Relativos a la Administración Educativa : 1. Concepto General de la Administración Educativa: " Es la aplicación de los principios básicos de la ciencia de la administración al desarrollo del sistema educativo. Dentro de una concepción global de la Administración se incluyen funciones básicas de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, supervisión, evaluación y control. "

Además, la Administración Escolar viene a ser un subsistema derivado de la Administración Educativa, Pública y del sistema económico y social del país en donde los factores internos constituyen una réplica de los factores externos.

Así, para efectos de comprobación de las hipótesis del presente trabajo de tesis, hay que tener presente en una forma deductiva, los términos subrayados co-

mo son : sistema económico y social, administración pública y general, sistema - educativo, administración educativa y escolar, subsistema, supervisión, control y evaluación. Asimismo, el estudio se limita a la Administración Escolar que se encarga de las funciones básicas de la Administración para el control del hecho educativo que se realiza en las instituciones encargadas: las escuelas.

Tenemos entonces que el II Seminario Regional de Formación de Administradores de la educación, celebrado en Panamá del 13 al 17 de marzo de 1978, denomina a este tipo de administración como Administración a Nivel Intermedio, caracterizándola y definiéndola así : "Conjunto de Acciones administrativas y técnicas mediante las cuales se ejecutan los programas educativos. Para la realización de las acciones administrativas a este nivel se requiere la aplicación de todas las funciones establecidas en el proceso administrativo y a la ejecución de las acciones técnicas corresponde la adecuación y desarrollo del curriculum." Continúa : "Se acuerda adoptar el término Nivel Intermedio" para referirse al nivel administrativo situado entre el nivel central o superior y el nivel de base o institucional, por ser más amplio y cubrir toda la gama de estructuras existentes en este nivel (Direcciones Regionales o Provinciales, Unidades Técnicas y Administrativas, Supervisiones departamentales, Supervisores de Circuito o Distrito, asesores de especialidades) en los distintos países del área centroamericana." (16, 25-34).

Se parte de la definición que la ciencia de la administración al aplicarse es técnica, dinámica y práctica, que influye en los procesos sociales y que únicamente se puede llevar a cabo por integración de elementos estructurales, económicos y humanos; entonces se define cada uno de estos así :

ELEMENTOS O FACTORES ESTRUCTURALES :

Son los recursos de Organización, funciones y atribuciones del elemento humano; además los medios de trabajo. En este caso de la Supervisión educacional y escolar.

ELEMENTOS O FACTORES ECONOMICOS :

Son los recursos físicos, materiales, instrumentales de equipo y monetarios para que el elemento humano desarrolle su trabajo. En este caso los Supervisores del Departamento de Guatemala. (Supervisión).

ELEMENTOS O FACTORES HUMANOS :

Son las personas capacitadas y profesionales que van a coordinar: planificando, previendo, dirigiendo, ejecutando, supervisando, evaluando y controlando.

Estos tres factores se complementan para alcanzar :

LOS OBJETIVOS :

(En el presente estudio los supervisores Técnico Escolares alcanzan los objetivos de la Supervisión Educativa y Escolar).

Con base legal y para un estudio crítico posterior, se presentan LOS OBJETIVOS del Reglamento de Supervisión Técnica Escolar. (Ver Anexo).

III. OBJETIVOS

Los objetivos que pretende alcanzar este estudio son :

GENERALES :

1. Conocer y analizar los aspectos: legal y organizativo en que se fundamenta la Supervisión Escolar en el Departamento de Guatemala, desde el punto de vista de su actualización y funcionalidad como una Unidad Ejecutora, constructiva y creativa.
2. Evaluar la situación de la Supervisión Escolar en los Distritos o Sectores del Departamento de Guatemala.
3. Interpretar la situación de la Supervisión Escolar en los sectores del Departamento de Guatemala; profundizando en las causas y consecuencias de la misma, como resultado del contexto de la situación socio-económica del Sistema Administrativo General de Guatemala.
4. Proponer la incorporación del modelo tridimensional de evaluación, como base científica, para ser utilizado en la evaluación de los planes, programas y proyectos que realiza la Supervisión Escolar en Guatemala.

ESPECIFICOS :

1. Determinarse como influye y se refleja directamente la labor de los supervisores escolares en el mejoramiento de la docencia, en la madurez profesional de los docentes en servicio y en la consolidación de las relaciones escuela-comunidad.
2. Que se conozca y analice de manera real, cuantitativa y cualitativamente: el Perfil Profesional, las Funciones y atribuciones, los Medios de Supervisión y los Recursos con que cuentan los supervisores escolares de los sectores del Departamento de Guatemala, para ver si corresponde a las exigencias y condiciones de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.
3. Que se determine la actitud y comprensión de los servicios de supervisión escolar por parte de directores y profesores en servicio del nivel medio.
4. Empleando un ensayo de técnicas evaluativas como cuestionarios y entrevistas, como parte de la investigación pedagógica aplicada. (El análisis de sistemas).

5. Despertarse el interés en los pedagogos: administradores, educadores, directores, docentes y especialistas, por el conocimiento cada vez más científico de la Supervisión y la Evaluación, para hacer de ellas en Guatemala, agentes directos de la mejora de la situación educativa.
6. Analizar el grado de validez interna y externa, confiabilidad y objetividad - de los instrumentos como base científica de evaluación.
7. Analizar el grado de pertinencia, importancia, alcance, credibilidad, accesibilidad y prudencia, como criterios prácticos de una evaluación de sistemas.
8. Presentar resultados fidedignos en base a un problema real y de acuerdo a nuestra realidad administrativa en la educación escolar.
9. Conocer las razones y puntos de vista de los sectores de profesionales afectados directamente en esta labor de supervisión: administradores a nivel central (educativos), administradores a nivel intermedio (supervisores), administradores a nivel institucional (directores de establecimientos); y docentes (profesores de enseñanza media de las asignaturas en servicio).

IV. HIPOTESIS

Si Tesis es la proposición que se mantiene con razonamiento (en este caso a través de una disertación escrita); si Proposición es la enunciación de una verdad a demostrar, ya sea que afirme o niegue con validez, fidedignidad y operatividad; e Hipótesis es o son respuestas desconocidas con un grado de seguridad respecto a un fenómeno que responde a una serie de preguntas o cuestiones, con sus respectivas variables dependientes e independientes. Y después de haber presentado las bases legales y estatutarias de la Supervisión Educativa en Guatemala, se presentan las hipótesis: general y específicas derivadas del trabajo, con sus respectivas variables dependientes e independientes del problema, las cuales tienen una directa relación, por lo tanto no se pueden dar en la práctica en forma aislada.

GENERAL : 0.1. La Supervisión Escolar en los sectores del Departamento de Guatemala, está alcanzando en su totalidad sus objetivos específicos; ya que : está logrando: 0.1.1. Mejoramiento de la Enseñanza; 0.1.2. Madurez Profesional de los directores y docentes en servicio; y 0.1.3. -

V.D.

Consolidación de las relaciones Escuela-Comunidad.

VARIABLE DEPENDIENTE

ESPECIFICAS-DERIVADAS : 0.2. La Supervisión Escolar en los distritos del Departamento de Guatemala, está alcanzando en su totalidad sus objetivos -
específicos, ya que : VARIABLE

DEPENDIENTE

0.2.1. Los supervisores escolares de los sectores del Departamento de Guatemala, poseen el Perfil Profesional adecuado.

VARIABLE INDEPENDIENTE

0.2.2. Los supervisores escolares de los sectores del Departamento de Guatemala se dedican tanto a cumplir con las funciones y atribucio-

VARIABLE

nes técnico-administrativas, como las técnico docentes y socio-cultu-

INDEPENDIENTE

rales.

0.2.3. Los supervisores escolares usan los medios directos e indirectos

VARIABLE

de supervisión escolar adecuados.

INDEPENDIENTE

0.2.4. Los supervisores escolares cuentan con los recursos materiales, económicos, físicos y otros necesarios.

VARIABLE-INDEPENDIENTE

V. ANALISIS DE LAS HIPOTESIS BASADO EN EL MARCO TEORICO

Este se hace teniendo en cuenta los enfoques de la Supervisión Moderna y los avances teórico-prácticos de y en Centroamérica y Guatemala. Este trabajo parte de la idea que la Supervisión Escolar tiene como fin la mejora de la situación y del medio educativo en general. Concretamente: la principal preocupación de los supervisores escolares es y debe ser el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje que se les da a los estudiantes, en este caso de enseñanza media - como futuros ciudadanos y profesionales, esto se consigue con una madurez profesional que van alcanzando los directores y profesores en servicio, como los supervisores, ya que van a trabajar en un medio social abierto, de donde reciben insumos de la comunidad y van a dar productos a la misma; así que deben consolidarse las relaciones entre la escuela y la comunidad.

1. Hipótesis General : 0.1; 0.1.1; 0.1.2; 0.1.3

Surge pues la primera proposición general sobre el problema : 0.1.

La Supervisión Escolar en los sectores del Departamento de Guatemala está alcanzando en su totalidad sus objetivos específicos: ya que está logrando : 0.1.1. Mejoramiento de la enseñanza; 0.1.2. Madurez Profesional de los directores y profesores en servicio; y 0.1.3. Consolidación de las relaciones Escuela-Comunidad.

Los supervisores escolares son los que dirigen y controlan a directores de institutos, profesores y alumnos. -Lo hacen adecuadamente, sobre bases científicas? ; -responden a una realidad? ; -cuáles son sus atribuciones y tareas respecto a estos tres objetivos? ; -están de acuerdo a los señalados en el proyecto de sectorización? (modalidad que se experimenta en el Departamento de Guatemala); -cumplen con inducir a sus directores, profesores y alumnos a actuar del modo deseado, basándose en sus necesidades humanas, sociales, profesionales? ; -son creativos, es decir, en base a conocimientos y experiencias anteriores existentes, resuelven problemas en forma original y positiva? ; -existe orientación y comunicación en el sentido de suministrar información comprensible y significativa por medio de mensajes para realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y lograr despertar confianza y buenas relaciones humanas en base al entendimiento? ; -usan la comunicación clara, integral e informal como herramienta para el logro efectivo de objetivos educacionales? ; -existe un sistema de información de doble vía, que le permita al supervisor, a directores y profesores especificar y que les especifiquen los datos e informaciones para dirigir el proceso educativo sistematizado? ; -inducen los supervisores a los directores y profesores a cumplir sus tareas con honradez, confianza, seguridad, habilidad y técnica? ; -es líder de su sector escolar? ; -tienden los directores y profesores a seguir a su supervisor sin barreras, sin inconformidad, sin protestas, porque éste persuade para alcanzar conjuntamente los objetivos? .

Los supervisores escolares -cumplen con los aspectos técnico-administrativos, técnico-docentes, aspectos socio-culturales? ; -cumplen con sus funciones, atribuciones y tareas administrativas, técnicas, promocionales y de dirección?.

Los supervisores escolares del Departamento de Guatemala: -coordinan la participación del elemento humano a través de una organización para alcanzar los objetivos con un mínimo de esfuerzos y recursos? ; -en qué medida o porcentaje?.

-Ponen al servicio de la docencia sus conocimientos académicos, de investigación y experiencia para mejorar el producto de la educación?.

-Promueve la ejecución de eventos tendientes a lograr la participación de los involucrados en la tarea educativa (autoridades ministeriales, directores de institutos, profesores, alumnos, padres, vecinos y otros) para - el desarrollo social, cultural, intelectual, económico y recreativo de la comunidad?.

A continuación, se hace la presentación teórica basada en los conceptos, - definiciones y clasificaciones de autores que apoyan el marco teórico de la Teoría Científica de la Administración Educativa en el mundo occidental y en Guatemala; - ésta servirá para la posterior contrastación con los marcos legal y operacional de la Administración Educativa a Nivel Intermedio en el Departamento de Guatemala (Supervisión Educativa-Escolar en sus municipios a partir de 1977).

La clásica autoridad en administración escolar Kimball Willes afirma :
"La supervisión es ayuda para mejorar. Existen diferencias individuales en los maestros, así como en los alumnos; y si la supervisión es eficaz, todo maestro trata de mejorar algo. Los maestros como los alumnos, escuchan y aprenden cuando están preparados para aprender." En consecuencia, la supervisión solo puede justificarse como "...ayuda en el desarrollo de un mejor proceso de enseñanza aprendizaje." (21-24).

En tal sentido, "La función básica de un supervisor es mejorar la situación de aprendizaje de los niños. La supervisión es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros a que realicen mejor su función. La organización, el equipo, las relaciones entre el personal y el bienestar del maestro, sólo son importantes como recursos para mejorar las oportunidades de aprendizaje de los niños. La función del supervisor en la escuela es ayudar a los maestros a que utilicen su máxima potencialidad. Todos los maestros tienen mayor capacidad que la que ejercitan. Muchos factores — falta de visión, experiencia, presión de la comunidad, falta de adaptación al medio social, falta de destreza para dirigir y evaluar al trabajo de los maestros —, impiden que ellos pongan en práctica toda su preparación y habilidades." (21,25)..

En otro orden de ideas Kimball Willes dice que : "El supervisor puede fracasar si no incorpora a la comunidad en el trabajo en grupo de la escuela. Cualquier cambio en el programa necesita de la comprensión y apoyo de la comunidad. Una de las mejores maneras de lograr esto es tener representantes de ella en las reuniones del personal..." "Con esta experiencia, hay mayor seguridad de que los miembros de la comunidad apoyarán los cambios. El programa se ha convertido en algo suyo, y ellos están comprometidos a tratar de que sea efectivo, como el personal de maestros." Es por ello que : "La dirección oficial debe buscar constantemente mejores maneras de liberar el potencial de cualidades directivas en la comunidad, el cuerpo estudiantil y el personal. La Experiencia, la experimentación y la investigación - darán las nuevas respuestas." (21, 37).

"-Hasta qué punto el perfeccionamiento del maestro se relaciona con los intentos del supervisor para ayudarlos a que satisfagan sus necesidades de carácter emotivo? ; hará progreso profesionalmente si se atiende a esas necesidades de un maestro; -cuánto significará para el supervisor el desempeño de sus funciones al escuchar al maestro y actuar en apoyo de él? ; -capacita el supervisor la fe en la potencialidad del maestro y la voluntad de darle apoyo y fuerza cuando lo necesita; o -es esencial a veces agravar la inseguridad del maestro para fomentar su adelantamiento?. (21, 322).

Por su parte, Benjamín Sachs, en su obra se ocupa del mejoramiento de la enseñanza, madurez profesional de los maestros y la consolidación de las relaciones de la escuela-comunidad. En este sentido argumenta: "Del administrador (supervisor) depende obtener una mejor comprensión sobre la base de la información de que dispone y de un contacto más personalizado con los padres de familia." (14, 299). Le preocupa por su importancia "poner en claro el propósito de la capacitación tanto de docentes como de administradores. El profesional se compromete al aprendizaje de su profesión durante toda la vida. El aprendizaje como un proceso integrado: se trata de un aspecto importante de esta capacitación. El profesional, si ha adquirido la visión profunda y la sabiduría necesarias, puede desarrollar el aprendizaje como un proceso integrado." Por lo tanto recomienda la atención de las siguientes áreas: "Relaciones Públicas: a) Cooperar con la Asociación de Padres y Docentes, el Club de padres y la organización de madres. b) Trabajar con los ciudadanos que estén interesados, ayudarlos a planificar y establecer un programa en el que se discutan los problemas relacionados con la escuela. c) Escribir el boletín de la escuela, que informará de las actividades de la semana, el mes y se hará llegar a todas las casas. d) Mimeografiar el boletín mensual de la Asociación de Padres y Docentes. e) Enviar a los periódicos locales información sobre las actividades de la escuela." (14, 266-270).

En su obra Jane Franseth argumenta: "Actualmente la inspección es vista como una guía que estimula constantemente al personal, para que ejecute de común acuerdo, con lo que se logrará mayor efectividad en la realización del programa escolar. Continúa afirmando: ... la inspección es más efectiva para el progreso de

la enseñanza y del aprendizaje, cuando contribuye eficientemente a la solución de problemas y a la obtención de las metas consideradas de importancia por los maestros y los inspectores. La buena inspección 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 las incita a aprender mejores métodos de trabajo para lograr los objetivos de la escuela." Considera - asimismo que "...los inspectores eficientes siempre ayudarán a los maestros con quienes trabajan a adquirir y conservar el respeto de sí mismos. Esto es necesario para que los educadores sean cumplidos y trabajen contentos, e indudablemente crearán asimismo un ambiente en el que sus alumnos puedan adquirir el respeto de sí mismos." (01, 30).

Respecto al Mejoramiento de la Docencia, Franseth define: "Con cooperación del inspector, el grupo encontró razones suficientes para ayudar a los niños a que adquirieran experiencia en hacer planes: 1. saber planear, de manera ordenada, es una habilidad importante que cada individuo debe aprender. 2. Aprender a planear actividades con las demás personas, de suerte que los proyectos del grupo puedan ser cumplidos satisfactoriamente, es de suma importancia. 3. El hecho de ser participantes en la elaboración de los planes ayuda a los niños a comprender mejor los propósitos del aprendizaje y la manera de realizarlos. 4. La participación en los planes da muchas oportunidades para aprender y actuar sobre bases firmes." (01, 148).

Respecto a la Madurez Profesional de los profesores, que va ligada al mejoramiento de la docencia dice: "El hecho de evaluar puede contribuir eficientemente al adelanto de las prácticas escolares, si los profesores colaboran y ven en la ayuda del superior algo que tiene verdadero valor. Para que la apreciación del progreso pueda efectuarse cuidadosamente, es necesario tener información correcta. Son esenciales el método científico y el respeto a la verdad." Aun más: "El tiempo que un inspector puede o debe dedicar a cada maestro depende del número de ellos y de la ayuda que puedan obtener por otros medios. También depende del valor de la cooperación individual en los estudios que hagan conjuntamente." Además "... las oportunidades de aprendizaje para los niños son enriquecidas si mejora la enseñanza." (01, 319).

Respecto a la consolidación de las relaciones entre la escuela y la comunidad, escribe: "Socio-cultural. Trabajo en beneficio de la comunidad: La Escuela es una invención de la sociedad para proteger y hacer progresar su cultura. Una buena escuela, en nuestra sociedad, ayuda a las personas jóvenes y viejas a entender a apreciar los ideales y los valores de la vida democrática. La buena escuela está íntimamente ligada con el medio y aprovecha los recursos con que cuentan las personas para aprender. La sociedad se vale de la escuela, como uno de los instrumentos utilizables para mejorar la vida en la localidad, nación..." Es necesario entonces que "el orientador escolar eficiente tenga conocimientos de la comunidad. El inspector estará informado de todo lo que se relaciona con la comunidad a

la cual sirve: los recursos naturales y el uso que de ellos se hace, la influencia - que ejercen las diversas autoridades, la estructura social y económica, las creencias y el valor de las personas en sí mismas." (01, 105-106).

Lo anterior implica que los supervisores y profesores son los que deben contribuir para que la escuela sea como un centro de reunión de las personas que habitan una determinada región, municipio, etc.

Por su parte Fred F. Beach, citado por Luis A. Lemus (07, 249) dice: "La evaluación que la sociedad hace de una particular profesión u oficio, es determinada por: 1) la forma en que la profesión satisface las necesidades de la sociedad; 2) el conocimiento de las aptitudes requeridas para realizar las tareas inherentes a esa profesión; y 3) los niveles establecidos y mantenidos por los que siguen dicha profesión."

En este sentido el autor nos está integrando los tres objetivos básicos de la supervisión, ya que, si los profesores siguen y mantienen su superación a través - de una capacitación constante y cultivo de habilidades, destrezas, conocimientos indispensables para desempeñar su labor de enseñanza dentro de la escuela, entonces estará ayudando a satisfacer necesidades de la sociedad: demanda de empleos, por ejemplo.

Por último se cita a Luis A. Lemus que argumenta al respecto: "La escuela debe ser el producto de las aspiraciones de la comunidad en un sistema democrático de organización." (07, 257).

Es decir que la escuela no debe colocarse en la supraestructura e imponerse a la comunidad, sino servirla para su progreso.

Analizando desde un punto de vista más particularizado la Supervisión de la escuela, se observa que es una función administrativa. Como tal Supervisión quiere decir: "...coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los maestros o profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a participar - en la sociedad a la cual pertenece." (07, 192).

Siguiendo a Lemus se encuentra que los propósitos de la supervisión escolar son:

1. Profundizar en los maestros el conocimiento de la educación moderna;
2. Descubrir y estimular las aptitudes de cada miembro del personal;
3. Iniciar y orientar a los nuevos maestros en el ejercicio de su profesión;
4. Evaluar, estimular y seleccionar a los maestros de la escuela;
5. Desarrollar buenas relaciones sociales entre los miembros del personal;

6. Ayudar a los maestros a mejorar su técnica de enseñanza, asistiéndolos en los problemas que se les presenten;
7. Formular, en compañía del personal un conjunto de principios pedagógicos que sean aplicables;
8. Unificar el trabajo de la escuela para que haya armonía en la labor docente a fin de alcanzar los mismos objetivos generales;
9. Ayudar a los educadores a analizar su propio trabajo;
10. Elaborar, interpretar y aplicar los programas escolares;
11. Efectuar cambios en las disposiciones administrativas cuando éstas sirvan para facilitar la labor docente;
12. Poner a los maestros en contacto con las condiciones y necesidades de la comunidad;
13. Desarrollar buenas relaciones sociales entre los miembros del personal, alumnos, padres de familia y autoridades locales;
14. Proteger a los maestros contra las exigencias que exceden las funciones docentes, y que a veces imponen en algunas localidades;
15. Investigar, planificar, orientar y evaluar la situación educativa en general. " (07, 192-193).

En la anterior enumeración de principios se confirma que los propósitos de la Supervisión Escolar se dirigen particularmente a: 1) la Madurez Profesional y Constante Capacitación; 2) al Mejoramiento de la docencia y docentes en servicio; y 3) a la consolidación entre las relaciones que sostienen la escuela y la comunidad. Asimismo, se comprueba que la Supervisión Escolar Moderna dirige su atención a la vida de la Escuela como una Comunidad Educativa-Escolarizada, dando importancia al elemento humano que constituye el insumo que se transformará en el producto que trabajará en la sociedad guatemalteca. Estando de acuerdo nuevamente con Lemus quien afirma: "La Supervisión en nuestros días hace más uso del pensamiento reflexivo para investigar la naturaleza de la educación y sus relaciones con la sociedad." (07, 193).

Para lograr el fin último de la Supervisión-Educativo-Escolar que es el Mejoramiento de la Situación Educativa del país, deben tenerse en cuenta los principios generales de ésta, citados por Lemus :

- "1. La supervisión no debe ser impuesta a la situación sino que debe derivarse de ella;

2. La supervisión debe ser proporcionada a todos los miembros del personal;
3. La supervisión debe ser cooperativa;
4. La supervisión debe ser respetuosa de las diferencias individuales;
5. La supervisión debe reconocer los méritos y sacrificios tanto como los defectos;
6. La supervisión debe efectuarse con acciones más que con palabras;
7. La supervisión debe efectuarse y debe ser científica y democrática;
8. La supervisión debe ser profesional más que personal;
9. La supervisión debe hacer uso de diferentes medios;
10. La supervisión debe ser continua y progresiva;
11. La supervisión debe ser amable y despertar la confianza y cooperación del personal;
12. La supervisión debe ser informal hasta donde sea posible;
13. La supervisión debe ser individual y colectiva;
14. La supervisión debe ser organizada y planificada con anterioridad;
15. La supervisión debe ser evaluada frecuentemente." (07, 205-207).

De la realización práctica de la mayoría de los principios con calidad administrativa y científica dependen que la supervisión sea : 1) Correctiva; 2) Preventiva; 3) Constructiva; o 4) Creadora. Entendiendo por Supervisión Correctiva: la forma de supervisión que se ocupa de ver errores para corregirlos, en lugar de investigar las causas de los problemas o situaciones, generalmente trata los síntomas. El proceso educativo es sencillo para los supervisores que practican esta forma de supervisión, pues suponen que las personas y situaciones son semejantes. Por Supervisión Preventiva : la que tiene como propósito prevenir antes que curar, es decir, evitar que los problemas lleguen a sus peores consecuencias, se les ataca antes de que aparezcan; el supervisor preventivo con su experiencia y su capacidad profesional puede presuponer muchos problemas educativos y del proceso de enseñanza-aprendizaje. Tiene la ventaja de evitar que el profesor tropiece con obstáculos que lo lleven a fracasos como perder la confianza de los alumnos, de sí mismo, previniéndolos con el uso de sus medios directos o indirectos de supervisión. En ella se comparte la responsabilidad. Por Supervisión Constructiva : es la supervisión que tiene por objeto no señalar las faltas o problemas, mientras el

supervisor no tenga una solución específica y adecuada. En este sentido la supervisión es considerada como un estudio complejo de las condiciones existentes, -- ejemplo : condiciones ambientales, los objetivos educacionales, la naturaleza del alumno y del aprendizaje, los métodos de enseñanza, los programas escolares y -- otras variables que se presenten. Debe entonces interesarse al personal de una -- institución en la revisión o reconstrucción periódica de los programas de trabajo. Por Supervisión Creadora : la que estimula al personal para una labor creadora, en donde el supervisor estimula y orienta; además es conocedor de las limitaciones de sus subalternos, un docente por ejemplo, y dejarlo en libertad relativa para que pueda estudiarse y observarse a sí mismo como a las situaciones, con el objeto de aplicar los medios que mejor se adapten a las circunstancias, teniendo cuidado de no ir contra los principios educativos que rigen la acción de la escuela y los objetivos -- generales adoptados por el personal en servicio.

Esto significa que el profesor debe tener habilidad para realizar acciones -- nuevas, originales y/o distintas, en base a anteriores experiencias, pero con libertad, según el aspecto a tratar en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Solo así -- se logra estimular y ayudar al progreso profesional de los maestros y profesores.

Existen cinco elementos mencionados por Lemus, como parte de una Supervisión Educativa Científica, que convergen con las funciones que propone y realiza la Administración Educativa, a saber : 1) Patrones : corresponde a las de planificación y organización de la entidad o sistema; 2) Participantes : corresponde al elemento humano profesional, capacitado para alcanzar los 3) Propósitos : que son los objetivos y/o fines más particularizados y específicos que deben ser coordinados; 4) Proceso (s) : corresponde a la parte de ejecución, dirección, coordinación y control; por último, 5) los productos : convergen con la culminación del proceso, después de realizada la evaluación de producto, donde se comprueba la calidad y cantidad en que se han alcanzado los objetivos terminales, para retroalimentar el -- proceso con una revisión, previsión y planificación; ya sea que necesite quedar -- igual, ajustar, modificar, cambiar, etc.

2. Hipótesis - Específica - Derivada - 0.2.1 :

Se continúa el análisis de las hipótesis específicas-derivadas de la general, correspondiéndole el turno a la 0.2.1., que dice :

La Supervisión Escolar en los sectores del Departamento de Guatemala está alcanzando en su totalidad sus objetivos específicos : ya que: los supervisores escolares de los distritos del Departamento de Guatemala, poseen el Perfil Profesional adecuado.

Considero indispensable trabajar la variable independiente: Perfil Profesional de los supervisores escolares del Departamento de Guatemala, ya que en la última década ha constituido un factor de estudio teórico-práctico en el ámbito iberoamericano, por consiguiente centroamericano y guatemalteco, para adecuarse a los

avances de la ciencia de la administración, así como a las necesidades educativas del país; además, es un factor decisivo para que los supervisores realicen y cumplan cien por ciento sus funciones administrativas del subsector escolar y alcancen los objetivos señalados tanto en el Reglamento Escolar de Supervisión Técnica Específica, como en el moderno Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios.

El perfil profesional que deben poseer los supervisores escolares es punto base para las reformas y/o transformaciones que tiene y tendrá la Administración a Nivel Intermedio en nuestro departamento. Prueba de ello son los últimos Seminarios Regionales organizados en Iberoamérica, donde presentan la necesidad de identificar y describir cuantitativa y cualitativamente las características de los perfiles profesionales de sus Administradores a Nivel Intermedio, según las necesidades de cada país. Por lo que se presenta lo loable del informe del último Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación, celebrado en Panamá del 13 al 17 de marzo de 1978. Como objetivos específicos presentan: "Conocer y analizar los resultados logrados hasta el momento en cada país por el estudio sobre necesidades de reclutamiento y formación de personal administrativo de la educación, cuyos resultados parciales fueron presentados en el I Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación, celebrado en la ciudad de Guatemala del 2 al 6 de mayo de 1977." "Conocer y analizar experiencias realizadas en el área centroamericana y que ilustran aplicaciones concretas de los conceptos elaborados en el Seminario de Guatemala, en cuanto al mejoramiento del reclutamiento y la formación del personal administrativo." (16, 02).

Más adelante se lee "...la Comisión de Evaluación identificó los temas de interés común que podrían ser objeto de los trabajos de grupo, así: - "La escasez de cuadros técnicos y administrativos con la formación idónea a los tres niveles de la Administración Educativa (técnicos y directivos a nivel central, a nivel regional y directores de instituciones docentes.)" - "La necesidad de identificar y describir de manera más específica, cuantitativa y cualitativamente, las características que definen los perfiles de los administradores de la educación en los distintos niveles, según las condiciones y necesidades propias a cada país." - "Análisis de las necesidades prioritarias para la región en formación de los administradores (directivos y técnicos) a nivel intermedio (provincial, departamental y local); análisis de los programas de formación y capacitación existentes en cada país a nivel del área e identificación de las acciones de intercambio y apoyo mutuo que permitan a cada país aprovechar a estos programas para responder a las necesidades específicas de cada país." (16, 04).

Dentro del desarrollo y análisis de los conceptos de Administración Educativa, se lee como uno de los contenidos principales, el inciso B: "Perfiles de Administradores de la Educación a Nivel Intermedio: Perfil Profesional es el conjunto de características específicas básicas que deben poseer los diversos directivos y técnicos de la administración educativa para el desempeño de sus funciones y tareas, las cuales deberán responder a las exigencias sociales, económicas, políticas y -

culturales de la comunidad, región y/o país." "Dentro del contexto anterior, cada país deberá elaborar los perfiles de acuerdo a sus necesidades, características y calificación de recursos humanos." (16, 24-26).

El tema es de interés y da consistencia a la hipótesis en cuanto las conclusiones y recomendaciones del seminario dicen: -"Organizar el reclutamiento de acuerdo con el perfil que cada país diseñe y no necesariamente por su origen docente." (Como en Guatemala ha sucedido desde hace años). -"Para administradores a nivel intermedio montar cursos para prepararlos en programas de desarrollo multisectorial." -"Organizar la administración a nivel intermedio delegándole autoridad suficiente y creando a este nivel una estructura técnica, administrativa y asesora."

Resultado de las anteriores recomendaciones son las cuestiones que inquieta a la sustentadora de la tesis, entre ellas: en Guatemala -se ha elaborado el perfil profesional de administradores a nivel intermedio?; -cuál es el perfil profesional del administrador a nivel intermedio?; -cuáles son sus bases de elaboración y determinación?; -se celebró el Seminario Taller Regional en la ciudad de Nicaragua del 4 al 8 de diciembre de 1978?; -se presentó el perfil profesional guatemalteco a nivel intermedio?.

Siendo esta variable independiente la prioritaria y determinante para que se alcancen los objetivos propuestos en el Proyecto de Supervisión ya mencionados, -tenemos:

Si la Supervisión Educativa y Escolar como función de la Administración Educativa y Escolar se ocupa de controlar la calidad del proceso educativo; y más específicamente de enseñanza-aprendizaje en los establecimientos escolares, o sea controlar los servicios escolares, entonces considero que el recurso humano (supervisores escolares -como encargados de llevar a cabo esta función-, deben poseer un perfil profesional adecuado a las exigencias económicas, sociales, políticas y culturales del Departamento de Guatemala.

Es decir, que la formación del elemento humano, en este caso Administradores a Nivel Intermedio, es el más importante, ya que es el que con su capacidad técnico-profesional, puede modificar, reformar, desarrollar, incrementar, revolucionar o transformar el proceso educativo por medio de una supervisión actualizada y científica.

Entonces -qué implica la capacitación profesional de un administrador a Nivel Intermedio?

Haciendo la revisión documental bibliográfica, como prerequisite de un trabajo de investigación con base científica, encontramos como valioso testimonio el Anteproyecto de Profesionalización de Supervisores Educativos en servicio. La profesionalización de los supervisores en servicio a nivel intermedio y universitario se

ha considerado de importancia desde los primeros años de la presente década, por lo que se resumen los datos más significativos de dicho Anteproyecto:

"Fecha: 12 de febrero de 1970. "...Considerando: Que constituye un problema nacional, la carencia de personal preparado profesionalmente para el ejercicio de la supervisión educativa en el país; Considerando: Que para la solución de los problemas educativos, existe un convenio entre la Universidad de San Carlos y el Ministerio de Educación, suscrito en el mes de febrero de 1967; Considerando: Que la Universidad de San Carlos por medio de su Facultad de Humanidades, orienta con los organismos específicos y las posibilidades para contribuir a la solución de la profesionalización de los supervisores en servicio: Por tanto Acuerda: ...Artículo 2o. El presente plan tendrá una duración de tres años, se desarrollará para grupos de supervisores organizados convenientemente, cuya profesionalización se impartirá en períodos de 6 meses. ...Artículo 10. El plan académico comprende: a) Para el Primer trimestre: 1. Teoría de la Educación. 2. Supervisión Educativa I. 3. Administración Escolar. 4. Organización Escolar. b) Para el segundo trimestre: 1. Supervisión Educativa II. 2. Evaluación Educativa. 3. Metodología de la Enseñanza. 4. Desarrollo de la Comunidad. Artículo 11. El plan de obligaciones prácticas comprende: a) Para el primer trimestre: elaborar un trabajo: Un Seminario sobre problemas de Educación, b) para el segundo trimestre: elaborar un trabajo monográfico sobre temas relacionados al estudio." (24, 137-39).

Entre las desventajas o inconvenientes de este proyecto, tenemos que, por su naturaleza fue limitado en cuanto al tiempo de duración y su ámbito, es decir, el número de personas a quien fue dirigido, ya que los supervisores en servicio cuentan con estabilidad en sus plazas, además tenían que estar escalafonados en la clase "C".

Después de esta reseña histórica sobre los seminarios y proyectos de profesionalización de los administradores a Nivel Intermedio en Centroamérica y Guatemala, continúo con la argumentación sobre lo que deben poseer los mismos, para alcanzar su perfil profesional de acuerdo a normas técnico-científicas. Así: 1. Si la Supervisión Educativa y Escolar es una función de la Administración Educativa - que se ocupa de dirigir, entonces el supervisor escolar es quien realiza esa función de dirigir en forma sistemática para alcanzar los objetivos previstos. De donde el supervisor para cumplir con sus atribuciones y funciones, necesita poseer conocimientos y automatismos para impulsar, inspeccionar, orientar, vigilar, coordinar - las acciones del personal humano a su cargo, como son los directores, profesores y alumnos de los establecimientos educativos, así como a padres de familia y vecinos de la comunidad; de acuerdo a los recursos ambientales, materiales, físicos y económicos.

2. Si el supervisor escolar se ocupa de coordinar la interacción de los directores de establecimientos, profesores, alumnos, padres de familia y vecinos, - dentro de un contexto social, necesita poseer aptitudes, habilidades, destrezas, hábitos, informaciones, datos, tener actitudes, preferencias e ideales filosóficos, -

técnicos y científicos; solo así podrá tener un perfil profesional adecuado como Administrador a nivel intermedio en el subsector escolar. Además, esta realidad conlleva a la conclusión que dice: La función administrativa de los supervisores escolares implica una función de carácter social.

3. Como los supervisores escolares trabajan con personas, que son seres inteligentes y en cierto sentido libres en su acción pedagógica y/o didáctica, no siempre se puede prever y mensurar su comportamiento; es una función compleja por la profesionalización del personal docente en servicio (en Guatemala se dan casos en que profesores o directores de establecimientos escolares poseen especializaciones a nivel superior que los supervisores en el área de administración educativa).

4. Además, se parte que la administración educativa conlleva el trabajo de un individuo humano, no debe olvidarse por lo tanto sus factores biológicos, sociológicos y psicológicos. Estos son base que le dan habilidad y capacidad para :

5. Integrar y globalizar todas las ciencias y disciplinas que en forma directa o indirecta se relacionan con la administración, en nuestro caso : Educativa a Nivel Intermedio. De donde se deduce que se hace indispensable que entre las características académicas a adquirir y cualidades a formar el administrador o supervisor educativo y escolar necesita cubrir su área cognoscitiva y de automatismos con nociones teórico-prácticas de Sociología, Derecho (Jurídico), Economía, Psicología, Filosofía (Ética y Moral). -Por qué?. Es ahora cuando sirven de apoyo o base los conceptos y análisis de Agustín Reyes Ponce, quien asegura :

"...la administración es una técnica para lograr la máxima eficiencia de las funciones sociales." En nuestro caso la función es la Educación Institucionalizada a través del Sistema Escolar en la escuela.

"...no hay ni puede haber administración fuera de una sociedad." La Administración Educativa en este caso se realiza en Guatemala. Entonces las relaciones sociales y la administración tienen base Filosófica y Sociológica. "En el primer caso se trata de buscar las razones últimas y los principios fundamentales de lo social : Qué es la sociedad; de qué elementos está compuesta; cuál es la causa que lleva al hombre a formar una sociedad; ...qué busca el hombre al ingresar en la sociedad; en qué consiste el bien común que la sociedad persigue, etc., etc." (13, 38).

Concretamente: qué es la sociedad guatemalteca; de qué elementos está compuesta esta sociedad guatemalteca; qué es lo que da unidad a los guatemaltecos que forman ésta; cuál es la causa que lleva al guatemalteco a formar la sociedad guatemalteca; qué busca el guatemalteco al ingresar profesionalmente en su sociedad: en qué consiste el bien común que Guatemala persigue al darles educación a los guatemaltecos.

Continúa : "En relación con esta segunda especie, que es la que propiamente recibe el nombre de "sociología", es indiscutible que la Administración provee-

cha muchos de los análisis y leyes que la primera establece sobre el comportamiento social, ya que le sirven para lograr su fin específico, que es la óptima coordinación de personas y cosas. A su vez, la Administración proporciona a la sociología muchos de los principios, y sobre todo, de las técnicas y experiencias obtenidas en la coordinación." (13, 39).

Existe una Sociología de la Educación, la cual analiza los fenómenos educativos sistemáticos o no, formales o no, que se dan en el seno de una sociedad o una institución escolar, en nuestro caso la Escuela; ésta da base para la administración educativa, relaciones entre supervisores, directores, profesores, alumnos, padres de familia, etc. Es decir, que existe una conducta humana en la comunidad escolar, ésta puede ser: a) "La conducta adaptativa, que es aquella que el individuo observa cuando se conforma con los moldes prefijados por la costumbre, la condición, la rutina, etc., sin buscar modificaciones para mejorar los resultados que pretende." b) "La conducta racional, o sea aquella en que el hombre pretende cambiar, para mejorarlos, todos aquellos moldes prefijados, porque busca maximizar resultados, aunque para ellos deba reconocer una serie de limitaciones que existen." (13, 40).

Por lo anterior, considera que los supervisores educativos que están trabajando en el Proyecto de Sectorización de la Supervisión Técnica Educativa del Departamento de Guatemala tienen la intención de poner en práctica una conducta racional para maximizar los resultados, tanto de producto y contexto, como de consumo y proceso. El problema es: -están logrando cambios y/o modificaciones?; -en qué medida: cualitativa o cuantitativa?; -es cambio y/o modificación completo (metamórfico) de alta información; restauración de mantenimiento (homostático) con alta información; es de desarrollo y mejoramiento continuo (incrementalista) con baja información; o es de innovación (neomovilista) gran cambio con poca información?

"Es indiscutible, y nosotros lo hemos enfatizado ya, que toda Administración se da necesariamente en un grupo social; que la mayor parte de los principios, y aun algunas reglas de la administración, surgieron de la sociología; que ésta sigue constituyendo, como lo hemos explicado, un auxiliar de primera categoría para la Administración." (13, 41).

La administración es pues una ciencia de carácter social y filosófica. Como tal se auxilia del Derecho, de la Economía y de la Psicología.

Con relación al Derecho dice que: "El Derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social. Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el derecho, puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin derecho, es inconcebible, aun para la administración privada. Sólo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas les hayan sido impuestos por la ley, o que deriven inmediatamente de un convenio." (13, 42).

"El derecho proporciona, a la administración, la estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado." "La administración, a su vez, da al derecho la eficacia jurídica de sus normas, sobre todo de aquellas que directamente tienden a la organización de la sociedad." (13, 43).

En nuestro caso encontramos en la Ley de Educación Nacional y Reglamentos Específicos de Supervisión Técnica Educativa, las normas jurídicas y legales de la Administración Educativa y Escolar en Guatemala.

Con relación a la Economía, argumenta: "Hemos asentado que la administración tiene como fin "lograr la máxima eficiencia" de las formas sociales, esto es, - obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley (llamada la ley de oro), tiene su más clara aplicación en la economía, siendo en ella - donde primero se formuló y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la ley económica básica." "...la administración la emplea en lograr la máxima eficiencia de un organismo social, prescindiendo de que éste pueda tener o no fines - económicos." Así, se busca la máxima eficiencia de un grupo deportivo, científico, literario, religioso, etcétera." (13, 45).

Como ciencia auxiliar de la administración, Reyes Ponce la relaciona y encuentra sus semejanzas. La Economía es la que trata de ahorrar energía humana o sea el trabajo que realizan los supervisores escolares, así como tiempo y materiales físicos, equipo, etc., para la eficiencia del grupo escolar que realiza el hecho educativo sistematizado. "...no debe confundirse al administrador con el economista: el administrador, como tal, busca inmediatamente un fin de coordinar los elementos que emplea (cosas y personas), y en tanto es buen administrador, en cuanto sabe - coordinarlos, esto es: estructurarlos y manejarlos del modo más eficiente." (13, 45).

En este caso el supervisor escolar como administrador a nivel intermedio debe coordinar a los directores, profesores, alumnos de establecimientos escolares, - padres de familia y vecinos en su trabajo y en el contexto de la comunidad escolar y local para alcanzar los fines y objetivos educacionales y de enseñanza-aprendizaje; basándose en su ciencia de la educación.

Con relación a la Psicología dice: "El administrador va a coordinar personas, y al mismo tiempo a coordinar la actuación de estas mismas personas, con las cosas, sistemas, etc. Necesita, por lo mismo, conocer del mejor modo posible los diversos resortes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación." El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y de ello depende en gran parte su - éxito. La psicología indica, por lo mismo, qué métodos administrativos son más - adecuados, y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible." "...la administración requiere y aplica sólo los principios y técnicas psicológicas que puedan referirse a cómo obtener de esos hombres que forman una empresa, la máxima eficiencia." (13, 48-49).

En nuestro caso, la empresa es el Sistema Escolarizado (Nivel medio) que va a ser y de hecho es administrada, no por un psicólogo, sino por un administrador especializado que sepa de psicología, en cuanto a coordinar en base a los resultados de pruebas psicométricas o sociométricas, de motivación e incentivación de acuerdo a intereses, conocimientos, es decir, llegar a adquirir destreza en relaciones humanas: interés por los demás, esforzarse en ver los problemas de los demás como si fueran de ellos, etc.

"La colaboración y cooperación son elementos sumamente valiosos para coordinar; pero, evidentemente, se requiere además, de capacidad de los individuos, elementos materiales adecuados, sistemas apropiados, etc., y la proporción debida entre todos los elementos que forman la empresa y de éstos con los fines concretos que aquella persigue." (13, 50).

Este último punto de vista me servirá para relacionar y analizar otras variables independientes que afectan el proceso para alcanzar los objetivos de la Supervisión de Guatemala-Municipios.

Por último, Reyes Ponce relaciona la Administración con la Moral, afirmando: "La relación se encuentra pues establecida, en que ambas son disciplinas de carácter normativo. Pero mientras que las normas de la moral se refieren a toda la conducta humana, y para un fin último, las de la administración tratan de un solo aspecto de esa conducta, y para un fin particular: la máxima eficiencia que logre en un organismo social. "Las normas administrativas inmorales son en el fondo antisociales..." (13, 51).

En nuestro estudio, la Escuela como organismo social demanda y exige de todo individuo una conducta humana de acuerdo al proceso sistematizado de educación, para ello tiene sus reglas, normas, principios, etc.

La Psicología y la Sociología, como ciencias auxiliares de la educación, son para algunos otros administradores de la educación, objeto de especial estudio, tal es el caso de Kimbal Willes, Jane Franseth, Benjamín M. Sachs, Ray A. Killian y otros. Las dos en relación con la capacitación profesional del Administrador a Nivel Intermedio.

Así, el primero afirma: "El supervisor tiene la responsabilidad de fomentar el hábito de dirigir a los demás. Crear un ambiente en el cual todos colaboran con su más clara manera de pensar, debe ser uno de los más importantes esfuerzos de un supervisor." Esto es Destreza como Director que conlleva a la Destreza en las Relaciones Humanas; para Kimbal Willes: "Lo fundamental para que un supervisor cree un satisfactorio clima espiritual es respetar la personalidad de todos los individuos con los cuales entra en contacto. El respeto hacia la personalidad de los maestros, de parte del supervisor, tiene muchas manifestaciones. Implica la preocupación por ellos y sus problemas; la voluntad de anteponer los deseos de ellos a sus propios deseos; dar amplia consideración a las ideas y sugerencias de sus maestros;

crear un tipo de reunión del personal en la cual todo maestro tenga oportunidad de hacer conocer sus opiniones; fomentar las actividades sociales para que se formen relaciones de amistad dentro del personal; establecer condiciones de trabajo cómodas y atractivas, y cosas tan triviales como mantener apacible el ánimo y tener maneras corteses." Respecto a la Supervisión como Destreza en la Psicología de grupo, dice: "Un supervisor debe ser capaz de crear una situación en la cual la gente trabaje cooperativamente. Un personal se desarrolla cuando sus miembros tienen oportunidades para pensar, planear y trabajar juntos." (21, 32-35-36).

"Y trabajar juntos cooperativamente implica hacer ingresar a los estudiantes y a sus padres en la organización y ejecución del programa escolar." "Si un número determinado de individuos es capaz de coordinar los esfuerzos de todos en un trabajo de equipo podrá lograr mucho más que trabajando separadamente." "La Administración del personal significa tanto como lograr el desarrollo y la utilización máxima del potencial individual que constituye el equipo. Esto incluye la selección, introducción, situación, entrenamiento y asignación de tareas propias a la capacidad humana." (21, 158-232).

Por último hace ver que: "La eficacia de la supervisión se mide por la calidad de las relaciones humanas que trae consigo. La supervisión cumple su cargo cuando trabajan juntas las personas para conseguir los propósitos que ellos valoran." (21, 352).

La segunda autora de las citadas, afirma: "Los supervisores que obtienen éxito son demócratas. El respeto hacia la dignidad, el valor y la integridad de todas las personas, la clave de la conducta democrática." "Los inspectores logran éxito cuando se interesan por los demás. Los inspectores que se interesan en los demás, saben estimar los progresos observando el grado de mejoramiento a que pueden llegar los miembros del personal cuando son más libres, más responsables; cuando pueden desarrollar su iniciativa y comprender el significado de la ayuda mutua, trabajando hacia los objetivos aceptados por ellos y sus compañeros. Los inspectores obtienen éxito cuando se esfuerzan por ver las situaciones como las ven los demás. Creemos que la actitud de un jefe educativo es más eficiente cuando se detiene a pensar lo que haría si fuera el maestro; es decir, cuando percibe la situación como la percibe el maestro." (1, 70-73-74-75-76).

Continúa argumentando Franseth: "Los inspectores que alcanzan éxito son los que forman parte de grupos especializados en la conducción. Están especializados en ayudar a los miembros del personal en autodirigirse. "Los inspectores que están bien preparados obtienen éxito. Los inspectores que tienen actitud científica como base lo obtienen." (1, 77-78-79).

Se considera que son éstos quienes ayudan a los demás a usar su creatividad y a realizar un trabajo efectivo y positivo; ya que ayudan a reconocer sus problemas, así como los procedimientos y recursos a usar para su solución.

El tercer autor citado, Benjamín Sachs afirma: "Aquí también sugerimos que el trabajo teórico en las ciencias sociales influye directamente en el desarrollo de las habilidades en campos tales como la administración de personal, la administración de personal estudiantil y la orientación, para mencionar solamente unos pocos. A fin de lograr un punto de vista totalizador, el individuo necesita estudiar de modo integrado asuntos como la Comunicación, la Educación en cuanto Ciencia Social, como Arte Creativo y como Fuerza Personal en la función de asesoramiento y el programa de instrucción." (14, 299).

El cuarto autor mencionado, Ray A. Killian, afirma que la Comunicación que el Supervisor tenga con sus subalternos y a la inversa, es la clave para el buen desarrollo del trabajo, en este caso el escolar.

Concluyendo, diremos que la capacitación profesional teórica de los administradores a nivel intermedio implica una base Filosófica y Científica de Psicología y Sociología, además de Ética y Moral, pues la administración educacional conlleva una serie de compromisos, responsabilidades, deberes, principios y/o normas, para cumplir con las funciones y tareas educacionales.

Se continúa la argumentación en base al concepto que dice que las características y cualidades que formen el perfil profesional del administrador debe responder a las exigencias sociales, económicas, políticas y culturales de la comunidad. Además, debe hacerse con programas de desarrollo multisectorial. Entonces tenemos como fundamento que, para estos propósitos profesionales debe adquirirse:

- 1) capacidad de diagnóstico y pronóstico, de creatividad;
- 2) capacidad para la resolución científica de los problemas;
- 3) habilidad en el área de la comunicación, - etc.

Estas capacidades y habilidades profesionales sólo se adquieren y desarrollan conociendo y utilizando como instrumento de trabajo el Método Científico de Investigación, concretamente aplicando de manera correcta los principios de investigación al trabajo escolar, porque no es lo mismo investigar que recordar conocimientos de las ciencias de la educación; sólo así se aumenta la probabilidad de verificar hipótesis en forma adecuada, sin herir moral, ni psicológicamente a las personas, - sin cometer errores en las funciones, ya que en la educación escolarizada tiene grandes consecuencias.

Por último, se presenta una lista de aspectos de las cualidades y características que deben formar el Perfil Profesional de los Administradores a Nivel Intermedio:

1. Area de las cualidades y características Físicas y Personales.
2. Area de las cualidades y características Psicológicas.
3. Area de las características Profesionales y Administrativas propiamente dichas.

Para identificar y describir de manera más específica, cuantitativa y cualitativamente, las características que definen los perfiles de nuestros administradores a nivel intermedio, más adelante se presenta el Cuestionario No. 0.2.1. Los resultados de éste servirán para analizar la situación actual en Guatemala, así como dar lineamientos para el futuro de acuerdo a las necesidades.

Se deduce que: Si los supervisores escolares del Departamento de Guatemala poseen el perfil profesional adecuado, entonces cumplen con las funciones y atribuciones administrativas. Es decir, que la Supervisión Escolar cubrirá sus aspectos: Técnico-administrativo, técnico-docente y socio-culturales, si los supervisores escolares tienen un perfil profesional adecuado a través de una capacitación a nivel intermedio y sólo entonces se alcanzarán los objetivos propuestos por la supervisión escolar.

3. Hipótesis - Específica - Derivada - 0.2.2

Ahora bien para analizar en qué medida se están alcanzando los objetivos - educacionales propuestos por la Supervisión, es necesario describir las funciones, atribuciones y tareas asignadas de manera concreta a los supervisores; para lo cual se presenta la hipótesis específica No. 0.2.2 : La Supervisión Escolar en los sectores del Departamento de Guatemala, está alcanzando en su totalidad sus objetivos específicos: ya que: los supervisores escolares se dedican tanto a cumplir con las funciones técnico-administrativas, como las técnico-docentes y socioculturales.

Partiendo de lo general a lo particular y específico, encontramos que según el diccionario de la lengua española define así: Función : Actividad ejercida por un organismo vivo, órgano o célula. Empleo : obligaciones dinámicas y demandas de este empleo. "

Según Luis A. Lemus : "Por funciones en general entendemos el conjunto de actividades que se realizan en forma sistemática y congruente para alcanzar una finalidad determinada... "

Según el II Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación, celebrado en Panamá, 1978 : "Dentro de una Concepción global de la Administración se incluyen funciones básicas de planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución, supervisión, evaluación y control. "

Se especificará y hará énfasis en la Supervisión Escolar como parte de la Administración Intermedia, la que realizan los supervisores escolares en las escuelas.

La vida social que se lleva en una comunidad educativa, exige un proceso - administrativo, en donde el elemento integrador primordial es el humano, en este caso Supervisores. La integración de éstos a la dinámica administrativa conlleva eta

pas de: Selección y constante capacitación para un mejor desarrollo. Estas etapas se justifican en que las principales funciones del supervisor son : Dirigir y Controlar el proceso educativo realizado. Así, Reyes Ponce dice que Dirección: "es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas: 1. Mando o Autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla. 2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas. 3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado." (13, 63).

Sobre la segunda parte de la Administración, la de carácter evaluativo, argumenta: Control: "Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Comprende por lo mismo tres etapas: 1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control. 2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos. 3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación. (13, 63).

En general, Koontz y O'Donnell recomiendan que los administradores a nivel intermedio en Educación se guíen por : los principios que dicen:

1. "El individuo es la preocupación del hombre.
2. El individuo trabajará para satisfacer las demandas de su naturaleza básica si los beneficios son superiores a los costos.
3. El individuo puede ser dirigido. El hombre responde favorablemente a la dirección. Puede ser persuadido mediante muchos recursos, pero deben ser seleccionados, ajustados y oportunos de acuerdo con la necesidad básica del individuo para satisfacer su naturaleza básica.
4. El individuo quiere vivir y trabajar en un medio social. El hombre puede ser, en su mayor parte, un animal social. La necesidad de compañía, de conversación; de compañerismo, es mucho más real para la mayoría de gente. Hay muchas necesidades que el hombre no puede satisfacer solo.
5. El individuo ayuda a crear las organizaciones que sirven a sus necesidades. No puede lograr satisfacerlas sino a través del esfuerzo cooperativo. El orden y la disciplina son los requisitos principales para el éxito de una organización.

6. No hay un hombre promedio. La gente no es todo igual. Los caracteres son diferentes....El hombre tiene prioridades y éstas son variables.
7. El hombre puede colocarse a la altura que le exigen sus plenas capacidades." (05, 530-531).

Por lo tanto, la herencia instintiva animal, las tendencias sociales e individualistas y su dotación espiritual constituyen la naturaleza del hombre. El administrador debe ser el mejor capacitado para comprender a esta naturaleza, para dirigir los esfuerzos de sus supervisados o administrados, ya que el hombre es el factor más importante de la empresa, es un ser no aislado, ni racional, ni económica, ni socialmente. Es un ser que debe hacerse consciente de las influencias que recibe de los factores externos, tales como la familia, los vecinos, la escuela, la iglesia, los sindicatos, asociaciones comerciales y políticas y los otros grupos.

"El hombre es un ser que desde que nace necesita ser dirigido, es decir guiado y conducido; en una institución o empresa es lo que debe hacer un administrador o supervisor. Ya que una vez los subordinados orientados, el superior tiene una responsabilidad continua de aclarar tareas, guiándolos hacia el mejoramiento del desempeño y motivándolos a trabajar con celo y confianza." (05, 51).

Viene para ello la integración de los recursos, principalmente los humanos, que no poseen una base completamente objetiva, tienen su parte subjetiva, el mismo administrador y/o supervisor confronta este problema; siendo una variable importante para el logro de los objetivos.

Necesita pues, el administrador (supervisor escolar en nuestro estudio), orientar y comunicar, delegar, motivar y ser un líder, es decir que la ORIENTACION, COMUNICACION, MOTIVACION Y LIDERAZGO son aspectos y subaspectos de la DIRECCION que todo administrador debe manejar.

A continuación se citan algunas de las definiciones más importantes sobre estas actividades administrativas en cuanto son funciones o actitudes:

La ORIENTACION es la que se encarga de suministrar la información necesaria para una actuación inteligente. Se debe orientar a los nuevos empleados (profesores); debe hacer orientación continua (profesores en servicio); debe haber orientación de los superiores (administradores a nivel central de educación). La emisión de órdenes y la delegación de funciones, atribuciones y tareas son también problema de dirección que debe conocer el administrador y poner en práctica con acierto a través de una acertada orientación.

La MOTIVACION es la acción que se encarga de inducir a los administrados a actuar del modo deseado para el logro de los objetivos. Esto sólo puede lograrse por medio de la persuasión efectiva. Esta es la razón por la cual las técnicas y procesos de motivación son de interés para los administradores de la educación co-

mo son los supervisores escolares, quienes deben conocer las necesidades humanas que llevan a la gente a actuar de determinada manera. Los administradores que son los que motivan deben interesarse en las necesidades humanas individuales de los administrados para poder satisfacerlas por medio de su trabajo dentro de la estructura de la institución o empresa. El hecho de que los esfuerzos personales sean reconocidos es uno de los principales aspectos de la motivación.

La motivación tiene relación con la creatividad que es definida por Haefele, citado por Koontz y O'Donnell, así: "Es la habilidad de formular nuevas combinaciones a partir de dos o más conceptos conocidos, o sea el uso de conocimientos existentes para resolver problemas que no habían sido resueltos antes." (05,562).

Si hay creatividad, entonces hay identificación, definición y soluciones para los problemas, situaciones, etc. La administración debe ser en sí misma un proceso creativo.

La COMUNICACION se puede definir afirmando que: a) es la principal herramienta de que dispone un administrador; b) es el medio que integra una función o actividad organizada; c) es el intercambio de información mediante instrumentos como: mensajes, símbolos, palabras, cartas para que cada miembro de la institución o empresa organizada mantenga buenas relaciones y desarrolle sus tareas con eficiencia, encontrándoles significado.

Una comunicación implica una responsabilidad que conlleva a que todo administrador y administrado involucrado en ese proceso, sea originador como receptor de información, dependiendo de las relaciones de autoridad, relaciones funcionales y relaciones de cooperación que existen en la institución. Este sistema de comunicación permite que los subordinados le suministren al administrador ciertos datos que especifican el desarrollo del proceso y viceversa. Solo así existirá un flujo ascendente y un flujo descendente y lateral de información.

El LIDERAZGO se define como la manera o arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con honradez, confianza y habilidad. Es actuar como si el administrador fuese una guía, un conductor, un dirigente que ayuda a su grupo a lograr los objetivos de acuerdo a la capacidad y condiciones reales de cada trabajador. Los subalternos siempre necesitan seguir a alguien que les muestra la forma económica, adecuada, etc., de satisfacer necesidades personales, sin contravenir las de la empresa. El administrador como líder tiene la responsabilidad de distribuir los recursos económicos, materiales y humanos.

En el desarrollo de la habilidad de liderazgo hay habilidades que no se pueden enseñar, ni aprender y otras actitudes que sí se pueden cultivar en el ambiente de trabajo: empatía, objetividad, conocimiento de los objetivos y de la contribución de uno mismo.

Nos recuerda Koontz O'Donnell: "Otros estudios han demostrado que el li-

derazgo efectivo depende de respuestas a factores ambientales, tales como la historia de la empresa, la comunidad en la cual la organización opera, el clima psicológico, del grupo que se dirige, la personalidad de los miembros del grupo, las influencias culturales; y el tiempo requerido para tomar decisiones." (05, 593).

EL LIDERAZGO Y LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO : Las instituciones a través de sus administradores están preocupándose, periódica o continuamente modificándose, ajustarse, reestructurarse, etc., en sus objetivos y políticas, estructura de organización, de corporación, medios, recursos, etc., como respuesta a la actualización. En otras palabras se preocupan por el cambio parcial o total según la filosofía de la institución o ambiente en que se desarrolle.

Vale decir que la preocupación mayor reside en el cambio del comportamiento humano, ya que algunos se oponen a éste, según como les vaya a afectar; pues generalmente requiere un mayor esfuerzo, profesionalización o capacitación, modificación de hábitos o rutina de trabajo, en una palabra según aumente o disminuya su bienestar. Eso sí, las personas necesitan tiempo antes de comprometerse a iniciar un nuevo proceso. La importancia de traer el cambio deberá ser objeto de un estudio profundo entre supervisor y supervisados.

De donde se deduce que la responsabilidad de dirigir siendo un líder no puede ser delegada. Otras funciones y tareas sí podrán delegarse.

De aquí también se concluye que para alcanzar los objetivos educacionales de la Supervisión Educativa, los supervisores deben cumplir con sus funciones en base a su perfil profesional adecuado.

La **AUTORIDAD** es la clave en el trabajo administrativo. "Es el derecho inherente a un cargo para utilizar la capacidad decisoria en forma tal que se establezcan y se logren los objetivos de la empresa o del departamento." (05, 59).

El supervisor educativo como administrador que tiene autoridad para dirigir, es el que tiene derecho para influir en el comportamiento de los directores, profesores y alumnos de los establecimientos escolares. La gente no es la que se compromete al tener autoridad, sino la posición que tiene y que desempeña como dirigente.

LA AUTORIDAD Y LA DIRECCION : La función central de la autoridad es hacer posible la organización y la administración, y reconocer la autoridad como un derecho socialmente dado. El administrador puede ordenar, pedirles, sugerir, o persuadir a sus subordinados, usando la técnica de dirección adecuada como: consejo, enseñanza, sugerencia, o permitir que una decisión surja de un diálogo. Entonces los subordinados responden a la dirección porque la actividad es organizada, porque quieren obtener ventajas en la satisfacción de sus necesidades físicas, sociales y psíquicas. Entonces la autoridad asegura que los planes sean coordinados y que las tareas sean asignadas a personas capaces de hacerlas; realizándose metas significativas, mediante el uso de medios, con el entrenamiento y comprensión de su función de la empresa, con las relaciones con otros, y gratificándolos a través de

la promoción, incrementos de sueldos, estatutos mejorados, etc.

Koontz O'Donnell presentan los siguientes principios de DIRECCION:

"1. Principio del objetivo direccional; 2) Principio de la armonía de los objetivos; 3) Principio de la Unidad de mando; 4) Principio de la supervisión directa; 5) Principio de liderazgo; 6) Principio de las técnicas de dirección; y 7) Principio de la comunicación: Claridad, integridad, uso estratégico de la organización informal." (05, 607, 09).

La COORDINACION es la esencia de la Administración; la tarea de coordinación del administrador es reconciliar las diferencias de iniciación, tiempo, esfuerzo e interés y armonizar los fines cooperativos o individuales. La coordinación se da cuando los trabajadores ven cómo contribuyen sus tareas a los fines y objetivos de la empresa, implicando esto el conocimiento de los mismos.

Entre los principios más importantes de la coordinación están: El del Contacto Directo: que dice que la coordinación debe alcanzarse a través de las relaciones interpersonales, verticales, horizontales de las personas, de la institución o empresa, con el debido intercambio de ideas, prejuicios, propósitos, a través de la comunicación personal directa.

El principio que dice que todos los factores o elementos es una situación en donde todos están correlacionados.

El mecanismo más importante como técnica de coordinación para alcanzar la coordinación, es el SUPERVISOR. Su deber en este caso es ver que los subalternos mantengan una alta calidad de esfuerzos, coordinados, tanto entre ellos como en sus relaciones con otros grupos o subgrupos. Así, la Organización es un mecanismo también esencial para alcanzar la coordinación.

El Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios, responde a esta última necesidad y requisito de la Administración científica. Existe una distribución equitativa del número de institutos, directores, profesores, alumnos y vecinos de la comunidad a supervisar.

Concretamente: "Los administradores a Nivel Intermedio deben cumplir con sus funciones de ejecución y administración de planes, programas y proyectos; además de investigación, supervisión, asesoría técnica, pedagógica y administración curricular, así como también la evaluación permanente del sistema utilizado a ese efecto la retroalimentación a partir de los docentes y directivos a nivel institucional." (16, 27).

En función de las actividades y etapas del trabajo a realizar por parte de ellos, el nominativo Supervisores Escolares está empleado de manera incompleta, - debe llamárseles Administradores a Nivel Intermedio o Educativo, ya que: Planifican, organizan, dirigen, coordinan, ejecutan, supervisan, evalúan y controlan el proce-

so educativo sistematizado de enseñanza-aprendizaje, que se realiza en cada ciclo escolar en las escuelas, en el presente trabajo, en los Institutos de Enseñanza Media. Si la Supervisión Educativa-Escolar es una dependencia de naturaleza ejecutoria que coordina las actividades educativas, que tienen un personal especializado - como son los supervisores escolares, quienes realizan un conjunto o serie de actos, actividades y procesos que los llevan a un punto final, en este caso, los objetivos específicos de la supervisión, entonces tienen Planes y Proyectos en que basarse para realizar sus funciones.

Conviene ahora preguntarse -existen esos planes y proyectos en Guatemala?; -cuáles son concretamente las funciones, atribuciones y tareas de los supervisores escolares en relación a la función de Supervisión y Evaluación Educativa?; -la educación se proyecta de manera directa a la vida de las comunidades locales: municipios, pueblos, del Departamento de Guatemala?. Teóricamente sí existen planes y proyectos del Departamento de Guatemala, los cuales aseguran su planificado— res y creadores son el resultado de las necesidades educativas y parte del mecanismo del desarrollo educativo contemplado ya en el Plan Nacional de Educación, Ciencia y Cultura. Prueba de ello es la reordenación y actualización de Funciones del Supervisor Escolar contempladas en el Nuevo Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios. Documento donde se puede apreciar el tipo y calidad de modificaciones y/o reformas en cuanto a la naturaleza cualitativa y cuantitativa de los objetivos, aspectos y atribuciones a cumplir y a alcanzar respectivamente, en contraste con los anteriores reglamentos, planes y programas de supervisión.

Las reformas y modificaciones últimas son el resultado de la experiencia obtenida en la práctica por los supervisores escolares departamentales y de distrito - en servicio; del avance de la ciencia de la Educación, de la ciencia de la Administración y del desarrollo socio-económico que necesita Guatemala.

Asimismo, las reformas y modificaciones corresponden a un plan desarrollista con una nueva visión de lo que es y debe ser la Supervisión Educativa.

A continuación, se presentan las funciones del supervisor y el Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios.

"FUNCIONES DEL SUPERVISOR " :

"ADMINISTRATIVAS :

Concepto : Entendemos por función administrativa, la acción de coordinar la participación del elemento humano, para que a través de una organización, se alcancen los objetivos propuestos con un mínimo de esfuerzos y recursos.

Tareas :

1. Conocer y mantener ejemplares de las leyes y demás disposiciones legales de la supervisión.
2. Cumplir y velar porque se cumplan las leyes, reglamentos y disposiciones en vigencia.
3. Clasificación y control de personal.
4. Resolver problemas entre el director y personal docente, autoridades locales y padres de familia.
5. Posesionar directores de establecimientos oficiales.
6. Extender hojas de servicio a los directores.
7. Seleccionar y proponer personal titular interino para las vacantes que surjan en su jurisdicción.
8. Tramitar permutas, traslados y destituciones de la jurisdicción.
9. Autorización de licencias de acuerdo al reglamento respectivo y tramitar las que no son de su competencia.
10. Revalidación de establecimientos privados.
11. Autorización de exámenes extraordinarios.
12. Extensión de matrículas extemporáneas.
13. Manejo de boletas estadísticas.
14. Reubicación de plazas subutilizadas.
15. Recaudación de fondos de operación escuela.
16. Gestión de edificios, equipo y mobiliario.
17. Distribución de libros de texto.
18. Autorización de exámenes de graduación, control y revisión de expedientes.
19. Elaboración de memoria anual.
20. Otros.

TECNICA :

Concepto : Entendemos por función técnica, la acción en donde el supervisor pone al servicio de la docencia sus conocimientos académicos, de investigación y experiencia para mejorar el producto de la educación.

Tareas:

1. Orientación a directores en los campos administrativos, didácticos, sociológicos o científico.
2. Asesoría en gestiones, planificación y organización escolar.
3. Elaboración con directores de los lineamientos del plan regional del ciclo escolar.
4. Visitar los establecimientos educativos con fines de coordinación sociales o de orientación.
5. Estudio y mejoramiento del curriculum.
6. Conseguir la comprensión y utilización de criterios de educación comparada.
7. Servir de consejero a las diferentes dependencias en el campo educativo.
8. Crear los mecanismos de elaboración de material didáctico.
9. Mantener los comités de evaluación para una constante revisión y mejoramiento.
10. Crear los mecanismos de estandarización de registros del alumno.
11. Otros.

PROMOCION :

Concepto : Entendemos por función promocional, la acción de que se vale el supervisor para promover la ejecución de eventos tendientes a lograr la participación de los involucrados en la tarea educativa, para - el desarrollo social, cultural, intelectual, económico y recreativo de la comunidad.

Tareas:

1. Organización de comités pro-mejoramiento comunal.
2. Montajes de concursos literarios, científicos, culturales, deportivo

3. Promover el intercambio comunal.
4. Promover la divulgación de los centros recreativos de la región.
5. Promover la divulgación del folklore y los valores regionales.
6. Promover la investigación y la experimentación de metodología actualizada.
7. Organización de grupos artísticos entre el personal o en la comunidad.
8. Promover la investigación social y psicológica para su aprovechamiento en la educación.
9. Promover la creación de bibliotecas, clubs y exposiciones.
10. Promover el periodismo escolar y comunal.
11. Otros.

DIRECCION

Concepto : Entendemos por función directriz, la acción de aplicar su capacidad de liderazgo, relaciones humanas, comunicación y coordinación para la ejecución de los diferentes programas de trabajo.

Tareas :

1. Organización de reuniones de trabajo para intercambio de experiencias.
2. Realizar clases de demostración y promover la constante experimentación.
3. Evaluar el proceso educativo (planes, programas, métodos, etc.) con fines de retroalimentación.

Realizar o actualizar el diagnóstico regional.

Controlar la ejecución de las políticas educativas.

Experimentar técnicas grupales, tales como la mesa redonda, simposio, seminario, rol playing, etc.

Organizar programas de perfeccionamiento del personal en servicio.

Establecer los canales de comunicación horizontal y vertical y de doble vía.

Conseguir la confianza del público en los servicios educativos.

10. Delegar suficiente autoridad en los directores que consigan autonomía de criterios.

11. Otros." (17 y 19).

4. Hipótesis específica derivada 0.2.3

Se parte del supuesto que los Supervisores escolares poseen un perfil profesional adecuado y cumplen con sus funciones y tareas administrativas, porque utilizan los medios directos e indirectos ADECUADOS de supervisión escolar. Este supuesto hace derivar la hipótesis 0.2.3 que dice: La Supervisión Escolar en los sectores del Departamento de Guatemala, está alcanzando en su totalidad sus objetivos específicos; ya que: los supervisores escolares usan los medios de Supervisión Escolar adecuados.

Es decir que orden inverso encontramos la siguiente relación: Si los supervisores escolares usan los medios de supervisión escolar adecuados, entonces están cumpliendo con sus funciones y poseen un perfil profesional que les permite alcanzar en su totalidad los objetivos específicos de la supervisión escolar del Departamento de Guatemala.

Ahora bien -qué se entiende por medios de supervisión escolar?; -cuáles son los medios indirectos y cuáles los directos de supervisión?; -los emplean los supervisores escolares guatemaltecos como parte integrante de sus funciones de: Coordinación, Dirección, Control y Evaluación?

Consultando el diccionario de la Lengua Española, medios significa: "Diligencias que tienen por objeto la consecución de un fin: tomar los medios necesarios."

Por lo tanto sería falso afirmar que los supervisores escolares están alcanzando los objetivos de la Supervisión Escolar, si no hacen uso de los medios adecuados de supervisión.

Concretamente, en Supervisión Educativa se entiende por Medios Directos e Indirectos de Supervisión Escolar: a las acciones y/o actividades por medio de las cuales los supervisores escolares pueden conocer la realidad de la situación educativa, ya sea para modificarla, cambiarla o bien desarrollarla para su retroalimentación, siempre en beneficio de la educación escolarizada, incluyendo: alumnos, docentes, directores, edificio escolar, padres de familia, vecinos de la comunidad, - en fin todo el curriculum de estudios. Recordemos que la Escuela es un sistema abierto que recibe insumos y entrega productos humanos para su desempeño profesional dentro de nuestra sociedad. He venido haciendo énfasis en esta proposición, - pues es la que justifica el presente trabajo.

Autores como Luis Arturo Lemus, Kimbal Willes, Esther Adkins, Christine Bowen, Benjamín Sachs, Jane Franseth y otros, en una forma u otra coinciden en que los medios directos e indirectos de supervisión escolar son un servicio de orientación que ayuda a los profesores a realizar su proceso de enseñanza para la consecución de los objetivos educacionales, por tanto, mejoran la situación educativa en general.

Luis A. Lemus clasifica los Medios de Supervisión en Directos e Indirectos. Tiene especial interés dicha clasificación por cuanto es un administrador y educador que conoce la realidad educativa guatemalteca en sus distintos niveles y aspectos de la escolarización. Tales medios de supervisión son:

a) Directos :

- " 1. Visitas de supervisión a las escuelas
2. Visitas de observación a las clases.
3. Entrevistas individuales con los docentes
4. Reuniones de personal.
5. Clases de Demostración. " (07, 264-308).

b) Indirectos :

- " 1. Boletín de supervisión.
2. Disertaciones pedagógicas.
3. Estudio dirigido.
4. Visitas dirigidas.
5. Viajes y excursiones de estudio.
6. Clubs y comités de docentes y alumnos.
7. Centros de demostración.
8. Círculos de estudio y trabajo en grupos.
9. Investigación.
10. Intercambio de docentes
11. Centros de colaboración pedagógica. " (07, 309-321).

Kimbal Willes, argumenta que para saber si el supervisor está empleando los medios de supervisión adecuados a cada situación, debe hacerse una serie de preguntas, tales como :

- " Busco invitaciones para visitar la clase?
- Entro antes de que comience la clase?

- Trato de pasar inadvertido, a menos que el grupo requiera de mis servicios?
- Observo la reacción de los alumnos?
- Me quedo durante toda la clase?
- Hago que la conferencia (entrevista), después de la observación, transcurra en un ambiente de naturalidad?
- Estimulo al maestro que dirija el análisis de la actividad observada?
- Estimulo a que se hagan visitas mutuas los maestros a sus respectivas clases, como método de obtener mayor información en qué basar sus juicios?
- Aprovecho parte del tiempo de cada reunión de personal en analizar el proceso usado y planear el mejoramiento de la próxima reunión?
- Cuántos maestros más están haciendo experimentos?
- Cuánta investigación de actividades existe?
- Ha aumentado el número de maestros que militan en las organizaciones profesionales?
- Hay un mayor número de maestros que realizan planeamiento con otros maestros?
- Se están realizando las reuniones de personal con mayor dirección del personal mismo, que de la administración?
- Hago que los maestros, alumnos y miembros de la comunidad, participen en el enjuiciamiento del progreso que se haga? ."

(21, 295-300 a 305).

El supervisor debe "crear el tipo de reunión del personal en la cual todo maestro tenga oportunidad para hacer conocer sus opiniones". "Debe ser capaz de crear una situación en la cual la gente trabaje cooperativamente." "Un personal se desarrolla cuando sus miembros tienen oportunidades para pensar, planear y trabajar juntos." (21, 35).

"Una parte importante del buen trabajo de grupo es la organización. Los comités deben conocer funciones que han de realizar; cómo estas funciones se adaptarán al trabajo de otros comités; el lugar del comité dentro de la estructura del personal o la manera como el trabajo del comité se ocupa en cuánto concierne a los problemas escolares. Sin un plan para poner en ejecución el trabajo llevado a cabo por los comités, el personal de maestros empieza a darse cuenta de que el tiempo empleado en este trabajo es perdido, cuando no se pone en marcha la política formulada por los comités." (21, 36).

"El supervisor puede fracasar si no incorpora a la comunidad en el trabajo en grupo de la escuela. Una de las mejores maneras de lograr esto, es tener representantes de ella en las reuniones del personal." (21, 37).

Esther Adkin y Christine Bowen, citadas por Kimbal Willes, se preguntan - acerca de los medios de supervisión que emplean los supervisores escolares para realizar sus tareas y alcanzar los objetivos:

- Hago conocer al personal que necesita ayuda?
- Ayudo a los maestros a resolver sus propios problemas profesionales?
- Conozco el trabajo especial que hacen los maestros en sus salones?
- Me he hecho yo mismo un miembro del grupo?
- Doy facilidades a los maestros para que vengan a consultarme sus problemas personales?
- Ayudo a los maestros a desarrollar destreza en el trabajo cooperativo con los alumnos?
- Ayudo a los maestros a adquirir competencia y destreza en la mayor y mejor utilización de los materiales de enseñanza?
- Ayudo a los maestros a utilizar mejor la asesoría de los especialistas?
- Estoy familiarizado con las instituciones locales, estatales y con otras personas que pueden ayudar en la solución de problemas?
- Ayudo a los maestros a ejecutar planes y decisiones hechos por el grupo?
- Ayudo a los maestros a organizarse para afrontar los problemas escolares? " (21, 352-353).

Benjamín Sachs está de acuerdo que son medios de supervisión de la instrucción, actividades y medidas como:

" Ayudar en la planificación y conducción de un taller de docentes.

Ayudar en la planificación de un programa de educación continuada.

Trabajar con otros docentes en el mejoramiento de la enseñanza de alguna materia en particular.

Hacer una lista de todos los viajes de estudio y excursiones educativas posibles.

Ayudar a los docentes a descubrir medios para mejorar su efectividad y ayudarlos en el proceso. " (14, 330-333).

La autora Jane Franseth, da las siguientes normas relativas al trabajo de inspección, como medios para alcanzar los objetivos:

- "1. Actividades de inspección en el salón de clases: El trabajo en el grupo de alumnos; enseñanza en colaboración con el maestro; observando a los niños; observando al maestro. " (01, 96).

Es oportuno aclarar que visitar el salón de clases no significa que los supervisores digan y señalen qué está correcto o incorrecto, qué modificar, qué enseñar, cómo enseñar, etc., sino ofrecer la oportunidad al profesor para dialogar y expresar sus ideas respecto a lo propuesto por el supervisor. El supervisor pues, es una guía que estimula constantemente al personal.

- "2. Intercambio de ideas por medio de pláticas individuales: Puede tenerlas con un maestro, director, otro inspector, un niño, un padre de familia o cualquier otro ciudadano." (01, 99).
- "3. El trabajo en colaboración del personal: Igualmente importante para mejorar el programa de enseñanza es la ayuda que pueda prestarse al personal para organizar talleres, actividades sociales, conferencias, etc." (01, 102).

Como se lee en una u otra forma, los principales medios de supervisión coinciden en los distintos administradores educativos.

Interrelacionando nuestras hipótesis derivadas específicas en sus variables independientes, compruébase que existen ciencias, disciplinas y aspectos que son medios operativos de la supervisión y no contenido específico, tal es el caso de la Psicología, Sociología, Economía, Estadística, ya que dan los datos, informaciones e instrumentos claves para desarrollar funciones, tareas, atribuciones y así - alcanzar los objetivos propuestos.

Sólo resta presentar las siguientes cuestiones: Los supervisores escolares de los sectores del Departamento de Guatemala -están usando los medios de supervisión escolar adecuados?; -cuáles?; -en qué cantidad y con qué calidad?. Las respuestas que reflejen el estado de la realidad en cierto grado lo darán los supervisores que están laborando en el Proyecto de Sectorización del Departamento de Guatemala, así como directores de establecimientos de enseñanza media y profesores.

5. Hipótesis específica derivada 0.2.4:

5. Se considera que no puede haber una comprobación válida y completa de la variable dependiente: La Supervisión Escolar está alcanzando sus objetivos específicos, si no se contempla la variable independiente: ya que los supervisores escolares cuentan con los recursos materiales, económicos, físicos, humanos y otros necesarios.

Se deduce: Si la supervisión escolar en los sectores del Departamento de Guatemala, está alcanzando en su totalidad sus objetivos, es porque los supervisores escolares que poseen un perfil profesional adecuado, que cumplen con sus funciones de supervisión y que usan los medios de supervisión, no confrontan limitaciones, ni problemas con los recursos humanos, materiales, económicos, físicos y otros. Ejemplo: limitaciones con maestros, directores, alumnos, vecinos y otras autoridades del lugar (humanos); teléfonos, correo, vehículos, mobiliario, papele

ría, equipo de impresión, etc. (material); carreteras en buen estado, oficinas con condiciones de aire y luz, etc. (físicos); sueldos, viáticos, etc., (económicos), - etc.; asimismo, disponen de tiempo según calendario y horario diario y anual respectivamente para cumplir con sus tareas administrativas de supervisión (otros).

Se observa que la Supervisión como actividad administrativa y básicamente humana, es la más importante, ya que conserva y crea un ambiente social, físico y material, además de otro ambiente que es espiritual y productivo, como lo es el Educativo Escolarizado, ya que todo el elemento trabaja en forma eficiente para el logro de objetivos comunes. Como actividad colectiva en donde coopera el elemento humano, se satisfacen objetivos individuales en base a los del grupo. En razón de esto debe poseerse conocimiento científico y tener calidad profesional para aprovechar los grandes y pequeños recursos materiales, físicos, económicos, etc., para una coordinación efectiva de los mismos.

Las interrogantes que se plantean al problema real de nuestro país dicen:

1. Afecta al logro de los objetivos la cantidad y calidad de recursos empleados por los supervisores escolares del Departamento de Guatemala?
2. En el nuevo Proyecto de Sectorización presentado e iniciado en 1977:
 - se tomó en cuenta el rubro de Recursos como parte integral para dicha reforma?
3. Son suficientes los recursos de que disponen nuestros supervisores de distrito y de sector?

Para ello se remite al Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios, donde se observa claramente que sí se tomó en cuenta el rubro de recursos humanos y materiales para implementarlos y modificarlos en su nueva ejecución. Luego se comprueba que éstos no son suficientes y adecuados, asimismo, no fueron completados.

Nuevamente por considerarlo oportuno, se recuerda la interrelación entre las cuatro variables independientes con el siguiente texto: "El éxito en el desempeño del administrador educativo a nivel intermedio está íntimamente ligado con la presencia de las siguientes condiciones: estatus, mando, requisitos, salario y otras condiciones materiales, las que en Centroamérica desafortunadamente no se dan en forma adecuada." (16, 34).

Vale la pena subrayar entre las condiciones: las materiales y las de salario como recursos para desempeñar las funciones de supervisión en Guatemala.

VI. MARCO OPERACIONAL

El Marco Operacional trata de investigar y analizar lo que realmente ejecutan los supervisores escolares en el campo de la práctica de acuerdo con su perfil profesional, sus atribuciones para cumplir con las funciones, atribuciones y tareas, sus medios y recursos para los logros y las limitaciones, tanto desde el punto de vista de ellos como de los supervisados directos: directores de institutos y profesores, así como de autoridades inmediatas superiores.

El Marco Operacional se complementará por medio de una investigación de campo, haciendo uso de visitas, entrevistas dirigidas a las autoridades inmediatas superiores y técnico-administrativas del Ministerio de Educación, así como cuestionarios a Supervisores Escolares: técnicos, especializados; directores y profesores de los establecimientos del Nivel Medio del Departamento de Guatemala.

Procedimiento o Pasos a seguir para realizar el Marco Operacional:

1. Elaboración del modelo de evaluación tridimensional. (Modelo: de Stufflebeam y de Lemus, Luis A. Evaluación de Sistemas).
2. Elaboración y presentación de los instrumentos de acuerdo a los lineamientos y ponderación del Modelo. (Ver Anexo).
3. Aplicación de los instrumentos a los distintos elementos de la población y muestra humana.
4. Tabulación, procesamiento y análisis estadísticos de la información.
5. Elaboración y conclusiones y recomendaciones. (Diagnóstico y Pronóstico).

Modelo Tridimensional de Evaluación de la Supervisión Escolar en los Distritos-Sectores del Departamento de Guatemala.

Técnica:

1. Se aplicará la técnica del análisis de sistemas, tan aproximadamente como sea posible. Para ello, se considera el Sistema de Supervisión Escolar en los distritos del Departamento de Guatemala, en base al Reglamento de Supervisión Técnica Escolar y el Plan-Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios; los objetivos alcanzados: 0.1.1. Mejoramiento de la Enseñanza; 0.1.2. Madurez Profesional de los docentes en servicio; y 0.1.3. Consolidación de las relaciones de la escuela con la comunidad; los aspectos o variables independientes que afectan directamente al logro de los anteriores objetivos educacionales son: 0.2.1. Perfil Profesional de los supervisores en servicio; 0.2.2. Funciones y atribucio-

nes de los mismos; 0.2.3. Medios de Supervisión; y 0.2.4. Recursos humanos, económicos, materiales, físicos, etc.; la población que se cubrirá según muestra determinada es: 0.3.1. Administradores a Nivel Central de la Educación (autoridades educativas); 0.3.2. Administradores a Nivel Intermedio (supervisores escolares); 0.3.3. Directores de Institutos de Nivel Medio; y 0.3.4. Profesores de enseñanza media en servicio.

2. Para la evaluación se utilizará una serie de cuestionarios y una entrevista - destinada a cada uno de los aspectos o variables independiente y respectivamente. (Ver Anexo).

MODELO TRIDIMENSIONAL DE EVALUACION DE LA SUPERVISION ESCOLAR EN LOS SECTORES DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

0.2 ASPECTOS A EVALUAR

0.1
OBJETIVOS:

0.1.1
Mejoramiento de
la Enseñanza.

0.1.2
Madurez
Profesional.

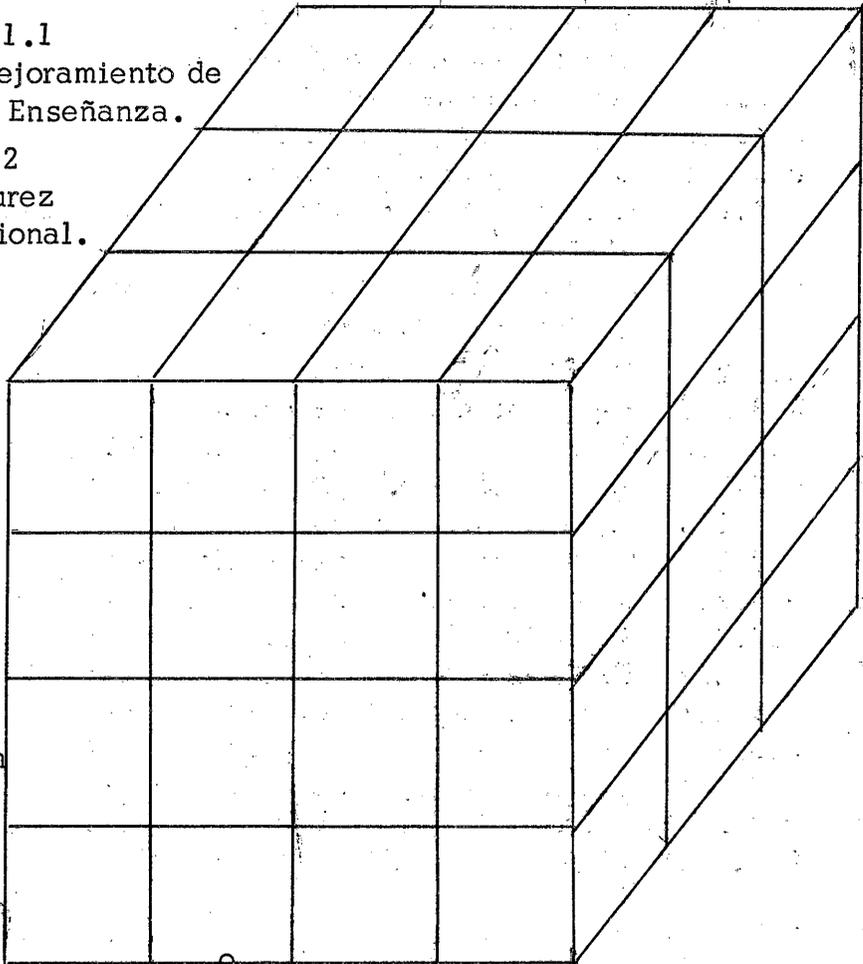
0.1.3
Consolidación: entre
Escuela-Comunidad.

0.2.1
Perfil Profesional

0.2.2
Funciones y Atribu-
ciones

0.2.3
Medios de Supervisión

0.2.4
Recursos



0.3.1. Administradores
A Nivel Central.

0.3.2. Administradores
A Nivel Intermedio

0.3.3. Administradores
a Nivel Institu-
cional

0.3.4. Docentes o Pro-
fesores de Nivel
Medio

0.3 POBLACION

Población y Muestra Encuestada

El 100% de la población encuestada está constituida así:

- 0.3.1. Seis (6) Administradores a Nivel Central de las dependencias del Ministerio de Educación:
 - 0.3.1.1. Ministro de Educación;
 - 0.3.1.2. Viceministro de Educación;
 - 0.3.1.3. Director General de Educación;
 - 0.3.1.4. Subdirector de Educación;
 - 0.3.1.5. Supervisor General de Educación;
 - 0.3.1.6. Director de Educación Media;
 - 0.3.1.7. Jefe de la División de Desarrollo Administrativo -USIPE-.

- 0.3.2. Catorce (14) Administradores a Nivel Intermedio de la Supervisión Educativa en el Departamento de Guatemala-Municipios:
 - 0.3.2.1. Coordinador departamental del proyecto;
 - 0.3.2.2. Supervisor del Sector Escolar 28-1;
 - 0.3.2.3. Supervisor del Sector Escolar 28-2;
 - 0.3.2.4. Supervisor Escolar del sector 28-3;
 - 0.3.2.5. Supervisor del Sector Escolar 28-4;
 - 0.3.2.6. Supervisor del Sector Escolar 29-1;
 - 0.3.2.7. Supervisor del Sector Escolar 29-2;
 - 0.3.2.8. Supervisor del Sector Escolar 30-1;
 - 0.3.2.9. Supervisor del Sector Escolar 30-2;
 - 0.3.2.10. Supervisor del Sector Escolar 30-3;
 - 0.3.2.11. Supervisor del Sector Escolar 30-4;
 - 0.3.2.12. Supervisor del Sector Escolar 31-1;
 - 0.3.2.13. Supervisor del Sector Escolar 31-2;
 - 0.3.2.14. Supervisor del Sector Escolar 31-3.

- 0.3.3. Once (11) Administradores a Nivel Institucional de los once establecimientos escolares del Nivel Medio en los Municipios del Departamento de Guatemala, excluyendo el área metropolitana.

- 0.3.4. Ciento veintidos (122) Profesores de Enseñanza Media que sirven en los Institutos Oficiales del Nivel Medio en el Departamento de Guatemala :
 - 0.3.3.1.-0.3.4.1. Un director y 16 profesores de Amatitlán;
 - 0.3.3.2.-0.3.4.2. Un director y 15 profesores de Villa Nueva;
 - 0.3.3.3.-0.3.4.3. Un director y 4 profesores de San Pedro Ayampuc;
 - 0.3.3.4.-0.3.4.4. Un director y 9 profesores de San José del Golfo;
 - 0.3.3.5.-0.3.4.5. Un director y 7 profesores de Palencia;
 - 0.3.3.6.-0.3.4.6. Un director y 5 profesores de Mixco-Norte;
 - 0.3.3.7.-0.3.4.7. Un director y 14 profesores de San Juan Sacatepéquez;
 - 0.3.3.8.-0.3.4.8. Un director y 6 profesores de San Raymundo;
 - 0.3.3.9.-0.3.4.9. Un director y 17 profesores de Villa Canales;

- 0.3.3.10.-0.3.4.10. Un director y 11 profesores de San José Pinula;
 0.3.3.11.-0.3.4.11. Un director y 9 Profesores de Fraijanes.

La Muestra : Para efectos de comprobación de las hipótesis con una base científica, el trabajo está basado en la MUESTRA PROBABILISTICA ALEATORIA ESTRATIFICADA: en ella después de contar con el 100% de la población, se determinan fracciones, grupos o proporciones representativas de la misma, donde cada elemento, aquí cada persona, tiene la misma probabilidad de formar parte de la muestra. Para el muestreo aleatorio se enumeraron cada uno de los cuestionarios remitidos, luego se procedió a la selección con la tabla simple. Es importante hacer notar que en este tipo de muestreo no es requisito obligatorio mínimo el 30% de la población para la muestra representativa, en cada estrato, ya que cada persona encuestada reúne las mismas características y variables que no alteran la objetividad, validez y confiabilidad de los resultados. Así, de los administradores a nivel intermedio se extrajo una muestra del 42.85%; de los administradores a nivel institucional se extrajo una del 45.45%; de los profesores se extrajo una del 27.86%; estos estratos de la población fueron encuestados con el mismo tipo de instrumentos, mientras que los administradores a nivel central de donde se extrajo una muestra del 50% fueron encuestados con otros tipos de cuestionarios. Esto fue debido a las atribuciones y funciones, como resultados que obtiene cada estrato de la población es diferente. Los supervisores, directores y profesores, interactúan directamente en forma práctica en el proceso educativo escolarizado, mientras que los administradores a nivel central como autoridades educativas lo hacen indirectamente.

Selección del Nivel Escolar para la Evaluación de la Supervisión Técnica-Escolar - Guatemala-Municipios

En Guatemala, llamamos nivel Medio al que continúa inmediatamente después del Nivel Primario y comprende dos ciclos de cultura general, uno básico (tres (3) grados) y otro diversificado (dos (2) o tres (3) grados). Este último comprende tres ramas: técnica, academias de ciencias, magisterio y otras.

Según el Plan Nacional de Educación, Ciencia y Cultura 75-79 (en que se realizó y trabajó la presente tesis), el Nivel Medio de Escolaridad está incluido en el Segundo Ciclo Escolar (los básicos, secundaria o prevocacional) y en el Tercer Ciclo Escolar (diversificado, vocacional o de especialización).

La calidad del proceso enseñanza-aprendizaje dirigido por los profesores de las diversas asignaturas, así como la dirección y supervisión escolar dada por directores y supervisores escolares, es en este nivel donde tiene mayor trascendencia, importancia y proyección, ya que uno de los objetivos de este nivel es: "Proporcionar a los estudiantes preparación específica que necesitan para desenvolverse en la comunidad nacional y a desarrollar una comprensión más amplia de los procesos culturales nacionales e internacionales." (12 -). Lemus afirma: "Preparará a los estudiantes técnicamente como elemento humano para la mejor explotación de las riquezas naturales." (07,47). En base a estos dos enunciados,

argumentamos que el aspecto particular de la Supervisión Escolar, es en este nivel donde se forman los Maestros de Educación Preprimaria, Primaria Urbana, Rural, de Educación para el Hogar, Educación Musical, Educación Física; Peritos en Ciencias Comerciales: Peritos Contadores, Secretarias, etc., que van a proyectarse nacionalmente con los niños o educandos de los niveles inferiores y con la comunidad a través de sus vecinos en la banca y el comercio privado u oficial respectivamente. Por lo tanto, dependiendo del beneficio recibido teórico y prácticamente por el servicio directo de los supervisores escolares al mejorar tanto la docencia y la madurez profesional, como las relaciones entre la escuela y la comunidad, así los futuros profesionales alcanzarán logros y grados de superación mayor; especialmente en los futuros maestros; redundando en beneficio de la educación del país. De aquí la importancia de dar una visión real y científica al curso o asignatura de Organización, Administración y Legislación en los grados de la carrera de Magisterio. Este argumento lo confirman los participantes del II Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación. Panamá, marzo 78, quienes en una de las conclusiones y recomendaciones argumentan: "Aumentar la importancia de las materias de administración escolar en la formación docente." (16,43).

Otros de los objetivos del Nivel Medio son: "Proporcionar a los educandos destrezas adicionales a las del primer ciclo, haciendo énfasis en la capacitación - para su desenvolvimiento en la vida del trabajo y como ciudadano." (12, 72). "Desarrollar armónicamente la personalidad y el desenvolvimiento máximo de las potencialidades de los alumnos." (07,48). Se entiende que se pretende un desarrollo integral y armónico como lo confirman los Fines de la Educación Guatemalteca. Artículo 14. Pág. 9, Incisos del a) al 11). Ley de Educación Nacional. Decreto Legislativo Número 73-76. Estos objetivos se logran alcanzar a plenitud sólo con la orientación positiva y técnica de los profesores, directores y supervisores escolares a través del desarrollo del currículo y sus funciones docentes, administrativas y socioculturales. Es el nivel medio la base para dar criterio sólido para la formación futura de los Administradores a Nivel Central, Intermedio e Institucional en las Universidades o centros superiores de especialización, lo mismo que de los profesores de enseñanza media en cualquiera de sus especialidades.

Se recuerda nuevamente lo que textualiza Fred. F. Beach, citado por Luis A. Lemus: "La evaluación que la sociedad hace de una particular profesión u oficio, es determinada por: 1) la forma en que la profesión satisface las necesidades de la sociedad; 2) el conocimiento de las aptitudes requeridas para realizar las tareas inherentes a esa profesión; y 3) los niveles establecidos y mantenidos por los que siguen dicha profesión." (07,249). Concretamente sucede en profesiones como: Peritos Contadores, Secretarias, Oficinistas, que son impartidas en los Institutos Mixtos de Ciencias Comerciales en los Municipios del Departamento de Guatemala. Son éstas, carreras que necesitan una especial preparación para servir a la comunidad. La escuela, en este caso los institutos de los municipios del Departamento de Guatemala, deben ser el producto real de las aspiraciones de la comunidad guatemalteca en un sistema económico-social y político de organización democrática.

Son los jóvenes que egresan de los Institutos de Enseñanza Media de Guatemala, los que van a producir y consumir los medios y bienes necesarios para su vida material y espiritual; necesitan pues, saber manejar datos, informaciones, adquirir destrezas, habilidades; formarse actitudes, preferencias, etc., para librar la lucha con la naturaleza y ponerla de este modo al servicio justo y equilibrado de las necesidades sociales de Guatemala. Los guatemaltecos necesitamos contar con alimentos, vestido y abrigo, calzado, vivienda, combustible, etc., además de administrar esos bienes dentro de nuestra sociedad. Por lo tanto se deben formar buenos profesionales, capaces y conscientes de su labor dentro de la sociedad como ciudadanos ya escolarizados y formados. La educación que se les dé a los alumnos o estudiantes por parte de profesores, directores, supervisores, autoridades ministeriales, padres de familia, es la que va a evolucionar las fuerzas productivas para una vida más desahogada, tranquila y justa. De aquí derivan varias teorías desarrollistas muy difundidas en nuestro mundo occidental. Entre sus títulos tenemos: "Educación para el Desarrollo"; "Administración para el Desarrollo"; "Planificación para el Desarrollo"; etc.

Es oportuno aclarar que estas teorías desarrollistas sostienen que el desarrollo económico-social depende por completo de los defectos del sistema educativo o de la administración educativa pública de cada país y si éstos se mejoran, mejorará el sistema de vida. Esto es falso en un alto porcentaje, ya que en la primera parte introductoria del trabajo se expuso claramente que la educación es reflejo y subsistema del estado y sistema socio-económico de un país, que ésta, lo único que puede hacer es que sea un sistema que toma conciencia y utiliza el desequilibrio y la perturbación en el aspecto económico-político, como motivación y como medio para introducir modificaciones que permitan un nuevo equilibrio, sólo así se le podrá salir al paso y dar el verdadero sentido a la Educación y su Sistema Escolarizado en el nivel medio: básico y diversificado. La escuela debe ser progresista, innovadora y salirse al frente a los problemas socio-económicos y educativos de una nación, en este caso Guatemala.

Cuadros de Cotejo para analizar e interpretar los
Marcos: Legal, teórico y práctico en 1978-1979

El procedimiento que se siguió para la planificación del Sistema de Evaluación hasta llegar a los cuestionarios como instrumentos de recabación de información, fue el de Análisis (Método Deductivo) y para llegar a los resultados globales o totales del mismo, se siguió el procedimiento de Síntesis (Método Inductivo). Así cada cuestionario está integrado por una serie de preguntas, que constituyen las cualidades por cada subfactor; cada subfactor integra a un Factor y cada Factor integra un objetivo o aspecto de la Evaluación; por último cada objetivo y aspecto integran el Sistema. Ejemplo: La existencia de investigaciones es la cualidad a evaluar redactada como pregunta así:

1. Durante el ciclo escolar 1978 -existen investigaciones, ensayos, experimentos y demostraciones pedagógicas y didácticas para evidenciar el estado de mejoramiento de la enseñanza, en el pasado y en el presente?

Tiene una ponderación de cuatro (04) puntos por persona o respuesta individual. Se multiplica por el número de encuestados.

Esta cualidad pertenece al Subfactor I. Investigación. La Investigación tiene una ponderación parcial de once (11) puntos por persona, que se multiplica según el número de encuestados. Junto con I. Investigación están II. La Evaluación y III. Métodos de Enseñanza que son los tres (03) subfactores del Factor 0.1.1. Mejoramiento de la Enseñanza, con una ponderación parcial de 34 puntos por persona o respuesta individual del encuestado, para sacar su puntaje porcentajal total, se multiplica por el número de respuestas de los encuestados y luego con una relación directa o regla de tres simple se obtienen los punteos absolutos observados en contraste con él o los esperados. 0.1.1. Mejoramiento de la Enseñanza conjuntamente con 0.1.2. Madurez Profesional y 0.1.3. Consolidación de las Relaciones Escuela-Comunidad, que son los Factores que constituyen o integran los Objetivos del Sistema que se les denomina Sector 0.1. El Sector Objetivos 0.1. tiene una ponderación parcial del 50% en relación al Sistema de Supervisión Evaluado y un puntaje o ponderación total o absoluto del 100%.

A continuación se presenta su análisis numérico y luego su interpretación en base a éste.

Cuadro 00

SISTEMA

| Codifi- cación | SECTOR | P.A.E. | P.A.O. | P.R. X P. ESP. | SECTOR P. OBS. |
|-------------------|-----------|----------|------------|-------------------|-------------------|
| 0 1 | OBJETIVOS | 100-600 | 473.5-78.9 | 50 - 300 | 236.75 -78.91 |
| 0 2 | ASPECTOS | 100-600 | 471.4-78.5 | 50 - 300 | 235.7 -78.50 |
| | TOTAL | 100-600 | 472.4-78.7 | 100 - 600 | 236.2 -78.74 |
| | | promedio | promedio | adición | promedio |

Cuadro 01

OBJETIVOS

| Codifi- cación | FACTOR | P. ABSOLUTO | | | | P. R. X FACTOR | | | |
|-------------------|--|-------------|-------------|----------|--------------|----------------|---|------|---|
| | | Esp. | | Obs. | | Esp. | | Obs. | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 1 | Mejoramiento de la ense- ñanza..... | 34-204 | 163.5-80 | 17 | 102 | 81.75-80.14 | | | |
| 0 1 2 | Madurez Profesional.... | 33-198 | 154- 77.7 | 16.5- | 99 | 77. -77.77 | | | |
| 0 1 3 | Consolidación Escuela- Comunidad..... | 33-198 | 156- 78.7 | 16.5- | 99 | 78. -78.78 | | | |
| | TOTAL | 100-600 | 473.5-78.91 | 50.0-300 | 236.75-78.91 | | | | |

Cuadro 02ASPECTOS

| Codifi- cación | FACTOR | P. ABSOLUTO | | | | P.R. X FACTOR | | | |
|-------------------|--------------------|-------------|------|-------|-------|---------------|------|-------|-------|
| | | Esp. | | Obs. | | Esp. | | Obs. | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 1 | Perfil Profesional | 20 | -120 | 92.2 | -76.8 | 10 | - 60 | 46.11 | -76.8 |
| 0 2 2 | Funciones | 35 | -210 | 173.7 | -82. | 17.5 | -105 | 86.87 | -82.7 |
| 0 2 3 | Medios | 25 | -150 | 113.5 | -75. | 12.5 | - 75 | 56.75 | -75.6 |
| 0 2 4 | Recursos | 20 | -120 | 92. | -76. | 10. | - 60 | 46. | -76.6 |
| | TOTAL | 100 | -600 | 471.4 | -78 | 50 | -300 | 235.7 | -78.5 |

Cuadro 03MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA (0 1 1)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | P. ABSOLUTO | | | | P.R. X SUBFACTOR | | | |
|-------------------|----------------------|-------------|------|-------|-------|------------------|------|-------|--------|
| | | Esp. | | Obs. | | Esp. | | Obs. | |
| | | U | G | G | % | U | G | G | % |
| 0 1 1 1 | Investigación | 11 | - 66 | 58. | -87.8 | 5.5 | - 33 | 29.0 | -87.87 |
| 0 1 1 2 | Evaluación | 11 | - 66 | 38. | -57.5 | 5.5 | - 33 | 19.0 | -57.57 |
| 0 1 1 3 | Métodos de Enseñanza | 12 | - 72 | 67.5 | -93.7 | 6. | - 36 | 33.75 | -93.75 |
| | TOTAL | 34 | -204 | 163.5 | -80.1 | 17 | -102 | 81.75 | -80.14 |

Cuadro 0 3 1
(Auxiliar)

MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA (0 1 1)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | P. ABSOLUTO | | | P.R. X CUALIDAD | | |
|-------------------|--|-------------|-----|-------|-----------------|-----|---------------|
| | | Esp. | | Obs. | Esp. | | Obs. |
| | | U | G | GP | U | G | GP % |
| 0 1 1 1 | <u>Investigación</u> | 11- | 66 | 58 | 5.5- | 33 | 29 -87.87 |
| 1. | Existencia de investi- gaciones..... | 04- | 24 | 16 | 2.0- | 12 | 008 -66.66 |
| 2. | Orientación a Profs. .. | 03- | 18 | 18 | 1.5- | 09 | 09 -100 |
| 3. | Ayuda a profesores.... | 04- | 24 | 24 | 2.0- | 12 | 12 -100 |
| 0 1 1 2 | <u>Evaluación</u> | 11- | 66 | 38 | 5.5- | 33 | 19 - 57.5 |
| 1. | Colaboración, intepre- tación y principios di- dáticos de evaluación | 03- | 18 | 18 | 1.5- | 09 | 09 -100 |
| 2. | Realización de cambios | 04- | 24 | 00 | 2.0- | 12 | 00 -000 |
| 3. | Estudios, planes, ensayos | 04- | 24 | 20 | 2.0- | 12 | 10 - 83.3 |
| 0 1 1 3 | <u>Métodos de Enseñanza</u> | 12- | 72 | 67.5 | 6.0- | 36 | 33.75- 93.75 |
| 1. | Ayuda a los profesores | 03- | 18 | 18 | 1.5- | 09 | 09 -100 |
| 2. | Modificaciones y cambios | 03- | 18 | 13.5 | 1.5- | 09 | 06.75- 75 |
| 3. | Existencias de Institu- ciones..... | 03- | 18 | 0 | 1.5- | 09 | 00 -000 |
| 4. | Coordinación del trabajo | 03- | 18 | 18 | 1.5- | 09 | 09 -100 |
| 5. | Orientación de organiza- ción y supervisión a di- rectores..... | 03- | 18 | 18 | 1.5- | 09 | 09 -100 |
| TOTAL : | | 34- | 204 | 163.5 | 17.0- | 102 | 081.75- 80.14 |

0 1 1 3.3 Omítase para señores Supervisores.

OBSERVACIONES: El Proyecto con su carácter Experimental ha sido precursor de una Super-
visión Científica y Democrática, por tanto en el año Escolar 1978 ha co-
laborado, orientado, dirigido y coordinado las acciones educativas al ritmo de las innova-
ciones, cambios, variaciones e innovaciones de las técnicas y didácticas modernas.

Continuación: Análisis del Sistema

Cuadro 0 4

MADUREZ PROFESIONAL (0 1 2)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X | | CUALIDAD | |
|-------------------|--|-----------------|------|-----------|--------|----------|----|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 2 1 | Participación en Activi- dades profesionales... | 15 | - 90 | 75 | - 83.3 | 7.5- | 45 | 37.5- | 83.3 |
| 0 1 2 2 | Autosuperación profesio- nal | 06 | - 36 | 15 | - 41.6 | 3.0- | 18 | 07.5- | 41.6 |
| 0 1 2 3 | Actitud respecto a los ascensos..... | 12 | - 72 | 64 | - 88.8 | 6.0- | 36 | 32.0- | 88.8 |
| | TOTAL : | 33 | -198 | 154 | - 77.7 | 16.5- | 99 | 77.0- | 77.77 |

Cuadro 0 4 1
(Auxiliar)MADUREZ PROFESIONAL (0 1 2)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. X | | CUALIDAD | |
|-------------------|---|-----------------|------|-----------|----------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | U | G | GP | % |
| 0 1 2 1 | Participación Actividades Profesionales..... | 15 | - 90 | 75 | 7.5- | 45 | 37.5- | 83.3 |
| 1. | Actividades de grupo y de liderazgo..... | 03 | - 18 | 18 | 1.5- | 09 | 09. | -100 |
| 2. | Intercambios de grupos profesionales..... | 03 | - 18 | 06 | 1.5- | 09 | 03. | - 33.3 |
| 3. | Asistencia a reuniones científicas..... | 03 | - 18 | 18 | 1.5- | 09 | 09. | -100 |
| 4. | Asistencia a disertado- res al Instituto..... | 03 | - 18 | 18 | 1.5- | 09 | 09. | -100 |
| 5. | Existencia de institucio- nes..... | 03 | - 18 | 15 | 1.5- | 09 | 07.5- | 83.3 |
| 0 1 2 2 | Autosuperación Profesional | 06 | - 36 | 15 | 3.0- | 18 | 07.5- | 41.6 |
| 1. | Porcentaje de sueldo.... | 03 | - 18 | 06 | 1.5- | 09 | 03. | - 33.3 |
| 2. | Estudios superiores..... | 03 | - 18 | 09 | 1.5- | 09 | 04.5- | 50. |
| 0 1 2 3 | Actitud respecto a los Ascensos: | 12 | - 72 | 64 | 6. | - 30 | 32. | - 88.8 |
| 1. | Requisitos de superación | 04 | - 24 | 16 | 2. | - 12 | 08. | - 66.6 |
| 2. | Hoja de servicio (según capacidades)..... | 04 | - 24 | 24 | 2. | - 12 | 12. | -100 |
| 3/4 | Comprensión y tolerancia ascensos de colegas.... | 04 | - 24 | 24 | 2. | - 12 | 12. | -100 |
| | TOTAL | 33 | -198 | 154 | 16.5- | 99 | 77.0- | 77.77 |

OBSERVACIONES : 1) Las HOJAS DE SERVICIO de Maestros necesitan actualizarse para que el ascenso sea justo. 2) En lo personal en 1978 tomé el curso de Adiestramiento en Admón. Pública que por un año impartió INAD. 3) El numeral III punto 1.2.3. están normados por el Decreto-Ley No.1485. Ley de Catalogación y Dignificación del Magisterio Nacional a través de la Junta calificadora de Personal.

Continuación: Análisis del Sistema.

Cuadro 0 5

CONSOLIDACION: RELACIONES ESCUELA-COMUNIDAD (0 1 3)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X SUBFACTOR | | | |
|-------------------|---|-----------------|------|-----------|---------|-------------------|-------|-----------|---|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 3 1 | Actividades Extraescolares | 15 | - 90 | 60 | - 66.6 | 07.5-45 | 30 | - 66.6 | |
| 0 1 3 2 | Programas Educativos | 09 | - 54 | 51 | - 94.4 | 04.5-27 | 25.5- | 94.4 | |
| 0 1 3 3 | Programas de Mejoramiento Comunales y Escolares | 09 | - 54 | 45 | - 83.3 | 04.5-27 | 22.5- | 83.3 | |
| | TOTAL : | 33 | -198 | 156 | - 78.78 | 16.5-99 | 78.0- | 78.78 | |

Cuadro 0 5 1 (Auxiliar)

CONSOLIDACION: RELACIONES ESCUELA-COMUNIDAD (0 1 3)

| Codifi- cación | CUALIDAD DEL SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X CUALIDAD | | | |
|-------------------|---|-----------------|------|-----------|---|------------------|-------|-----------|---|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 3 1 | Actividades Extraescolares | 15 | - 90 | 60 | | 07.5-45 | 30 | - 66.6 | |
| | 1. Comisión: programar y coordinar actividades | 03 | - 18 | 18 | | 01.5-09 | 09 | -100 | |
| | 2. Instituciones de la Comunidad de consulta establ. | 03 | - 18 | 12 | | 01.5-09 | 06 | - 66.6 | |
| | 3. Divulgación de programas educativos: radio, televisión, periódicos. | 03 | - 18 | 06 | | 01.5-09 | 03 | - 33.3 | |
| | 4. Funcionamiento de centros de distracción y recreación | 03 | - 18 | 06 | | 01.5-09 | 03 | - 33.3 | |
| | 5. Colaboración en actividades educativas de la comunidad..... | 03 | - 18 | 18 | | 01.5-09 | 09 | -100 | |
| 0 1 3 2 | Programas Educativos | 09 | - 54 | 51 | | 04.5-27 | 25.5- | 94.4 | |
| | 1. Comunicación: Profs. y representantes de la Comunidad. | 03 | - 18 | 18 | | 01.5-09 | 09 | -100 | |
| | 2. Colaboración de los vecinos en actividades escolares. | 03 | - 18 | 15 | | 01.5-09 | 07.5- | 83.3 | |
| | 3. Conocimiento de los Padres de organización y métodos. | 03 | - 18 | 18 | | 01.5-09 | 09. | -100 | |
| 0 1 3 3 | Programas de Mejoramiento | 09 | - 54 | 45 | | 04.5-27 | 22.5- | 83.3 | |
| | - Colaboración Profesores en: | | | | | | | | |
| | 1. Recolección de fondos de asistencia social. | 03 | - 18 | 09 | | 01.5-09 | 04.5- | 50 | |
| | 2. Actividades de salud y saneamiento ambiental | 03 | - 18 | 18 | | 01.5-09 | 09 | -100 | |
| | 3. Colab. vecinos en actividades de mejoramiento físico del establecimiento | 03 | - 18 | 18 | | 01.5-09 | 09 | -100 | |
| | TOTAL | 33 | -198 | 156 | | 16.5-99 | 78.0- | 78.78 | |

Continuación: CUESTIONARIO No. 013

CONSOLIDACIONES DE LAS RELACIONES ENTRE LA ESCUELA
Y LA COMUNIDAD.

OBSERVACIONES : En el numeral I. 5. Cada establecimiento hace divulgación de sus actividades, pero es muy limitada.

En el Municipio de Amatitlán existe comunicación directa de autoridades, padres de familia, maestros y alumnos en las diversas actividades comunales, incluyendo los colegios privados.

Cuadro 06

PERFIL PROFESIONAL (021)

| Codificación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P.R. X SUBFACTOR | | | |
|--------------|--|-----------------|------|-----------|--------|------------------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0211 | Preparación Profesional y Experiencia Laboral. | 05 | - 30 | 26 | -86.6 | 2.5 | - 15 | 13 | -86.6 |
| 0212 | Cualidades Profesionales administrativas. | 05 | - 30 | 19.45 | -64.83 | 2.5 | - 15 | 09.725 | -64.83 |
| 0213 | Cualidades Físicas y Personales. | 05 | - 30 | 20.75 | -69.16 | 2.5 | - 15 | 10.375 | -69.16 |
| 0214 | Cualidades Psicológicas | 05 | - 30 | 26.0 | -86.6 | 2.5 | - 15 | 13.00 | -86.6 |
| | TOTAL : | 20 | -120 | 92.20 | -76.8 | 10. | - 60 | 46.11 | -76.8 |

Cuadro 061 (Auxiliar)

PERFIL PROFESIONAL (0 2 1)

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P.R. X | | CUALIDAD | |
|--------------|---|-----------------|------|-----------|----------|-------|-----------|---------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | U | G | GP | % |
| 0 2 1 1 | <u>Preparación Profesional y Experiencia laboral.</u> | 05 | - 30 | 26 | 02.5 | - 15 | 13.0 | - 86.6 |
| 1. | Posición de título. | 01 | - 06 | 05 | 0.5 | - 03 | 2.5 | - 83.3 |
| 2. | Años de servicio. | 01 | - 06 | 04 | 0.5 | - 03 | 2.0 | - 66.6 |
| 3. | Especialización para optar el puesto. | 01 | - 06 | 05 | 0.5 | - 03 | 2.5 | - 83.3 |
| 4. | Ciencias y áreas. | 02 | - 12 | 12 | 1.0 | - 06 | 6.0 | -100 |
| 0 2 1 2 | <u>Cualidades Profesionales y administrativas.</u> | 05 | - 30 | 19.45 | 2.5 | - 15 | 9.72 | - 64.83 |
| 1. | Destreza en Dirección. | 01 | - 06 | 4.5 | 0.5 | - 03 | 2.25 | - 75. |
| 2. | Destreza en Psicología | 02 | - 12 | 7.2 | 1.0 | - 06 | 3.60 | - 60. |
| 3. | Destreza en selección de personal. | 01 | - 06 | 3.75 | 0.5 | - 03 | 1.87 | - 62.5 |
| 4. | Destreza en Investigación y evaluación. | 01 | - 06 | 5.0 | 0.5 | - 03 | 2.50 | - 83.3 |
| 0 2 1 3 | <u>Cualidades Físicas y Personales.</u> | 05 | - 30 | 20.75 | 2.5 | - 15 | 10.375 | -69.16 |
| 1. | Salud. | 0.5 | - 03 | 02.0 | 0.25 | -01.5 | 1.0 | -66.6 |
| 2. | Apariencia y presentación personal | 0.5 | - 03 | 02.5 | 0.25 | -01.5 | 1.25 | -83.3 |
| 3. | Constitución física | 0.5 | - 03 | 0.75 | 0.25 | -01.5 | 0.375 | -25. |
| 4. | Originalidad | 0.5 | - 03 | 03.0 | 0.25 | -01.5 | 1.50 | -100 |
| 5. | Responsabilidad | 0.5 | - 03 | 02.25 | 0.25 | -01.5 | 1.125 | - 75 |
| 6. | Pulcritud | 0.5 | - 03 | 01.50 | 0.25 | -01.5 | 0.75 | - 50 |
| 7. | Optimista | 0.5 | - 03 | 1.75 | 0.25 | -01.5 | 0.875 | -58,3 |
| 8. | Iniciativa y entusiasmo | 0.5 | - 03 | 02.25 | 0.25 | -01.5 | 1.125 | -75 |
| 9. | Saber escuchar | 0.5 | - 03 | 02.75 | 0.25 | -01.5 | 1.375 | -91.6 |
| 10. | Equilibrio emocional: buen humor-templanza | 0.5 | - 03 | 02.00 | 0.25 | -01.5 | 1.00 | -66.6 |
| 0 2 1 4 | <u>Cualidades Psicológicas</u> | 05 | - 03 | 26.0 | 2.5 | -15 | 13.0 | -86.6 |
| 1. | Tacto al expresar críticas | 01 | - 06 | 04.5 | 0.5 | -03 | 2.25 | -75 |
| 2. | Respeto sentimientos de los demás subalternos | 01 | - 06 | 05.5 | 0.5 | -03 | 2.75 | -91.6 |
| 3. | Ayuda a tener confianza en sí mismos. | 01 | -06 | 05.0 | 0.5 | -03 | 2.50 | -83.3 |
| 4. | Comprender y estimular la labor de los subalternos (Profs. y Sup.). | 01 | - 06 | 05.5 | 0.5 | -03 | 2.75 | -91.6 |
| 5. | Comprender las dificultades de las labores de sus subalternos | 01 | - 06 | 05.5 | 0.5 | -03 | 2.75 | -91.6 |
| | TOTAL | 20 | -120 | 92.2 | 10.0 | -60 | 46.10 | -76.8 |

Continuación Cuadro 0 6 1
Perfil Profesional (0 2 1)

0 2 1 2

0 2 1 1.4 Otras áreas y asignaturas que proponen los Señores Supervisores:

1. Pedagogía
2. Desarrollo de la Comunidad
3. Legislación Educativa
4. Relaciones Humanas
5. Actividades Artísticas

Continuación : Análisis del Sistema.

Cuadro 0 7

FUNCIONES (0 2 2)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X | | SUBFACTOR | |
|-------------------|------------------------|-----------------|------|-----------|-------|----------|------|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 2 1 | Administrativas | 10 | - 60 | 50 | -83.3 | 05 | - 30 | 25 | -83.3 |
| 0 2 2 2 | Técnicas y Directrices | 13 | - 78 | 61.50 | -78.8 | 6.5 | - 39 | 30.75 | -78.8 |
| 0 2 2 3 | Promoción | 05 | - 30 | 23.25 | -77.5 | 2.5 | - 15 | 11.625 | -77.5 |
| 00 2 2 3 | Otras: Profesionales | 07 | - 42 | 39. | 92.8 | 3.5 | - 21 | 19.50 | -92.8 |
| TOTAL : | | 35 | -210 | 173.75 | -82. | 17.5 | -105 | 86.875 | -82.7 |

Continuación: Análisis del Sistema

Cuadro 0.71 (Auxiliar)

FUNCIONES (0 2 2)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. X | | CUALIDAD | |
|-------------------|--|-----------------|------|-----------|----------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | U | G | GP | % |
| 0 2 2 1 | <u>Administrativas :</u> | 10 | - 60 | 50 | 05 | - 30 | 25 | - 83.3 |
| 1. | Clasificación y control del personal | 0.5- | 03 | 03 | 0.25- | 1.5 | 01.5 | -100 |
| 2. | Resolución de problemas Director, Profes., padres y autoridades locales. .. | | | 03 | | | | |
| 3. | Posesionar directores. .. | 0.5- | 03 | 03 | 0.25- | 1.5 | 01.5 | -100 |
| 4. | Extender Hojas de servicio a Directores. | 0.5- | 03 | 03 | 0.25- | 1.5 | 01.5 | -100 |
| 5. | Seleccionar personal titu- lar interno..... | 0.5- | 03 | 01.75 | 0.25- | 1.5 | 00.875 | -58.3 |
| 6. | Tramitar permutas, trasla- dos y destituciones. ... | 0.5- | 03 | 02.25 | 0.25- | 1.5 | 01.125 | -75. |
| 7. | Autorización de licencias | 0.5 | -03 | 03 | 0.25- | 1.5 | 01.5 | -100 |
| 8. | Autorización de exámenes: Graduación, extraordina- rios. | 0.5- | 03 | 01.50 | 0.25- | 1.5 | 01.25- | 50 |
| 9. | Matrículas extemporáneas | 0.5- | 03 | 02.25 | 0.25- | 1.5 | 01.125 | -75 |
| 10. | Manejo boletas estadísti- cas, distribución y reco- pilación para USIPE, ac- tualización de ellas. | 0.5- | 03 | 03 | 0.25- | 1.5 | 01.5 | -100 |
| 11. | Reubicación de plazas subutilizadas..... | 0.5- | 03 | 01.25 | 0.25- | 1.5 | 00.625 | -41.6 |
| 12. | Gestión de edificios, - equipo y mobiliario..... | 0.5- | 03 | 03 | 0.25- | 1.5 | 01.5 | -100 |
| 13. | Expedientes último grado diversificado..... | 0.5- | 03 | 01.50 | 0.25- | 1.5 | 00.75- | 50 |
| 14. | Velar por cumplimiento leyes, reglamentos..... | 0.5- | 03 | 03 | 0.25- | 1.5 | 01.50 | -100 |

continúa

Continuación: Análisis del Sistema

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P.R. X CUALIDAD | | | |
|--------------|--|-----------------|------|--------------|-----------------|-----|--------------|--------|
| | | Esperado U | G | Observado GP | Esperado U | G | Observado GP | % |
| Viene : | | | | | | | | |
| 0 2 2 1 | <u>Administrativas :</u> | | | 15.50 | | | 7.75 | |
| 15. | Autorización y revisión de libros de registro | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.5 | -100 |
| 16. | Aprobación de calendarios exámenes de recuperación | 0.5- | 03 | 2.25 | 0.25- | 1.5 | 1.125- | 75 |
| 17. | Dictámenes de equivalencias de establecimientos nivel | 0.5- | 03 | 1.25 | 0.25- | 1.5 | 0.625- | 41.6 |
| 18. | Entrega y recepción formato anual de labores (memoria) | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 | -100 |
| 19. | Control inscripción escolar | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 | -100 |
| 20. | Recepción de la papelería de evaluación final, inventario y hojas servicio... | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 | -100 |
| 0 2 2 2 | <u>Técnica-Directrices :</u> | 13 | - 78 | 61.50 | 6.5 | -39 | 30.75 | - 78.8 |
| 1. | Orientación a Directores en los campos administrativos, didácticos, científico..... | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 | -100 |
| 2. | Asesoría en planificación y organización escolar.. | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 | -100 |
| 3. | Reuniones con directores y personal para laborar - lineamientos del Plan - anual | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 | -100 |
| 4. | Visitas a establecimientos:fines coordinación social | 0.5- | 03 | 2.25 | 0.25- | 1.5 | 1.125- | 75 |
| 5. | Estudio y mejoramiento - del currículo..... | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 | -100 |
| 6. | Comprensión y utilización de criterios Educación comparada..... | 0.5- | 03 | 2.25 | 0.25- | 1.5 | 1.125- | 75 |
| 7. | Crear mecanismos de elaboración de material didáctico..... | 0.5- | 03 | 2.00 | 0.25- | 1.5 | 1.00 | - 66.6 |
| 8. | Mantener comités de evaluación para revisión -- constante..... | 0.5- | 03 | 2.25 | 0.25- | 1.5 | 1.125- | 75 |

continúa....

Continuación: Análisis del Sistema

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P.R. X | | CUALIDAD | |
|--------------|---|-----------------|-----------|------|----------|-----------|----------|--------|
| | | Esperado | Observado | | Esperado | Observado | | |
| | | U | G | GP | U | G | GP | % |
| Viene : | | | | | | | | |
| 0 2 2 2 | <u>Técnicas y Directrices</u> | | | | | | | |
| 9. | Organización y ejecución de cursos: capacitación-docente..... | 0.5- | 03 | 2.75 | 0.25- | 1.5 | 1.375- | 91.6 |
| 10. | Orientación y clasificación de docentes y alumnos..... | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 | -100 |
| 11. | Orientación: metodología de enseñanza-aprendizaje | 0.5- | 03 | 2.50 | 0.25- | 1.5 | 1.25 | - 83.3 |
| 12. | Orientación: validez y confiabilidad instrumentos de evaluación | 0.5- | 03 | 2.50 | 0.25- | 1.5 | 1.25 | - 83.3 |
| 13. | Orientación: recreación escolar..... | 0.5- | 03 | 2.25 | 0.25- | 1.5 | 1.125- | 75 |
| 14. | Organización: reuniones trabajo intercambio experiencias..... | 0.5- | 03 | 2.50 | 0.25- | 1.5 | 1.25 | - 83.3 |
| 15. | Clases de demostración | 0.5- | 03 | 2.00 | 0.25- | 1.5 | 1.00 | - 66.6 |
| 16. | Evaluar proceso Educativo; para retroalimentación | 0.5- | 03 | 3.0 | 0.25- | 1.5 | 1.5 | -100 |
| 17. | Realizar o actualizar el diagnóstico regional.... | 0.5- | 03 | 0.75 | 0.25- | 1.5 | 0.375- | 25 |
| 18. | Experimentar técnicas grupales: Seminarios, etc. | 0.5- | 03 | 1.50 | 0.25- | 1.5 | 0.75 | - 50 |
| 19. | Programas perfeccionamiento personal servicio | 0.5- | 03 | 0.75 | 0.25- | 1.5 | 0.375- | 25 |
| 20. | Establecer comunicación: horizontal y vertical, doble vía..... | 0.5- | 03 | 2.50 | 0.25- | 1.5 | 1.25 | - 83.3 |
| 21. | Delegación autoridad a Directores: Autonomía de criterios..... | 0.5- | 03 | 2.75 | 0.25- | 1.5 | 1.375- | 91.6 |
| 22. | Conseguir confianza del público en los servicios educativos..... | 0.5- | 03 | 2.00 | 0.25- | 1.5 | 1.00 | - 66.6 |
| 23. | Controlar la ejecución de Políticas educativas .. . | 0.5- | 03 | 2.50 | 0.25- | 1.5 | 1.25 | - 83.3 |
| 24. | Papel que juega el supervisor : a) Correctiva.... | 0.5- | 03 | 2.00 | 0.25- | 1.5 | 1.00 | - 66.6 |
| 25. | b) Preventiva..... | 0.5- | 03 | 2.00 | 0.25- | 1.5 | 1.00 | - 66.6 |
| 26. | c) Constructiva..... | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 | -100 |

Continúa.....

Continuación: Análisis del Sistema.

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. X | | CUALIDAD | |
|--------------|---|-----------------|------|-----------|----------|------|-----------|------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | U | G | GP | % |
| 0 2 2 3 | <u>Promoción</u> | 0.5- | 30 | 23.25 | 2.5 | -1.5 | 11.625- | 77.5 |
| 1. | Organización Comités pro mejoramiento comunal | 0.5- | 03 | 2.00 | 0.25- | 1.5 | 1.00 - | 66.6 |
| 2. | Montaje concursos literarios, culturales, deportivos, etc. | 0.5- | 03 | 2.25 | 0.25- | 1.5 | 1.125- | 75 |
| 3. | Promover el intercambio comunal | 0.5- | 03 | 2.50 | 0.25- | 1.5 | 1.25 - | 83.3 |
| 4. | Divulgación de los centros recreativos de la región | 0.5- | 03 | 2.00 | 0.25- | 1.5 | 1.00 - | 66.6 |
| 5. | Promover y divulgar el folklore y valores..... | 0.5- | 03 | 2.25 | 0.25- | 1.5 | 1.125- | 75 |
| 6. | Promover la investigación de metodología actual.. | 0.5- | 03 | 2.75 | 0.25- | 1.5 | 1.375- | 91.6 |
| 7. | Organización grupos artísticos entre personal y vecinos de la comunidad | 0.5- | 03 | 2.50 | 0.25- | 1.5 | 1.25 - | 83.3 |
| 8. | Promover investigación Social y Psicológica.... | 0.5- | 03 | 2.00 | 0.25- | 1.5 | 1.00 - | 66.6 |
| 9. | Promover creación de Bibliotecas, clubs. | 0.5 - | 03 | 2.00 | 0.25- | 1.5 | 1.00 - | 66.6 |
| 10. | Promover el periodismo escolar y comunal..... | 0.5- | 03 | 3.00 | 0.25- | 1.5 | 1.50 - | 100 |
| 0 2 2 4 | <u>Otras: Profesionales:</u> | 07 | - 42 | 39.0 | 03.5 | -21 | 19.50 - | 92.8 |
| | <u>Funciones cumplidas con eficacia :</u> | 04 | - 24 | 22.0 | 02.0 | -12. | 11.0 - | 91.6 |
| 1. | Administrativas | 01 | - 06 | 6.0 | 0.5 | -03. | 03.0 - | 100 |
| 2. | Técnicas..... | 01 | - 06 | 6.0 | 0.5 | -03. | 03.0 - | 100 |
| 3. | Promocionales..... | 01 | - 06 | 4.0 | 0.5 | -03. | 02.0 - | 66.6 |
| 4. | Dirección | 01 | - 06 | 6.0 | 0.5 | -03. | 03.0 - | 100 |
| 0. | <u>Contribución a objetivos:</u> | 1.5- | 09 | 8.0 | 0.75- | 4.5 | 04.0 - | 88.8 |
| 5. | Mejoramiento de enseñanza | 0.5- | 03 | 2.5 | 0.25- | 1.5 | 01.25 - | 83.3 |
| 6. | Madurez Profesional | 0.5- | 03 | 3.0 | 0.25- | 1.5 | 01.50 - | 100 |
| 7. | Consolidación relaciones escuela-comunicad..... | 0.5- | 03 | 2.5 | 0.25- | 1.5 | 01.25 - | 83.3 |
| 0. | <u>Funciones para directores y profesores :</u> | 1.5- | 09 | 9.0 | 0.75- | 4.5 | 04.5 - | 100 |
| 8. | Vigilancia y control | 0.5- | 03 | 3.0 | 0.25- | 1.5 | 01.5 - | 100 |
| 9. | Asesoría y orientación .. | 0.5- | 03 | 3.0 | 0.25- | 1.5 | 01.5 - | 100 |
| 10. | Estímulos e incentivos . | 0.5- | 03 | 3.0 | 0.25- | 1.5 | 01.5 - | 100 |
| | TOTAL | 35 | -200 | 173.75 | 17.5 | -60 | 86.87 - | 82.7 |

Continuación: Análisis del Sistema

5. Qué funciones considera que debe atender con mayor urgencia durante el ciclo escolar 1979?

| | SI | NO | | |
|-----|----|----|------------------------------|--------|
| 5.1 | 5 | 1 | Administrativas : | 83.3 % |
| 5.2 | 6 | 0 | Técnicas : | 100. % |
| 5.3 | 1 | 5 | Promocionales : | 16.6 % |
| 5.4 | 5 | 1 | Directrices o de Dirección : | 83.3 % |

6. Cómo supervisor escolar -a cuál de los siguientes aspectos considera que -ha influido directa y positivamente su labor de supervisión?

| | SI | NO | | |
|-----|----|----|---|--------|
| 6.1 | 3 | 3 | Mejoramiento de la enseñanza : | 50. % |
| 6.2 | 2 | 4 | Madurez Profesional : | 33.3 % |
| 6.3 | 6 | 0 | Consol. Relaciones: Escuela-Comunidad : | 100 % |

7. Considera que cumplió con sus funciones y atribuciones respecto a ?

| | SI | NO | | |
|-----|----|----|------------------------------------|--------|
| 7.1 | 6 | 0 | Actividades con los directores : | 100 % |
| 7.2 | 6 | 0 | Actividades con los profesores : | 100 % |
| 7.3 | 5 | 01 | Actividades con los alumnos : | 83.3 % |
| 7.4 | 6 | 0 | Actividades con padres y vecinos : | 100 % |

Continuación: Análisis del Sistema

Cuadro 0 8

MEDIOS DE SUPERVISION (0 2 3)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X | | SUBFACTOR | |
|-------------------|---|-----------------|------|-----------|-------|----------|------|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0231 | Medios Directos | 10 | - 60 | 48 | -80 | 05 | - 30 | 24 | -80 |
| 0232 | Medios Indirectos | 15 | - 90 | 65.5 | -72.7 | 07.5 | -45 | 32.75 | -72.7 |
| 0232.1 | Mejoramiento Enseñanza y Madurez Prof. | 05 | - 30 | 16.5 | -55 | 02.5 | -15 | 08.25 | -55 |
| 0232.2 | Técnico-Docente | 05 | - 30 | 22.5 | -75 | 02.5 | -15 | 11.25 | -75 |
| 0232.3 | Socio-Culturales | 05 | - 30 | 26.5 | -88.3 | 02.5 | -15 | 13.25 | -88.3 |
| | TOTAL | 25 | -150 | 113.5 | -75.6 | 12.5 | -75 | 56.75 | -75.6 |

Cuadro 081 (Auxiliar)MEDIOS DE SUPERVISION (0 2 3)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X | | CUALIDAD | |
|-------------------|---|-----------------|------|-----------|---|----------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0231 | <u>Medios Directos</u> | 10 | - 60 | 48 | | 05 | - 30 | 24 | - 80 |
| 1. | Pláticas individuales y con pequeños grupos de profesores | 02 | - 12 | 12 | | 01 | - 06 | 06 | -100 |
| 2. | Dotación y uso de mate- rial didáctico..... | 02 | - 12 | 06 | | 01 | - 06 | 03 | - 50 |
| 3. | Visitas de observación al salón de clases..... | 02 | - 12 | 12 | | 01 | - 06 | 06 | -100 |
| 4. | Clases Modelos | 02 | - 12 | 09 | | 01 | - 06 | 04.5 | - 75 |
| 5. | Actividades Específicas dentro de la escuela.... | 02 | - 12 | 09 | | 01 | - 06 | 04.5 | - 75 |
| 0232 | <u>Medios Indirectos</u> | 15 | - 90 | 65.5 | | 07.5 | - 45 | 32.75 | - 72.7 |
| 0232.1 | <u>Mejoramiento Enseñanza y Madurez Profesional..</u> | 05 | - 30 | 16.5 | | 02.5 | - 15 | 08.25 | - 55 |
| 1. | Películas y proyecciones | 01 | - 06 | 1.0 | | 0.50 | -03 | 0.50 | - 16.6 |
| 2. | Boletines de supervisión | 01 | - 06 | 1.5 | | 0.50 | -03 | 0.75 | - 25 |
| 3. | Disertaciones pedagógicas | 01 | - 06 | 5.0 | | 0.50 | -03 | 2.50 | - 83.3 |
| 4. | Clubs y Comités de Doc. | 01 | - 06 | 4.5 | | 0.50 | -03 | 2.25 | - 75 |
| 5. | Círculos de estudio | 01 | - 06 | 4.5 | | 0.50 | -03 | 2.25 | - 75 |

Continúa.....

Continuación: Análisis del Sistema

Cuadro 0 8 1 (Auxiliar)MEDIOS DE SUPERVISION (0 2 3)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. X | | CUALIDAD | |
|-------------------|--|-----------------|-------|-----------------|---------------|------|-----------------|------|
| | | Esperado U | G | Observado GP | Esperado U | G | Observado GP | % |
| Viene : | | | | | | | | |
| 0232 | <u>Medios Indirectos</u> | 05 | - 30 | 22.50 | 2.5 | - 15 | 11.25- | 75 |
| 0232.2 | <u>Técnico Docente :</u> | | | | | | | |
| 1. | Organización y realización intercambios observación pedagógica..... | 01 | - 06 | 3.5 | 0.50- | 03 | 1.75- | 58.3 |
| 2. | Realización de laboratorios de carácter didáctico | 01 | - 06 | 6.0 | 0.50- | 03 | 3.00- | 100 |
| 3. | Cursillos de perfeccionamiento de profesores.... | 01 | - 06 | 5.0 | 0.50- | 03 | 2.50- | 83.3 |
| 4. | Organización de Seminarios, mesas redondas, etc. | 01 | - 06 | 2.0 | 0.50- | 03 | 1.00- | 33.3 |
| 5. | Reunión de directores y profesores para evaluación del trabajo trimestral | 01 | - 06 | 6.0 | 0.50- | 03 | 3.00- | 100 |
| 0232.3 | <u>Socio-Culturales:</u> | 05 | - 30 | 26.50 | 2.5 | - 15 | 13.25- | 88.3 |
| 1. | Organización dentro del magisterio de grupos artísticos y deportivos, etc. | 01 | - 06 | 6.0 | 0.50- | 03 | 3.00- | 100 |
| 2. | Organización de certámenes: declamatoria, prosa, verso, oratoria, otros... | 01 | - 06 | 5.5 | 0.50- | 03 | 2.75- | 91.6 |
| 3. | Realización de excursiones de estudio y recreación | 01 | - 06 | 4.5 | 0.50- | 03 | 2.25- | 75 |
| 4. | Hacer participar en actividades escolares a los padres y vecinos..... | 01 | - 06 | 4.5 | 0.50- | 03 | 2.25- | 75 |
| 5. | Organización comité Promejoramiento comunal.. | 01 | - 06 | 6.0 | 0.50- | 03 | 3.00- | 100 |
| | TOTAL | 25 | - 150 | 113.50 | 12.50- | 75 | 56.75- | 75.6 |

Continuación: Análisis del Sistema

Cuadro 0 9

RECURSOS DE LA SUPERVISION (0 2 4)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X SUBFACTOR | | | |
|-------------------|--|-----------------|------|-----------|--------|-------------------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 4 1 | Recursos Humanos | 10 | - 60 | 58 | - 96.6 | 05 | - 30 | 29 | - 96.6 |
| 0 2 4 2 | Recursos Económicos | 02 | - 12 | 08 | - 66.6 | 01 | - 06 | 04 | - 66.6 |
| 0 2 4 3 | Recursos Materiales y Físicos | 08 | - 48 | 26 | - 54.1 | 04 | - 24 | 13 | - 54.1 |
| | TOTAL : | 20 | -120 | 92 | - 76.6 | 10 | - 60 | 46 | - 76.6 |

Cuadro 091 (Auxiliar)

RECURSOS DE LA SUPERVISION (0 2 4)

| Codifi- cación | CUALIDAD DEL SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X CUALIDAD | | | |
|-------------------|---|-----------------|------|-----------|---|------------------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 4 1 | Recursos Humanos : | 10 | - 60 | 58 | | 05 | - 30 | 29 | - 96.6 |
| 1. | Directores..... | 02 | - 12 | 12 | | 01 | - 06 | 06 | -100 |
| 2. | Profesores..... | 02 | - 12 | 12 | | 01 | - 06 | 06 | -100 |
| 3. | Alumnos..... | 02 | - 12 | 12 | | 01 | - 06 | 06 | -100 |
| 4. | Padres de familia..... | 02 | - 12 | 12 | | 01 | - 06 | 06 | -100 |
| 5. | Jefes de Supervisión y otros superiores | 02 | - 12 | 10 | | 01 | - 06 | 05 | - 83.3 |
| 0 2 4 2 | Recursos Económicos | 02 | - 12 | 08 | | 01 | - 06 | 04 | - 66.6 |
| 1. | Sueldos adecuados ... | 01 | --06 | 06 | | 0.5- | 03 | 03 | -100 |
| 2. | Viáticos | 01 | - 06 | 02 | | 0.5- | 03 | 01 | - 33.3 |
| 0 2 4 3 | Recursos materiales y físicos : | 08 | - 48 | 26 | | 04 | - 24 | 13 | - 54.1 |
| 1. | Carreteras en buen estado | 01 | - 06 | 02 | | 0.5- | 03 | 1.0 | - 33.3 |
| 2. | Vehículos de transporte | 01 | - 06 | 00 | | 0.5- | 03 | 00 | - 00 |
| 3. | Oficinas en condiciones | 01 | - 06 | 01 | | 0.5- | 03 | 0.5 | - 16.6 |
| 4. | Equipo y útiles de escrito- rio | 01 | - 06 | 05 | | 0.5- | 03 | 2.5 | - 83.3 |
| | Máquinas de escribir... | 01 | - 06 | 02 | | 0.5-- | 03 | 1.0 | - 33.3 |
| 5. | Mimeógrafo o ditto..... | 01 | - 06 | 06 | | 0.5- | 03 | 3.0 | -100 |
| 6. | Engrapadora..... | 01 | - 06 | 06 | | 0.5- | 03 | 3.0 | -100 |
| 7. | Perforadora..... | 01 | - 06 | 05 | | 0.5- | 03 | 2.5 | - 83.3 |
| 8. | Papelería, Stenciles, di- ttos, papel bond, copia, etc..... | 01 | - 06 | 05 | | 0.5- | 03 | 2.5 | - 83.3 |
| | TOTAL | 20 | -120 | 92 | | 10. | - 60 | 46 | - 76.6 |

Cuadro 00SISTEMA

| Codifi- cación | SECTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P.R. X SECTOR | | | |
|-------------------|-----------|-----------------|-----|-----------|-------|---------------|-----|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 01 | OBJETIVOS | 100- | 500 | 218 - | 43.6 | 50 - | 250 | 109 - | 43.6 |
| 0 2 | ASPECTOS | 100- | 500 | 165.25- | 33.5 | 50 - | 250 | 82.62- | 33.5 |
| | TOTAL | 100- | 500 | 191.62- | 38.32 | 100- | 500 | 95.81- | 38.32 |

Promedio

Promedio

Cuadro 0 1OBJETIVOS

| Codifi- cación | FACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X FACTOR | | | |
|-------------------|--|-----------------|-----|-----------|-------|----------------|-------|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 1 | Mejoramiento de la ense- ñanza..... | 34- | 170 | 64- | 37.65 | 17.5- | 85.0 | 32.0- | 37.65 |
| 0 1 2 | Madurez Profesional.... | 33- | 165 | 88- | 53.33 | 16.5- | 82.5 | 44.0- | 53.33 |
| 0 1 3 | Consolidación Escuela- Comunidad..... | 33- | 165 | 66- | 40.00 | 16.5- | 82.5 | 33.0- | 40.00 |
| | TOTAL : | 100- | 500 | 218- | 43.6 | 50.0- | 250.0 | 109.0- | 43.6 |

Continuación : Análisis del Sistema.

Cuadro 0 2ASPECTOS

| Codifi- cación | FACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X | | FACTOR | |
|-------------------|--------------------|-----------------|-----|-----------|-------|----------|-------|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 1 | Perfil Profesional | 20- | 100 | 71.75- | 71.75 | 10.0- | 50.0 | 35.87- | 71.75 |
| 0 2 2 | Funciones | 35- | 175 | 55.0 | -31.4 | 17.5- | 87.5 | 27.5- | 31.4 |
| 0 2 3 | Medios | 45- | 225 | 39.5 | -17.5 | 22.5- | 112.5 | 19.75- | 17.5 |
| 0 2 4 | Recursos | ----- | | ----- | | ----- | | ----- | |
| | TOTAL | 100- | 500 | 165.25- | 33.5 | 50.0- | 250.0 | 82.62- | 33.5 |

Cuadro 0 3MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA (0 1 1)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P.R. X | | SUBFACTOR |
|-------------------|----------------------|-----------------|------|-----------|----------|--------|-----------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| 0 1 1 1 | Investigación | 11 | - 55 | 22 | 5.5 | - 27.5 | 11 |
| 0 1 1 2 | Evaluación | 11 | - 55 | 15 | 5.5 | - 27.5 | 7.5 |
| 0 1 1 3 | Métodos de Enseñanza | 12 | - 60 | 27 | 6.0 | - 30.0 | 13.5 |
| | TOTAL | 34 | -170 | 64 | 17.0 | - 85.0 | 32.0 |
| | | 100% | | 37.65% | 100% | | 37.65% |

Continuación: Análisis del Sistema

Cuadro 0 3 1 (Auxiliar)

MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA (0 1 1)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X CUALIDAD | | | |
|-------------------|--|-----------------|-----|-----------|--------------------|------------------|------|-----------|---------------------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | SI | GP | U | G | SI | GP |
| 0 1 1 1 | <u>Investigación</u> | 11- | 55 | 06 - | <u>22</u> 40% | 5.5- | 27.5 | 06 - | <u>11</u> 40% |
| 1. | Existencia de investiga- ciones..... | 04- | 20 | 03 - | 12 | 02 - | 10. | 03 - | 06 |
| 2. | Orientación a profesores | 03- | 15 | 02 - | 06 | 01.5- | 7.5 | 02 - | 03 |
| 3. | Ayuda a profesores..... | 04 - | 20 | 01 - | 04 | 02 - | 10. | 01 - | 02 |
| 0 1 1 2 | <u>Evaluación</u> | 11- | 55 | 04 - | <u>15</u> 27.3% | 05.5- | 27.5 | 04 - | <u>7.5</u> 27.3% |
| 1. | Colaboración, interpreta- ción y principios didácti- cos de evaluación | 03- | 15 | 01 - | 03 | 1.5- | 7.5 | 01 - | 1.5 |
| 2. | Realización de cambios | 04- | 20 | 01 - | 04 | 2.0- | 10. | 01 - | 2.0 |
| 3. | Estudios planes, ensayos | 04- | 20 | 02 - | 08 | 2.0- | 10. | 02 - | 4.0 |
| 0 1 1 3 | <u>Métodos de Enseñanza</u> | 12- | 60 | 09 - | <u>27</u> 45% | 6.0- | 30. | 09 - | <u>13.5</u> 45% |
| 1. | Ayuda a los profesores | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 2. | Modificaciones y cambios | 03- | 15 | 03 - | 09 | 1.5- | 7.5 | 03 - | 4.5 |
| 3. | Existencia de Institucio- nes..... | 03- | 15 | 00 - | 00 | 1.5- | 7.5 | 00 - | 0. |
| 4. | Coordinación del trabajo | 03- | 15 | 04 - | 12 | 1.5- | 7.5 | 04 - | 6. |
| 5. | Orientación de organiza- ción y supervisión a di- rectores..... | 03- | 15 | 02 - | 06 | 1.5- | 7.5 | 02 - | 3. |
| | TOTAL : | 34- | 170 | 0 - | 64 | 17.0- | 85.0 | 0 - | 32 |

| | | | | | | | | |
|----|-------|------|------|-------|------|-----|-------|------|
| 55 | _____ | 100% | 27.5 | _____ | 100% | 170 | _____ | 100% |
| 22 | _____ | ? | 11.0 | _____ | ? | 64 | _____ | ? |
| 55 | _____ | 100% | 27.5 | _____ | 100% | 85 | _____ | 100% |
| 15 | _____ | ? | 7.5 | _____ | ? | 32 | _____ | ? |
| 60 | _____ | 100% | 30 | _____ | 100% | | | |
| 27 | _____ | ? | 13.5 | _____ | ? | | | |

40%

37.65%

27.3%

45%

Cuadro 0 4

MADUREZ PROFESIONAL (0 1 2)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|-------------------|--|-----------------|------|-----------------------|---------------------|---------------|-----------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| 0 1 2 1 | Participación en Activida des profesionales | 15 | - 75 | 12. 16% | 7.5 - 37.5 | 06. 16% | |
| 0 1 2 2 | Autosuperación Profesional | 06 | - 30 | 24. 80% | 3.0 - 15.0 | 12. 80% | |
| 0 1 2 3 | Actitud respecto a los ascensos . | 12 | - 60 | 52. 86.6% | 6.0 - 30.0 | 26. 86.6% | |
| TOTAL | | 33 | -165 | 88. 100% 53.33% | 16.5 - 82.5 100% | 44. 53.33% | |

Cuadro 0 4 1 (Auxiliar)

MADUREZ PROFESIONAL (0 1 2)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. X CUALIDAD | | |
|-------------------|--|-----------------|------|--------------------|------------------|----------------------|-----------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| 0 1 2 1 | <u>Participación Actividades Profesionales :</u> | 15 | - 75 | <u>12</u> 16% | 7.5 - 37.5 | <u>6.0</u> 16% | |
| 1. | Actividades de grupo y de liderazgo..... | 03 | - 15 | 03 | 1.5 - 7.5 | 01.5 | |
| 2. | Intercambios de grupos profesionales..... | 03 | - 15 | 00 | 1.5 - 7.5 | 00.0 | |
| 3. | Asistencia a reuniones científicas..... | 03 | - 15 | 09 | 1.5 - 7.5 | 04.5 | |
| 4. | Asistencia de disertado- res al Instituto..... | 03 | - 15 | 00 | 1.5 - 7.5 | 00.0 | |
| 5. | Existencia de instituciones | 03 | - 15 | 00 | 1.5 - 7.5 | 00.0 | |
| 0 1 2 2 | <u>Autosuperación profesional</u> | 06 | - 30 | <u>24</u> 80% | 3.0 - 15 | <u>12.0</u> 80% | |
| 1. | Porcentaje del sueldo .. | 03 | - 15 | 15 | 1.5 - 7.5 | 07.5 | |
| 2. | Estudios superiores..... | 03 | - 15 | 09 | 1.5 - 7.5 | 04.5 | |
| 0 1 2 3 | <u>Actitud respecto a los Ascensos :</u> | 12 | - 60 | <u>52</u> 86.6% | 6.0 - 30. | <u>26.0</u> 86.6% | |
| 1. | Requisitos de superación | 04 | - 20 | 12 | 02 - 10 | 06.0 | |
| 2. | Hoja de servicio (según capacidades)..... | 04 | - 20 | 20 | 02 - 10 | 10.0 | |
| 3. | Comprensión y tolerancia: ascensos colegas..... | 04 | - 20 | 20 | 02 - 10 | 10.0 | |
| TOTAL : | | 33 | -165 | <u>88</u> | | <u>44.</u> | |

Continuación: Análisis del Sistema.

| | | | |
|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 75 _____ 100% | 30 _____ 100% | 60 _____ 100% | 165 _____ 100% |
| 12 _____ ? | 24 _____ ? | 52 _____ ? | 88 _____ ? |
| 16% | 80% | 86.66% | 53.33% |

Cuadro 05

CONSOLIDACION: RELACIONES ESCUELA-COMUNIDAD (0 1 3)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. X SUBFACTOR | | | |
|-------------------|--|-----------------|------|-----------|--------|-------------------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 3 1 | Actividades Extraescola- res/ | 15 | - 75 | 15 | - 20 | 7.5- | 37.5 | 7.5 | - 20 |
| 0 1 3 2 | Programas Educativos | 09 | - 45 | 33 | - 73.3 | 4.5- | 22.5 | 16.5 | - 73.3 |
| 0 1 3 3 | Programas de Mejoramien- to Comunales y Escola- res. | 09 | - 45 | 18 | - 40 | 4.5- | 22.5 | 9.0 | - 40.0 |
| TOTAL : | | 33 | -165 | 66 | - 40 | 16.6- | 82.5 | 33.0 | - 40 |

Cuadro 0 5 1 (Auxiliar)

CONSOLIDACION: RELACIONES ESCUELA-COMUNIDAD (0 1 3)

| Codificación | CUALIDAD DEL SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|--------------|---|-----------------|------|--------------|------------------|--------|--------------|
| | | Esperado U | G | Observado GP | Esperado U | G | Observado GP |
| 0 1 3 1 | <u>Actividades Extraescolares</u> | 15 | - 75 | <u>15</u> | 7.5 | - 37.5 | <u>7.5</u> |
| 1. | Comisión: programar y coordinar actividades..... | 03 | - 15 | 06 | 1.5 | - 7.5 | 3.0 |
| 2. | Instituciones de la Comunidad de consulta al establ. | 03 | - 15 | 03 | 1.5 | - 7.5 | 1.5 |
| 3. | Divulgación de programas educativos: radio, televisión, periódicos..... | 03 | - 15 | 00 | 1.5 | - 7.5 | 0.0 |
| 4. | Funcionamiento de centros de distracción y recreación | 03 | - 15 | 00 | 1.5 | - 7.5 | 0.0 |
| 5. | Colaboración en actividades educativas de la comunidad..... | 03 | - 15 | 06 | 1.5 | - 7.5 | 3.0 |
| 0 1 3 2 | <u>Programas Educativos :</u> | 09 | - 45 | <u>33</u> | 4.5 | - 22.5 | <u>16.5</u> |
| 1. | Comunicación: Profesores y representantes de la Comunidad..... | 03 | - 15 | 09 | 1.5 | - 7.5 | 4.5 |
| 2. | Colaboración de los vecinos en actividades escolares | 03 | - 15 | 12 | 1.5 | - 7.5 | 6.0 |
| 3. | Conocimiento de los Padres de organización y métodos..... | 03 | - 15 | 12 | 1.5 | - 7.5 | 6.0 |
| 0 1 3 3 | <u>Programas de Mejoramiento</u> | 09 | - 45 | <u>18</u> | 1.5 | - 7.5 | <u>9.0</u> |
| 1. | Colaboración de Profesores en : Recolección de fondos de asistencia social | 03 | - 15 | 03 | 1.5 | - 7.5 | 1.5 |
| 2. | Actividades de salud y saneamiento ambiental.... | 03 | - 15 | 06 | 1.5 | - 7.5 | 3.0 |
| 3. | Colaboración de los vecinos en actividades de mejoramiento físico del establecimiento. | 03 | - 15 | 09 | 1.5 | - 7.5 | 4.5 |
| | TOTAL | 33 | -165 | 66 | 16.5 | - 82.5 | 33.0 |

Cuadro 0 6

PERFIL PROFESIONAL (0 2 1)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x SUBFACTOR | | | |
|-------------------|--|-----------------|------|-----------|-------|-------------------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 1 1 | Preparación Profesional y Experiencia Laboral... | 05 | - 25 | 19.0- | 76 | 2.5- | 12.5 | 09.50- | 76 |
| 0 2 1 2 | Cualidades Profesionales administrativas..... | 05 | - 25 | 16.5- | 66 | 2.5- | 12.5 | 08.25- | 66 |
| 0 2 1 3 | Cualidades Físicas y Personales..... | 05 | - 25 | 18.7- | 75 | 2.5- | 12.5 | 09.37- | 75 |
| 0 2 1 4 | Cualidades Psicológicas | 05 | - 25 | 17.5- | 70 | 2.5- | 12.5 | 08.75- | 70 |
| | TOTAL | 20 | -100 | 71.75 | 71.75 | 10.0- | 50.0 | 35.87- | 71.75% |

Cuadro 0 6 1 (Auxiliar)

PERFIL PROFESIONAL (0 2 1)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|-------------------|---|-----------------|------|--------------|------------------|--------|-------------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| 0 2 1 1 | <u>Preparación Profesional y Experiencia Laboral:</u> | 05 | - 25 | <u>19.0</u> | 2.5 | - 12.5 | <u>9.50</u> |
| 1. | Posición de título | -- | -- | ---- | --- | --- | ---- |
| 2. | Años de Servicio | -- | -- | ---- | --- | --- | ---- |
| 3. | Especialización para optar el puesto | 03 | - 15 | 09.0 | 1.5 | - 7.5 | 4.50 |
| 4. | Ciencias y áreas..... | 02 | - 10 | 10.0 | 1.0 | - 5.0 | 5.00 |
| 0 2 1 2 | <u>Cualidades Profesionales y administrativas :</u> | 05 | - 25 | <u>16.50</u> | 2.5 | - 12.5 | <u>8.25</u> |
| 1. | Destreza en Dirección... | 01 | - 05 | 07.0 | 0.5 | - 02.5 | 3.50 |
| 2. | Destreza en Psicología.. de grupos y rel. humanas. | 02 | - 10 | 08.0 | 1.0 | - 05.0 | 4.00 |
| 3. | Destreza en selección de personal | 01 | - 05 | 03.0 | 0.5 | - 02.5 | 1.50 |
| 4. | Destreza en Investigación y evaluación | 01 | - 05 | 03.5 | 0.5 | - 02.5 | 1.75 |

continúa.....

0 2 1 1 No. 1 y 2 responden sólo supervisores.

0 2 1 2 Se indica el deber ser, es decir lo normativo. No lo que es realmente.

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|-------------------|---|-----------------|-----|--------------|------------------|------|--------------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| 0 2 1 3 | <u>Cualidades Físicas y Personales</u> | 05 - | 25 | <u>18.75</u> | 2.5 - | 12.5 | <u>09.37</u> |
| 1. | Salud | 0.5- | 2.5 | 02.5 | 0.25 - | 1.25 | 01.25 |
| 2. | Apariencia y presenta- ción personal..... | 0.5- | 2.5 | 01.5 | 0.25 - | 1.25 | 00.75 |
| 3. | Constitución física..... | 0.5- | 2.5 | 01.25 | 0.25 - | 1.25 | 00.62 |
| 4. | Originalidad..... | 0.5- | 2.5 | 01.25 | 0.25 - | 1.25 | 00.62 |
| 5. | Responsabilidad..... | 0.5- | 2.5 | 02.5 | 0.25 - | 1.25 | 01.25 |
| 6. | Pulcritud..... | 0.5- | 2.5 | 02.0 | 0.25 - | 1.25 | 01.00 |
| 7. | Optimista..... | 0.5- | 2.5 | 02.0 | 0.25 - | 1.25 | 01.00 |
| 8. | Iniciativa y entusiasmo. | 0.5- | 2.5 | 02.25 | 0.25 - | 1.25 | 01.12 |
| 9. | Saber escuchar..... | 0.5- | 2.5 | 01.75 | 0.25 - | 1.25 | 00.87 |
| 10. | Equilibrio emocional:... buen humor-templanza.. | 0.5- | 2.5 | 01.75 | 0.25 - | 1.25 | 00.87 |
| 0 2 1 4 | <u>Cualidades Psicológicas:</u> | 05 - | 25 | <u>17.50</u> | 2.5 - | 12.5 | <u>08.75</u> |
| 1. | Tacto al expresar críticas | 01 - | 05 | 04.0 | 0.5 - | 2.5 | 02.0 |
| 2. | Respeto sentimientos de los demás subalternos.. | 01 - | 05 | 04.0 | 0.5 - | 2.5 | 02.0 |
| 3. | Ayuda a tener confianza en sí mismos..... | 01 - | 05 | 02.5 | 0.5 - | 2.5 | 01.25 |
| 4. | Comprender y estimular la labor de los subalter- nos (Profs. y Superv.) | 01 - | 05 | 03.5 | 0.5 - | 2.5 | 01.75 |
| 5. | Comprender las dificulta- des de las labores de sus subalternos..... | 01 - | 05 | 03.5 | 0.5 - | 2.5 | 01.75 |
| | TOTAL : | 20 - | 100 | 71.75 | 10.0 - | 50.0 | 35.87 |
| | | | | 71.75% | | | 71.75% |

| | | | |
|----------------|-----------------|---------------|-----------------|
| 100 _____ 100% | 50 _____ 100% | TOTAL | |
| 71.75 _____ ? | 35.87 _____ ? | | |
| 25 _____ 100% | 12.5 _____ 100% | 25 _____ 100% | 12.5 _____ 100% |
| 19 _____ ? | 9.5 _____ ? | 16.5 _____ ? | 8.25 _____ ? |
| | 76% | | 66% |
| 25 _____ 100% | 12.5 _____ 100% | 25 _____ 100% | 12.5 _____ 100% |
| 18.75 _____ ? | 9.37 _____ ? | 17.5 _____ ? | 8.75 _____ ? |
| | 75% | | 70% |

PARCIALES

Cuadro 07

FUNCIONES (0 2 2)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x SUBFACTOR | | | |
|-------------------|------------------------|-----------------|------|-----------|-------|-------------------|-------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | UG | % | U | G | UG | % |
| 0 2 2 1 | Administrativas | 10- | 50 | 30.25 | 60.5 | 05. | -25 | -15.125 | 60.5 |
| 0 2 2 2 | Técnicas y Directrices | 13 | - 65 | 10.50 | -16.1 | 06.5 | -32.5 | 05.25 | -16.1 |
| 0 2 2 3 | Promoción | 05 | - 25 | 04.00 | -16.0 | 2.5 | -12.5 | 02.00 | -16.0 |
| 00 2 2 3 | Otras:Profesionales | 07 | - 35 | 10.25 | -29.0 | 3.5 | -17.5 | 05.125 | -29.0 |
| | TOTAL | 35 | -175 | 55.00 | -31.4 | 17.5 | -87.5 | 27.500 | -31.42 |

Cuadro 0 7 1 (Auxiliar)

FUNCIONES (0 2 2)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|-------------------|---|-----------------|------|--------------|------------------|-------|---------------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| 0 2 2 1 | Administrativas : | 10 | - 50 | <u>30.25</u> | 05. | - 25 | <u>15.125</u> |
| 1. | Clasificación y control - del personal | 0.5 | -2.5 | 0.75 | 0.25 | -1.25 | 0.375 |
| 2. | Resolución de problemas Director, Profs., padres y autoridades locales... | 0.5 | -2.5 | 1.00 | 0.25 | -1.25 | 0.50 |
| 3. | Posesionar directores... | 0.5 | -2.5 | 1.25 | 0.25 | -1.25 | 0.625 |
| 4. | Extender Hojas de servi- cio a Directores..... | 0.5 | -2.5 | 1.75 | 0.25 | -1.25 | 0.875 |
| 5. | Seleccionar personal titu- lar interino | 0.5 | -2.5 | 1.50 | 0.25 | -1.25 | 0.75 |
| 6. | Tramitar permutas, tras- lados y destituciones... | 0.5 | -2.5 | 0.75 | 0.25 | -1.25 | 0.375 |
| 7. | Autorización de licencias | 0.5 | -2.5 | 2.25 | 0.25 | -1.25 | 1.125 |
| 8. | Autorización de exámenes: Graduación,extraordina- rios | 0.5 | -2.5 | 2.00 | 0.25 | -1.25 | 1.00 |
| 9. | Matrículas extemporáneas | 0.5 | -2.5 | 1.75 | 0.25 | -1.25 | 0.875 |
| 10. | Manejo boletas estadísti- cas: distribución y recopi- lación para USIPE, actua- lización de ellas..... | 0.5 | -2.5 | 1.50 | 0.25 | -1.25 | 0.75 |
| 11. | Reubicación de plazas sub utilizadas..... | 0.5 | -2.5 | 0.75 | 0.25 | -1.25 | 0.375 |
| 12. | Gestión de edificios, - equipo y mobiliario..... | 0.5 | -2.5 | 0.25 | 0.25 | -1.25 | 0.125 |
| 13. | Expedientes último grado diversificado..... | 0.5 | -2.5 | 1.00 | 0.25 | -1.25 | 0.50 |
| 14. | Velar por cumplimiento leyes, reglamentos..... | 0.5 | -2.5 | 1.25 | 0.25 | -1.25 | 0.625 |

continúa....

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x | | CUALIDAD |
|--------------|--|-----------------|------|--------------|----------|------|-------------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| Viene: | | | | | | | |
| 0 2 2 1 | <u>Administrativas:</u> | | | 13.50 | | | 6.75 |
| 15. | Autorización y revisión de libros de registro.... | 0.5- | 2.5 | 2.00 | 0.25- | 1.25 | 1.00 |
| 16. | Aprobación de calendarios: exámenes de recuperación | 0.5- | 2.5 | 2.50 | 0.25- | 1.25 | 1.25 |
| 17. | Dictámenes de equivalencias de establecimientos nivel | 0.5- | 2.5 | 1.75 | 0.25- | 1.25 | 0.875 |
| 18. | Entrega y recepción forma to anual de labores(memoria) | 0.5- | 2.5 | 2.00 | 0.25- | 1.25 | 1.00 |
| 19. | Control inscripción escolar | 0.5- | 2.5 | 2.25 | 0.25- | 1.25 | 1.25 |
| 20. | Recepción de la papelería de evaluación final, inventario y hojas servicio ... | 0.5- | 2.5 | 2.50 | 0.25- | 1.25 | 1.25 |
| 0 2 2 2 | <u>Técnica-Directrices:</u> | 13 | - 65 | <u>10.50</u> | 6.5 | -2.5 | <u>5.25</u> |
| | | | | 5.25 | | | 2.625 |
| 1. | Orientación a Directores en los campos administrativos, didácticos, científico | 0.5- | 2.5 | 1.25 | 0.25- | 1.25 | 0.625 |
| 2. | Asesoría en planificación y organización escolar | 0.5- | 2.5 | 1.00 | 0.25- | 1.25 | 0.50 |
| 3. | Reuniones con directores y personal para laborar lineamientos del Plan anual | 0.5- | 2.5 | 0.25 | 0.25- | 1.25 | 0.125 |
| 4. | Visitas a establecimientos fines coordinación social | 0.5- | 2.5 | 0.50 | 0.25- | 1.25 | 0.25 |
| 5. | Estudio y mejoramiento del currículo..... | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 6. | Comprensión y utilización de criterios educación com parada..... | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 7. | Crear mecanismos de elaboración material didáctico. | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 8. | Mantener comités de evaluación para revisión constante..... | 0.5- | 2.5 | 0.25 | 0.25- | 1.25 | 0.125 |
| 9. | Organización y ejecución de cursos: capacitación docente..... | 0.5- | 2.5 | 0.25 | 0.25- | 1.25 | 0.125 |
| 10. | Orientación y clasificación de docentes y alumnos... | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 11. | Orientación:metodología de enseñanza-aprendizaje.. | 0.5- | 2.5 | 0.50 | 0.25- | 1.25 | 0.25 |

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|--------------|---|-----------------|------------|-------------|------------------|-------------|-------------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| Viene: | | | | | | | |
| 0 2 2 2 | <u>Técnica-Directrices</u> | | | | | | |
| 12. | Orientación: validez y confiabilidad instrumentos de evaluación | 0.5- | 2.5 | 0.25 | 0.25- | 1.25 | 0.125 |
| 13. | Orientación; recreación escolar..... | 0.5- | 2.5 | 0.50 | 0.25- | 1.25 | 0.25 |
| 14. | Organización: reuniones trabajo intercambio experiencias..... | 0.5- | 2.5 | 0.50 | 0.25- | 1.25 | 0.25 |
| 15. | Clases de demostración. | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 16. | Evaluar proceso Educativo: para retroalimentación | 0.5- | 2.5 | 0.50 | 0.25- | 1.25 | 0.25 |
| 17. | Realizar o actualizar el diagnóstico regional.... | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 18. | Experimentar técnicas grupales: Seminarios, etc. | 0.5- | 2.5 | 0.50 | 0.25- | 1.25 | 0.25 |
| 19. | Programas perfeccionamiento personal servicio | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 20. | Establecer comunicación: horizontal y vertical, doble vía..... | 0.5- | 2.5 | 0.25 | 0.25- | 1.25 | 0.125 |
| 21. | Delegación autoridad a : Directores. Autonomía de criterios..... | 0.5- | 2.5 | 1.25 | 0.25- | 1.25 | 0.625 |
| 22. | Conseguir confianza del público en los servicios educativos..... | 0.5- | 2.5 | 0.75 | 0.25- | 1.25 | 0.375 |
| 23. | Controlar la ejecución de Políticas educativas... | 0.5- | 2.5 | 0.50 | 0.25- | 1.25 | 0.25 |
| 24. | Papel que juega el supervisor: a) Correctiva..... | 0.5- | 2.5 | 0.25 | 0.25- | 1.25 | 0.125 |
| 25. | b) Preventiva..... | 0.5- | 2.5 | 0.25 | 0.25- | 1.25 | 0.125 |
| 26. | c) Constructiva..... | 0.5- | 2.5 | 1.00 | 0.25- | 1.25 | 0.50 |
| 0 2 2 3 | <u>Promoción :</u> | <u>5.0-</u> | <u>25.</u> | <u>4.00</u> | <u>2.5-</u> | <u>12.5</u> | <u>2.00</u> |
| 1. | Organización Comités promejoramiento comunal..... | 0.5- | 2.5 | 0.75 | 0.25- | 1.25 | 0.375 |
| 2. | Montaje, concursos literarios, culturales, deportivos, etc. | 0.5- | 2.5 | 0.75 | 0.25- | 1.25 | 0.375 |
| 3. | Promover el intercambio comunal | 0.5- | 2.5 | 0.75 | 0.25- | 1.25 | 0.375 |
| 4. | Divulgación de los centros recreativos de la región.. | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 5. | Promover y divulgar el folklore y valores..... | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |

continúa....

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|-------------------|---|-----------------|-------|-----------|------------------|-------|-----------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| Viene: | | | | | | | |
| 0 2 2 3 | <u>Promoción:</u> | | | | | | |
| 6. | Promover la investiga- ción de metodologfa actual | 0.5- | 2.5 | 0.25 | 0.25- | 1.25 | 0.125 |
| 7. | Organización grupos Ar- tísticos entre personal y vecinos de la comunidad | 0.5- | 2.5 | 0.25 | 0.25- | 1.25 | 0.125 |
| 8. | Promover investigación Social y Psicológica.... | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 9. | Promover creación de Biblio- otecas y Clubs..... | 0.5- | 2.5 | 0.00 | 0.25- | 1.25 | 0.00 |
| 10. | Promover el periodismo es- colar y comunal..... | 0.5- | 2.5 | 1.25 | 0.25- | 1.25 | 0.625 |
| 0 2 2 4 | <u>Otras: Profesionales :</u> | | | | | | |
| | <u>Funciones cumplidas con eficacia:</u> | 07 | - 35. | 10.25 | 03.5 | -17.5 | 05.125 |
| | | 04 | - 20. | 6.50 | 02.0 | -10.0 | 3.25 |
| 1. | Administrativas | 01 | -05 | 3.00 | 00.5 | -02.5 | 1.50 |
| 2. | Técnicas..... | 01 | -05 | 2.00 | 00.5 | -02.5 | 1.00 |
| 3. | Promocionales..... | 01 | -05 | 1.00 | 00.5 | -02.5 | 0.50 |
| 4. | Dirección | 01 | -05 | 0.50 | 00.5 | -02.5 | 0.25 |
| 0. | <u>Contribución a objetivos:</u> | 1.50- | 7.5 | 2.00 | 0.75- | 03.75 | 1.00 |
| 5. | Mejoramiento de enseñanza | 0.5- | 2.5 | 0.75 | 0.25- | 01.25 | 0.375 |
| 6. | Madurez Profesional.... | 0.5- | 2.5 | 0.75 | 0.25- | 01.25 | 0.375 |
| 7. | Consolidación relaciones escuela comunidad..... | 0.5- | 2.5 | 0.50 | 0.25- | 01.25 | 0.25 |
| 0. | <u>Funciones para directores y profesores:</u> | 1.50- | 7.5 | 1.75 | 0.75- | 03.75 | 0.875 |
| 8. | Vigilancia y control | 0.5- | 2.5 | 0.50 | 0.25- | 01.25 | 0.25 |
| 9. | Asesoría y orientación... | 0.5- | 2.5 | 1.25 | 0.25- | 01.25 | 0.625 |
| 10. | Estímulos e incentivos... | 0.5- | 2.5 | 1.00 | 0.25- | 01.25 | 0.50 |
| | TOTAL : | 35.0- | 175. | 55.00 | 17.50- | 87.50 | 27.50 |

175 _____ 100%

87.5 _____ 100%

31.42%

55 _____ ?

27.5 _____ ?

Pregunta No. 6. Como Director del establecimiento -a cuál de los siguientes aspectos considera que ha influido directa y positivamente la labor de su supervisor?

6.1. Mejoramiento de la enseñanza: 80% opina que NO; 20%: SI.

6.2. Madurez Profesional: 80% opina que NO; 20%: SI.

6.3. Consolidación: Relaciones
escuela comunidad : 60% opina NO; 40%: SI.

7. Considera que su supervisor cumplió con sus funciones y atribuciones respecto a:

7.1 Actividades con los directores : 80% opina SI; 20% , NO.

7.2 Actividades con los profesores : 40% opina SI; 60% , NO.

7.3 Actividades con los alumnos : 20% opina SI; 80% , NO.

7.4 Actividades con padres y vecinos de la comunidad..... : 20% opina SI; 80% , NO.

5. Qué funciones considera que debe atender su Supervisor de Distrito con mayor urgencia durante el ciclo escolar 1979?

5.1 Administrativas : el 80% considera que SI debe atender éstas.

5.2 Técnicas : el 20% considera que SI debe atender éstas.

5.3 Promocionales.....: el 40% considera que SI debe atender éstas.

5.4 Directrices o Dirección : el 80% considera que SI debe atender éstas.

Cuadro 0 8

MEDIOS DE SUPERVISION (0 2 3)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x SUBFACTOR | | | |
|-------------------|---|-----------------|------|-----------|-------|-------------------|--------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0231 | Medios Directos | 15 | - 75 | 10.5 | -14. | 7.5 | - 37.5 | 5.25 | - 14. |
| 0232 | Medios Indirectos | 30 | -150 | 29.0 | -19.3 | 15 | - 75.0 | 14.50 | - 19.3 |
| 0232.1 | Mejoramiento Enseñanza y Madurez Profesional | 10 | - 50 | 09.0 | -18. | 05 | - 25.0 | 04.50 | - 18. |
| 0232.2 | Técnico-Docente | 10 | - 50 | 10.0 | -20. | 05 | - 25.0 | 05.00 | - 20. |
| 0232.3 | Socio-Culturales | 10 | - 50 | 10.0 | -20. | 05 | - 25.0 | 05.00 | - 20. |
| | TOTAL : | 45 | -225 | 39.5 | -17.5 | 22.5 | -112.5 | 19.75 | - 17.5 |

Cuadro 0 8 1 (Auxiliar)

MEDIOS DE SUPERVISION (0 2 3)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|-------------------|---|-----------------|------|--------------|------------------|--------|--------------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| 0231 | <u>Medios Directos</u> | 15 | - 75 | <u>10.50</u> | 7.5 | - 37.5 | <u>5.25</u> |
| 1. | Pláticas individuales y - con pequeños grupos de Profesores | 03 | - 15 | 6.00 | 1.5 | - 7.5 | 3.00 |
| 2. | Dotación y uso de mate- rial didáctico..... | 03 | - 15 | 1.50 | 1.5 | - 7.5 | 0.75 |
| 3. | Visitas de observación al salón de clases..... | 03 | - 15 | 1.50 | 1.5 | - 7.5 | 0.75 |
| 4. | Clases Modelos | 03 | - 15 | 0.00 | 1.5 | - 7.5 | 0.00 |
| 5. | Actividades Específicas dentro de la escuela.... | 03 | - 15 | 1.50 | 1.5 | - 7.5 | 0.75 |
| 0232 | <u>Medios Indirectos</u> | 30 | -150 | <u>29.00</u> | 15 | - 75 | <u>14.50</u> |
| 0232.1 | <u>Mejoramiento Enseñanza y Madurez Profesional :</u> | 10 | - 50 | <u>09.00</u> | 05 | - 25 | <u>04.50</u> |
| 1. | Películas y proyecciones | 02 | - 10 | 00.00 | 01 | - 05 | 00.00 |
| 2. | Boletines de supervisión | 02 | - 10 | 03.00 | 01 | - 05 | 01.50 |
| 3. | Disertaciones pedagógi- cas..... | 02 | - 10 | 02.00 | 01 | - 05 | 01.00 |
| 4. | Clubs y Comités de Doc. | 02 | - 10 | 03.00 | 01 | - 05 | 01.50 |
| 5. | Círculos de estudio ... | 02 | - 10 | 01.00 | 01 | - 05 | 00.50 |

continúa

Cuadro 081 (Auxiliar)

MEDIOS DE SUPERVISION (0 2 3).

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|--------------|--|-----------------|------------|--------------|--|--------------|--------------|
| | | Esperado | Observado | | Esperado | Observado | |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| Viene: | | | | | | | |
| 0323 | <u>Medios Indirectos :</u> | 10 | 50 | <u>10.00</u> | 05 | 25 | <u>05.00</u> |
| 0232.2 | <u>Técnico Docente :</u> | | | | | | |
| 1. | Organización y realización intercambios observación pedagógica..... | 02 | 10 | 2.00 | 01 | 05 | 1.00 |
| 2. | Realización de laboratorios de carácter didáctico..... | 02 | 10 | 0.00 | 01 | 05 | 0.00 |
| 3. | Cursillos de perfeccionamiento de Profesores..... | 02 | 10 | 3.00 | 01 | 05 | 1.50 |
| 4. | Organización: Seminarios, mesas redondas, etc. ... | 02 | 10 | 1.00 | 01 | 05 | 0.50 |
| 5. | Reunión de directores y Profes. para evaluación del trabajo trimestral | 02 | 10 | 4.00 | 01 | 05 | 2.00 |
| 0232.3 | <u>Socio-Culturales :</u> | 10 | 50 | <u>10.00</u> | 05 | 25 | <u>5.00</u> |
| 1. | Organización dentro del magisterio de grupos artísticos y deportivos, etc..... | 02 | 10 | 4.00 | 01 | 05 | 2.00 |
| 2. | Organización certámenes: declamatoria, prosa, verso, oratoria, otros..... | 02 | 10 | 5.00 | 01 | 05 | 2.50 |
| 3. | Realización de excursiones de estudio y recreación | 02 | 10 | 1.00 | 01 | 05 | 0.50 |
| 4. | Hacer participar en actividades escolares a los padres y vecinos..... | 02 | 10 | 0.00 | 01 | 05 | 0.00 |
| 5. | Organización comité Pro-mejoramiento comunal... | 02 | 10 | 0.00 | 01 | 05 | 0.00 |
| | TOTAL : | 45 | 225 | 39.50 | 22.5 | 112.5 | 19.75 |
| 5. | Cómo considera que debe trabajar su supervisor de los establecimientos? | | | | | | |
| 5.1 | Con grupos integrados por directores de distintos establecimientos | | | | 60% considera que SI, 40% considera que NO . | | |
| 5.2 | Con grupos integrados por profesores de los distintos establecimientos | | | | 80% considera que SI, 20% considera que NO. | | |
| 5.3 | Con grupos integrados por el director y profesores del mismo establecimiento | | | | 40% considera que SI, 60% considera que NO. | | |
| 5.4 | Individualmente con cada director de establecimiento: | | | | 20% considera que SI, 80% considera que NO. | | |
| 5.5 | Individualmente con cada profesor de los establecimientos: | | | | 100% considera que NO. | | |
| | 100% _____ 225 | | | | | | |
| | 39.50 _____ ? | 17.5% | | | | | |

Cuadro 00SISTEMA

| Codifi- cación | SECTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x | | SECTOR | |
|-------------------|-----------|-----------------|------|-----------|--------|----------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 | OBJETIVOS | 100- | 3400 | 1550 | -45.5 | 50 - | 1700 | 775 - | -45.58 |
| 0 2 | ASPECTOS | 100- | 3400 | 894.7 | -26.3 | 50 - | 1700 | 447.3 | -26.31 |
| | TOTAL : | 100- | 3400 | 1222. | -35.91 | 50 - | 1700 | 611.17 | -35.95 |

Promedio

Promedio

Cuadro 0 1OBJETIVOS

| Codifi- cación | FACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P.R. x | | FACTOR | |
|-------------------|--------------------------------------|-----------------|------|-----------|-------|----------|------|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 1 | Mejoramiento de la ense- ñanza . | 34- | 1156 | 379- | 32.8 | 17.0- | 578 | 189.5- | 32.8 |
| 0 1 2 | Madurez Profesional | 33- | 1122 | 571- | 50.89 | 16.5- | 561 | 285.5- | 50.89 |
| 0 1 3 | Consolidación Escuela- Comunidad. | 33- | 1122 | 600- | 53.47 | 16.5- | 561 | 300.0- | 53.47 |
| | TOTAL : | 100- | 3400 | 1550- | 45.5 | 50.0- | 1700 | 775.0- | 45.58 |

Cuadro 0 2ASPECTOS

| Codifi- cación | FACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x | | FACTOR | |
|-------------------|--------------------|-----------------|------|-----------|-------|----------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 1 | Perfil Profesional | 20- | 680 | 349.95- | 51.4 | 10.0- | 340 | 174.97- | 51.46 |
| 0 2 2 | Funciones | 35- | 1190 | 335.75- | 28.2 | 17.5- | 595 | 167.87- | 28.21 |
| 0 2 3 | Medios | 45- | 1530 | 209.0 | -13.6 | 12.5- | 765 | 104.5 | -13.66 |
| 0 2 4 | Recursos | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| | TOTAL : | 100- | 3400 | 894.7 | -26.3 | 50.0- | 1700 | 447.34 | -26.31 |

Cuadro 03

MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA (0 1 1)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x SUBFACTOR | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------|------|-----------|-------|-------------------|-----|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 1 1 | Investigación | 11- | 374 | 105- | 28.07 | 5.5 - | 187 | 52.5 - | 28.07 |
| 0 1 1 2 | Evaluación | 11- | 374 | 133- | 35.5 | 5.5 - | 187 | 66.5 - | 35.50 |
| 0 1 1 3 | Métodos de Enseñanza | 12- | 408 | 141- | 34.5 | 6.0 - | 204 | 70.5 - | 34.55 |
| | TOTAL | 34- | 1156 | 379- | 32.8 | 17.0 - | 578 | 139.5 - | 32.8 |

Cuadro 0 3 1 (Auxiliar)

MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA (0 1 1)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x CUALIDAD | | | |
|-------------------|--|-----------------|------|-----------|---|------------------|-----|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 1 1 | <u>Investigación :</u> | 11- | 374 | 105 | | 5.5 - | 187 | 52.5- | 28.07 |
| 1. | Existencia de investiga- ciones..... | 04- | 136 | 36 | | 2.0 - | 68 | 18.0- | 26.4 |
| 2. | Orientación a Profesores | 03- | 102 | 33 | | 1.5 - | 51 | 16.5- | 32.3 |
| 3. | Ayuda a profesores..... | 04- | 136 | 36 | | 2.0 - | 68 | 18.0- | 26.4 |
| 0 1 1 2 | <u>Evaluación :</u> | 11- | 374 | 133 | | 5.5 - | 187 | 66.5- | 35.50 |
| 1. | Colaboración, interpreta- ción y principios didácti- cos de evaluación | 03- | 102 | 33 | | 1.5 - | 51 | 16.5- | 32.3 |
| 2. | Realización de cambios.. | 04- | 136 | 40 | | 2.0 - | 68 | 20.0- | 28.4 |
| 3. | Estudios planes, ensayos | 04- | 136 | 40 | | 2.0 - | 68 | 20.0- | 28.4 |
| 0 1 1 3 | <u>Métodos de Enseñanza :</u> | 12- | 408 | 141 | | 6.0 - | 204 | 70.5- | 34.55 |
| 1. | Ayuda a los profesores.. | 03- | 102 | 24 | | 1.5 - | 51 | 12.0- | 23.5 |
| 2. | Modificaciones y cambios | 03- | 102 | 40 | | 1.5 - | 51 | 20.0- | 39.21 |
| 3. | Existencia de Instituciones | 03- | 102 | 09 | | 1.5 - | 51 | 03.0- | 08.82 |
| 4. | Coordinación del trabajo | 03- | 102 | 68 | | 1.5 - | 51 | 34.0- | 66.66 |
| * 5. | Orientación de organiza- ción y supervisión a direc- tores..... | ----- | | | | | | | |
| | TOTAL : | 34- | 1156 | 379 | | 17.0- | 578 | 189.5- | 32.8 |

* 5. Orientación de Organización y supervisión a directores.
NO RESPONDEN PROFESORES

MADUREZ PROFESIONAL (0 1 2)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x | | CUALIDAD | |
|-------------------|--|-----------------|--------------|------------|---------------|-------------|--------------|--------------|----------------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 2 1 | Participación en activida- des profesionales..... | 15 | - 510 | 129 | -25.29 | 07.5 | - 255 | 64.5 | - 25.29 |
| 0 1 2 2 | Autosuperación profesional | 06 | - 204 | 162 | -79.41 | 03.0 | - 102 | 81.0 | - 79.41 |
| 0 1 2 3 | Actitud respecto a los ascensos..... | 12 | - 408 | 280 | -68.62 | 06.0 | - 204 | 140.0 | - 68.62 |
| | TOTAL | 33 | -1122 | 571 | -50.89 | 16.5 | - 561 | 285.5 | - 50.89 |

Cuadro 0 4 1 (Auxiliar)

MADUREZ PROFESIONAL (0 1 2)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x | | CUALIDAD | |
|-------------------|--|-----------------|--------------|------------|---|-------------|--------------|--------------|----------------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 2 1 | <u>Participación Actividades Profesionales :</u> | 15 | - 510 | <u>129</u> | | 07.5 | - 255 | <u>64.5</u> | <u>- 25.29</u> |
| 1. | Actividades de grupo y de liderazgo | 03 | - 102 | 36 | | 01.5 | - 51 | 18.0 | - 35.29 |
| 2. | Intercambios de grupos pro fesionales..... | 03 | - 102 | 09 | | 01.5 | - 51 | 03.0 | - 05.88 |
| 3. | Asistencia a reuniones científicas..... | 03 | - 102 | 57 | | 01.5 | - 51 | 28.5 | - 55.88 |
| 4. | Asistencia de disertado- res al instituto..... | 03 | - 102 | 15 | | 01.5 | - 51 | 07.5 | - 14.70 |
| 5. | Existencia de instituciones | 03 | - 102 | 12 | | 01.5 | - 51 | 06.0 | - 11.76 |
| 0 1 2 2 | <u>Autosuperación Profesional</u> | 06 | - 204 | <u>162</u> | | 03.0 | - 102 | <u>81.0</u> | <u>- 79.41</u> |
| 1. | Porcentaje del sueldo | 03 | - 102 | 90 | | 01.5 | - 51 | 45.0 | - 88.23 |
| 2. | Estudios superiores..... | 03 | - 102 | 72 | | 01.5 | - 51 | 36.0 | - 70.58 |
| 0 1 2 3 | <u>Actitud respecto a los Ascensos.....</u> | 12 | - 408 | <u>280</u> | | 06.0 | - 204 | <u>140.</u> | <u>68.62</u> |
| 1. | Requisitos de superación | 04 | - 136 | 72 | | 02.0 | - 68 | 36.0 | - 52.94 |
| 2. | Hoja de servicio (según capacidades) | 04 | - 136 | 92 | | 02.0 | - 68 | 46.0 | - 67.64 |
| 3. | Comprensión y tolerancia ascensos de colegas.... | 04 | - 136 | 116 | | 02.0 | - 68 | 58.0 | - 85.29 |
| | TOTAL : | 33 | -1122 | 571 | | 16.5 | - 561 | 285.5 | - 50.89 |

Cuadro 0 5

CONSOLIDACION: RELACIONES ESCUELA-COMUNIDAD (0 1 3)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x SUBFACTOR | | | |
|-------------------|--|-----------------|-------|-----------|---------|-------------------|-----|-----------|-------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 1 3 1 | Actividades Extraescolares | 15 | - 510 | 189 | - 37.05 | 7.5- | 255 | 94.5- | 37.05 |
| 0 1 3 2 | Programas Educativos | 09 | - 306 | 213 | - 69.60 | 4.5- | 153 | 106.5- | 69.60 |
| 0 1 3 3 | Programas de Mejoramiento Comunales y Escolares | 09 | - 306 | 198 | - 64.70 | 4.5- | 153 | 99.0- | 64.70 |
| | TOTAL : | 33 | -1122 | 600 | - 53.47 | 16.5- | 561 | 300.0- | 53.47 |

Cuadro 0 5 1 (Auxiliar)

CONSOLIDACION : RELACIONES ESCUELA-COMUNIDAD (0 1 3)

| Codifi- cación | CUALIDAD DEL SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | | |
|-------------------|---|-----------------|-------|-----------|------------------|-------|-----------|---------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | U | G | GP | % |
| 0 1 3 1 | <u>Actividades Extraescolares</u> | 15 | - 510 | 189 | 7.5 | - 255 | 94.5 | - 37.05 |
| 1. | Comisión: programar y Coordinar actividades..... | 03 | - 102 | 54 | 1.5 | - 51 | 27.0 | - 52.94 |
| 2. | Instituciones de la Comuni- dad de consulta al establ. | 03 | - 102 | 27 | 1.5 | - 51 | 13.5 | -22.50 |
| 3. | Divulgación de programas educativos: radio, televi- sión, periódicos..... | 03 | - 102 | 12 | 1.5 | - 51 | 06.0 | - 10.00 |
| 4. | Funcionamiento de centros de distracción y recreación | 03 | - 102 | 06 | 1.5 | - 51 | 03.0 | - 05.88 |
| 5. | Colaboración en activida- des educativas de la comu- nidad..... | 03 | - 102 | 90 | 1.5 | - 51 | 45.0 | - 88.23 |
| 0 1 3 2 | <u>Programas Educativos:</u> | 09 | - 306 | 213 | 4.5 | - 153 | 106.5 | - 69.60 |
| 1. | Comunicación: Profes. y representantes de la Co- munidad..... | 03 | - 102 | 54 | 1.5 | - 51 | 27.0 | - 52.94 |
| 2. | Colaboración de los veci- nos en actividades esco- lares..... | 03 | - 102 | 78 | 1.5 | - 51 | 39.0 | - 76.47 |
| 3. | Conocimiento de los Pa- dres de organización y métodos..... | 03 | - 102 | 81 | 1.5 | - 51 | 40.5 | - 79.41 |
| 0 1 3 3 | <u>Programas de Mejoramiento</u> | 09 | - 306 | 198 | 4.5 | - 153 | 99.0 | - 64.70 |
| 1. | Colaboración de Profes. en: Recolección de fondos de asistencia social | 03 | - 102 | 51 | 1.5 | - 51 | 25.5 | - 50.00 |
| 2. | Actividades de salud y sa- neamiento ambiental..... | 03 | - 102 | 60 | 1.5 | - 51 | 30.0 | - 58.82 |
| 3. | Colb. de los vecinos en actividades de mejoramien- to físico del establ. | 03 | - 102 | 87 | 1.5 | - 51 | 43.5 | - 85.29 |
| | TOTAL | 33 | -1122 | 600 | 16.5 | - 561 | 300.0 | - 53.47 |

Cuadro 0 6PERFIL PROFESIONAL (0 2 1)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x SUBFACTOR | | | |
|-------------------|--|-----------------|--------|-----------|------------|-------------------|---|-----------|---|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 1 1 | Preparación Profesional y Experiencia Laboral.. | 05 - 170 | 101 | -59.41 | 2.5- 85.0 | 50.5- 59.41 | | | |
| 0 2 1 2 | Cualidades Profesionales Administrativas..... | 05 - 170 | 69.9 | -41.14 | 2.5- 85.0 | 34.97-41.14 | | | |
| 0 2 1 3 | Cualidades Físicas y Personales..... | 05 - 170 | 86.0 | -50.58 | 2.5- 85.0 | 43.00-50.58 | | | |
| 0 2 1 4 | Cualidades Psicológicas | 05 - 170 | 93.0 | -54.70 | 2.5- 85.0 | 46.50-54.70 | | | |
| | TOTAL : | 20 - 680 | 349.95 | -51.46 | 10.0-340.0 | 174.97-51.46 | | | |

Cuadro 0 6 1 (Auxiliar)PERFIL PROFESIONAL (0 2 1)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P.R. x CUALIDAD | | | |
|-------------------|---|-----------------|--------------|-----------|-----------|---------------------|---|-----------|---|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 1 1 | <u>Preparación Profesional y Experiencia Laboral:</u> | 05 - 170 | <u>101</u> | | 2.5 - 85. | <u>50.5 - 59.41</u> | | | |
| * 1. | Posición de título | ----- | ----- | | ----- | ----- | | | |
| 2. | Años de servicio | ----- | ----- | | ----- | ----- | | | |
| 3. | Especialización para optar el puesto | 03 - 102 | 46 | | 1.5 - 51 | 23 - 45.09 | | | |
| 4. | Ciencias y áreas..... | 02 - 68 | 55 | | 1.0 - 34 | 27.5 - 80.88 | | | |
| 0 2 1 2 | <u>Cualidades Profesionales y Administrativas :</u> | 05 - 170 | <u>69.95</u> | | 1.5 - 85. | <u>34.97- 41.14</u> | | | |
| 1. | Destreza en Dirección .. | 01 - 34 | 19.0 | | 0.5 - 17 | 09.5 - 55.88 | | | |
| 2. | Destreza en Psicología .. | 02 - 68 | 24.95 | | 1.0 - 34 | 12.47- 36.69 | | | |
| 3. | Destreza en selección de personal | 01 - 34 | 12.0 | | 0.5 - 17 | 06.0 - 35.29 | | | |
| 4. | Destreza en Investigación y evaluación | 01 - 34 | 14.0 | | 0.5 - 17 | 07.0 - 41.17 | | | |

continúa...

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|----------------|--|-----------------|-----------|--------------|------------------|-----------|---------------------|
| | | Esperado | Observado | | Esperado | Observado | |
| | | U | G | GP | U | G | GP % |
| Viene: | | | | | | | |
| 0 2 1 3 | <u>Cualidades Físicas y Personales :</u> | 05 - | 170 | <u>86.00</u> | 2.5 - | 85 | <u>43.00-50.58</u> |
| 1. | Salud..... | 0.5- | 17 | 11.00 | 0.25- | 8.5 | 5.50-64.70 |
| 2. | Apariencia y presentación personal..... | 0.5- | 17 | 06.75 | 0.25- | 8.5 | 3.375-39.70 |
| 3. | Constitución física | 0.5- | 17 | 03.50 | 0.25- | 8.5 | 1.75 -20.58 |
| 4. | Originalidad..... | 0.5- | 17 | 06.00 | 0.25- | 8.5 | 3.00 -35.29 |
| 5. | Responsabilidad..... | 0.5- | 17 | 12.50 | 0.25- | 8.5 | 6.25 -73.52 |
| 6. | Pulcritud..... | 0.5- | 17 | 07.50 | 0.25- | 8.5 | 3.75 -44.11 |
| 7. | Optimista..... | 0.5- | 17 | 09.50 | 0.25- | 8.5 | 4.75 -55.88 |
| 8. | Iniciativa y entusiasmo.. | 0.5- | 17 | 09.75 | 0.25- | 8.5 | 4.875-57.35 |
| 9. | Saber escuchar..... | 0.5- | 17 | 08.50 | 0.25- | 8.5 | 4.25 -50.00 |
| 10. | Equilibrio emocional : buen humor - templanza.. | 0.5- | 17 | 11.00 | 0.25- | 8.5 | 5.50 -64.70 |
| 0 2 1 4 | <u>Cualidades Psicológicas</u> | 0.5- | 170 | <u>93.00</u> | 2.50- | 85 | <u>46.50 -54.70</u> |
| 1. | Tacto al expresar críticas | 01 - | 34 | 18.5 | 0.50- | 17 | 09.25 -54.41 |
| 2. | Respeto sentimientos de los demás subalternos .. | 01 - | 34 | 20.5 | 0.50- | 17 | 10.25 -60.29 |
| 3. | Ayuda a tener confianza en sí mismos..... | 01 - | 34 | 17.5 | 0.50- | 17 | 08.75 -51.47 |
| 4. | Comprender y estimular la labor de los subalternos (Profes. y Super.)..... | 01 - | 34 | 19.0 | 0.50- | 17 | 09.50 -55.88 |
| 5. | Comprender las dificultades de las labores de sus subalternos..... | 01 - | 34 | 17.5 | 0.50- | 17 | 08.75 -51.47 |
| TOTAL : | | 20 - | 680 | 349.95 | 10.00- | 340 | 174.97 -51.46 |

continúa...

* 0 2 1 1. No. 1 y 2. Sólo responden supervisores.

0 2 1 1. No. 4 El supervisor debe poseer una amplia preparación:
 Filosofía Social y de la Educación.
 Metodología y Sistemas Nuevos de Aplicación Didáctica.
 Ética. Relaciones Humanas.
 Ciencias de la Comunicación.
 Pedagogía.
 Lógica
 Psicología Organizacional
 Matemáticas
 Literatura

Estas son las áreas y asignaturas de las ciencias que los Profesores consideran deben formar parte de un Pensum de estudios a nivel de Administradores de Nivel Medio.

022 1 1. No. 4 Areas y asignaturas que los profesores consideran que no deben ser parte de un pensum de estudios para Administradores a Nivel Medio :

| | | | |
|---------------------------------------|----|---------|---|
| Investigación Educativa : | 06 | Profes. | % |
| Currículo Educativo : | 13 | " | " |
| Evaluación Educativa : | 05 | " | " |
| Estadística Aplicada a la Educación : | 05 | " | " |
| Administración de la Educación : | 02 | " | " |
| Supervisión de la Educación : | 03 | " | " |
| Sociología : | 05 | " | " |
| Psicología : | 01 | " | " |
| Planeamiento de la Educación : | 01 | " | " |
| Organización de la Educación : | 01 | " | " |

Cuadro 0 7FUNCIONES (0 2 2)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x SUBFACTOR | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------|-------|-----------|--------|-------------------|------|-----------|--------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 2 1 | Administrativas..... | 10 | - 340 | 150.75 | -44.33 | 05 | -170 | 75.37 | -44.33 |
| 0 2 2 2 | Técnicas y Directrices.. | 13 | - 442 | 79.25 | -17.9 | 06.5 | -221 | 39.62 | -17.92 |
| 0 2 2 3 | Promoción | 05 | - 170 | 31.75 | -18.6 | 02.5 | - 85 | 15.87 | -18.67 |
| 002 2 3 | Otras: Profesionales... | 07 | - 238 | 74.00 | -31.0 | 03.5 | -119 | 37.00 | -31.09 |
| | TOTAL : | 35 | -1190 | 335.75 | -28.2 | 17.5 | -595 | 167.87 | -28.21 |

Cuadro 0 7 1 (Auxiliar)FUNCIONES (0 2 2)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | | P. R. x CUALIDAD | | | |
|-------------------|---|-----------------|------|-----------|---|------------------|-------|-----------|---------|
| | | Esperado | | Observado | | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | % | U | G | GP | % |
| 0 2 2 1 | Administrativas : | 0.5 | -340 | 150.75 | | 05 | - 170 | 75.37 | - 44.33 |
| 1. | Clasificación y control del personal | 0.5 | - 17 | 5.50 | | 0.25 | - 8.5 | 2.75 | - 32.35 |
| 2. | Resolución de problemas: Director, Profes., padres y autoridades locales... | 0.5 | - 17 | 7.00 | | 0.25 | - 8.5 | 3.50 | - 20.58 |
| 3. | Poseionar directores... | 0.5 | - 17 | 9.50 | | 0.25 | - 8.5 | 4.75 | - 55.88 |
| 4. | Extender Hojas de servi- cio a directores..... | 0.5 | - 17 | 7.50 | | 0.25 | - 8.5 | 3.75 | - 44.11 |
| 5. | Seleccionar personal titu- lar interno..... | 0.5 | - 17 | 5.75 | | 0.25 | - 8.5 | 2.87 | - 33.82 |
| 6. | Tramitar permutas, trasla- dos y destituciones..... | 0.5 | - 17 | 4.75 | | 0.25 | - 8.5 | 2.37 | - 27.94 |
| 7. | Autorización de licencias | 0.5 | - 17 | 7.75 | | 0.25 | - 8.5 | 3.87 | - 45.58 |
| 8. | Autorización de exámenes Graduación, extraordinarios | 0.5 | - 17 | 9.50 | | 0.25 | - 8.5 | 4.75 | - 55.88 |
| 9. | Matrículas extemporáneas | 0.5 | - 17 | 10.50 | | 0.25 | - 8.5 | 5.25 | - 61.76 |
| 10. | Manejo boletas estadísti- cas: distribución y recopi- lación para USIPE, actuali- zación de ellas..... | 0.5 | - 17 | 11.00 | | 0.25 | - 8.5 | 5.50 | - 64.70 |
| 11. | Reubicación de plazas subutilizadas..... | 0.5 | - 17 | 4.25 | | 0.25 | - 8.5 | 2.12 | - 25.00 |
| 12. | Gestión de edificios,, equi- po y mobiliario | 0.5 | - 17 | 2.75 | | 0.25 | - 8.5 | 1.37 | - 16.17 |
| 13. | Expedientes último grado diversificado..... | 0.5 | - 17 | 9.00 | | 0.25 | - 8.5 | 4.50 | - 52.94 |
| 14. | Velar por cumplimiento leyes, reglamentos..... | 0.5 | - 17 | 7.75 | | 0.25 | - 8.5 | 3.87 | - 45.58 |

continúa...

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|--------------|---|-----------------|-----------|--------------|------------------|-----------|----------------------|
| | | Esperado | Observado | | Esperado | Observado | |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| | | | | | | | % |
| Viene: | | | | | | | |
| 0 2 2 1 | <u>Administrativas</u> | | | 48.25 | | | 24.175- |
| 15. | Autorización y revisión de libros de registro.... | 0.5- | 17 | 7.00 | 0.25- | 8.5 | 3.50 - 41.17 |
| 16. | Aprobación de calendarios: exámenes de recuperación | 0.5- | 17 | 9.50 | 0.25- | 8.5 | 4.75 - 55.88 |
| 17. | Dictámenes de equivalencias de establecimientos nivel | 0.5- | 17 | 6.50 | 0.25- | 8.5 | 3.25 - 38.23 |
| 18. | Entrega y recepción formato anual de labores (memoria) | 0.5- | 17 | 5.25 | 0.25- | 8.5 | 2.625- 15.41 |
| 19. | Control inscripción escolar | 0.5- | 17 | 9.00 | 0.25- | 8.5 | 4.50 - 52.94 |
| 20. | Recepción de la papelería de evaluación final, inventario y hojas servicio.... | 0.5- | 17 | 11.00 | 0.25- | 8.5 | 5.50 - 64.70 |
| | | | | <u>79.25</u> | | | 39.625- 17.92 |
| | | | | 40.25 | | | 20.127- 9.10 |
| 0 2 2 2 | <u>Técnica-Directrices:</u> | 13 | -442 | <u>39.00</u> | 6.5- | -221 | <u>19.50 - 08.82</u> |
| 1. | Orientación a Directores en los campos administrativos, didácticos, científico..... | 0.5- | 17 | 6.00 | 0.25- | 8.5 | 3.00 - 35.29 |
| 2. | Asesoría en planificación y organización escolar... | 0.5- | 17 | 3.75 | 0.25- | 8.5 | 1.875- 22.05 |
| 3. | Reuniones con directores y personal para laborar lineamientos del Plan anual | 0.5- | 17 | 3.25 | 0.25- | 8.5 | 1.627- 19.11 |
| 4. | Visitas a establecimientos: fines coordinación social..... | 0.5- | 17 | 5.25 | 0.25- | 8.5 | 2.625- 15.41 |
| 5. | Estudio y mejoramiento del currículo..... | 0.5- | 17 | 2.25 | 0.25- | 8.5 | 1.125- 13.23 |
| 6. | Comprensión y utilización de criterios de Educación comparada..... | 0.5- | 17 | 2.00 | 0.25- | 8.5 | 1.00 - 11.76 |
| 7. | Crear mecanismos de elaboración de material didáctico..... | 0.5- | 17 | 0.50 | 0.25- | 8.5 | 0.25 - 02.94 |

continúa...

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P.R. x CUALIDAD | | |
|--------------|---|-----------------|-----------|----------|-----------------|-----|--------------|
| | | Esperado | Observado | Esperado | Observado | | |
| | | U | G | GP | U | G | GP |
| Viene: | | | | | | | |
| 0 2 2 2 | <u>Técnica-Directrices</u> | | | | | | |
| 8. | Mantener comités de evaluación para revisión constante..... | 0.5- | 17 | 2.25 | 0.25- | 8.5 | 1.125- 13.23 |
| 9. | Organización y ejecución de cursos: capacitación docente..... | 0.5- | 17 | 1.00 | 0.25- | 8.5 | 0.50 - 05.88 |
| 10. | Orientación y clasificación de docentes y alumnos | 0.5- | 17 | 1.00 | 0.25- | 8.5 | 0.50 - 05.88 |
| 11. | Orientación: metodología de enseñanza-aprendizaje | 0.5- | 17 | 2.50 | 0.25- | 8.5 | 1.25 - 14.70 |
| 12. | Orientación: validez y confiabilidad instrumentos; de evaluación..... | 0.5- | 17 | 2.00 | 0.25- | 8.5 | 1.00 - 11.76 |
| 13. | Orientación: recreación escolar..... | 0.5- | 17 | 2.50 | 0.25- | 8.5 | 1.25 - 14.70 |
| 14. | Organización: reuniones trabajo intercambio experiencias..... | 0.5- | 17 | 4.00 | 0.25- | 8.5 | 2.00 - 23.52 |
| 15. | Clases de demostración | 0.5- | 17 | 0.75 | 0.25- | 8.5 | 0.375- 04.41 |
| 16. | Evaluar proceso Educativo: para retroalimentación | 0.5- | 17 | 2.50 | 0.25- | 8.5 | 1.25 - 14.70 |
| 17. | Realizar o actualizar el diagnóstico regional..... | 0.5- | 17 | 1.00 | 0.25- | 8.5 | 0.50 - 05.88 |
| 18. | Experimentar técnicas grupales: Seminarios, etc. | 0.5- | 17 | 3.50 | 0.25- | 8.5 | 1.75 - 20.58 |
| 19. | Programas perfeccionamiento personal servicio | 0.5- | 17 | 0.75 | 0.25- | 8.5 | 0.375--04.41 |
| 20. | Establecer comunicación: horizontal y vertical, doble vía..... | 0.5- | 17 | 1.75 | 0.25- | 8.5 | 0.875- 10.29 |
| 21. | Delegación autoridad a Directores: Autonomía de criterios..... | 0.5- | 17 | 7.00 | 0.25- | 8.5 | 3.50 - 41.17 |
| 22. | Conseguir confianza del público en los servicios educativos..... | 0.5- | 17 | 5.00 | 0.25- | 8.5 | 2.50 - 29.41 |
| 23. | Controlar la ejecución de políticas educativas. | 0.5- | 17 | 3.75 | 0.25- | 8.5 | 1.875- 22.05 |
| 24. | Papel que juega el supervisor: a) Correctiva | 0.5- | 17 | 2.00 | 0.25- | 8.5 | 1.00 - 11.76 |
| 25. | b) Preventiva..... | 0.5- | 17 | 6.00 | 0.25- | 8.5 | 3.00 - 35.29 |
| 26. | c) Constructiva.... | 0.5- | 17 | 7.00 | 0.25- | 8.5 | 3.50 - 41.17 |

continúa....

| Codificación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P.R. x | | CUALIDAD | |
|--------------|--|-----------------|-------|--------------|----------|-------|----------------|--------------|
| | | Esperado | | Observado | Esperado | | Observado | |
| | | U | G | GP | U | G | GP | % |
| 0 2 2 3 | <u>Promoción :</u> | 0.5- | 170 | <u>31.75</u> | 2.5 - | 85 | <u>15.875-</u> | <u>18.67</u> |
| 1. | Organización Comités pro-mejoramiento comunal... | 0.5- | 17 | 4.00 | 0.25- | 8.5 | 2.00 - | 23.52 |
| 2. | Montaje concursos literarios, culturales, deportivos, etc. | 0.5- | 17 | 7.50 | 0.25- | 8.5 | 3.75 - | 44.11 |
| 3. | Promover el intercambio comunal | 0.5- | 17 | 5.50 | 0.25- | 8.5 | 2.75 - | 32.35 |
| 4. | Divulgación de los centros recreativos de la región.. | 0.5- | 17 | 0.75 | 0.25- | 8.5 | 0.375-- | 04.41 |
| 5. | Promover y divulgar el folkllore y valores..... | 0.5- | 17 | 3.00 | 0.25- | 8.5 | 1.50 - | 17.64 |
| 6. | Promover la investigación de metodología actual... | 0.5- | 17 | 1.50 | 0.25- | 8.5 | 0.75 - | 08.82 |
| 7. | Organización grupos artísticos entre personal y vecinos de la comunidad..... | 0.5- | 17 | 3.25 | 0.25- | 8.5 | 1.625- | 19.11 |
| 8. | Promover investigación Social y Psicológica..... | 0.5- | 17 | 1.25 | 0.25- | 8.5 | 0.625- | 07.35 |
| 9. | Promover creación de Bibliotecas, clubs. | 0.5- | 17 | 1.75 | 0.25- | 8.5 | 0.875- | 10.29 |
| 10. | Promover el periodismo escolar y comunal | 0.5- | 17 | 3.25 | 0.25- | 8.5 | 1.625- | 19.11 |
| 0 2 2 4 | <u>Otras: Profesionales:</u> | 07 - | 238 | 74.0 | 03.5 - | 119 | 37.0 - | 31.09 |
| | <u>Funciones cumplidas con eficacia:</u> | 04 - | 136 | <u>45.0</u> | 02.0 - | 68 | <u>22.50 -</u> | <u>33.0</u> |
| 1. | Administrativas..... | 01 - | 34 | 15.0 | 0.5 - | 17 | 7.50 - | 88.23 |
| 2. | Técnicas..... | 01 - | 34 | 12.0 | 0.5 - | 17 | 6.00 - | 70.58 |
| 3. | Promocionales..... | 01 - | 34 | 06.5 | 0.5 - | 17 | 3.25 - | 38.23 |
| 4. | Dirección | 01 - | 34 | 11.5 | 0.5 - | 17 | 5.75 - | 67.64 |
| 0. | <u>Contribución a objetivos :</u> | 01.5- | 51 | <u>13.75</u> | 0.75- | 25.5 | <u>6.87 -</u> | <u>26.96</u> |
| 5. | Mejoramiento de enseñanza | 0.5- | 17 | 04.75 | 0.25- | 8.5 | 2.37 - | 27.94 |
| 6. | Madurez Profesional | 0.5- | 17 | 03.50 | 0.25- | 8.5 | 1.75 - | 20.58 |
| 7. | Consolidación relaciones escuela-comunicad..... | 0.5- | 17 | 05.50 | 0.25- | 8.5 | 2.65 - | 32.35 |
| 0. | <u>Funciones para directores y profesores :</u> | 01.5- | 51 | <u>15.25</u> | 0.75- | 25.5 | <u>7.62 -</u> | <u>29.90</u> |
| 8. | Vigilancia y control | 0.5- | 17 | 04.75 | 0.25- | 8.5 | 2.37 - | 27.94 |
| 9. | Asesoría y orientación ... | 0.5- | 17 | 04.00 | 0.25- | 8.5 | 2.00 - | 23.52 |
| 10. | Estímulos e incentivos.... | 0.5- | 17 | 06.50 | 0.25- | 8.5 | 3.25 - | 38.23 |
| | TOTAL : | 35 | -1190 | 335.75 | 17.5 | -595. | 167.87 | - 28.21 |

Continuación: Análisis del Sistema.
 Funciones (0 2 2)

Comentarios de algunos de los señores profesores que omitieron sus respuestas:

- SE SUPONE QUE ESTAS SON SUS FUNCIONES, SI LAS CUMPLE Y NO LO SE, porque NO ESTOY CERCA DE ELIA.

- NO DESEO FALSAR RESPUESTAS PORQUE UN PROFESOR NO ESTA AL TANTO DE TODO LO QUE HACE O DEBE HACER LA SUPERVISION.

5. Qué funciones considera que debe atender su Supervisor de Distrito con mayor urgencia durante el ciclo escolar 1979?

| | | |
|-----|-------------------------|--------------------------|
| 5.1 | Administrativas | El 55% considera que SI. |
| 5.2 | Técnicas | El 58% considera que SI. |
| 5.3 | Promocionales | El 47% considera que SI. |
| 5.4 | Directrices o Dirección | El 55% considera que SI. |

6. Como Profesor del Establecimiento -a cuál de los siguientes aspectos considera que ha influido directa y positivamente la labor de su supervisor?

| | | |
|-----|---|-----------------------------|
| 6.1 | Mejoramiento de la enseñanza | El 77% considera que SI. |
| 6.2 | Madurez Profesional | El 76% considera que SI. |
| 6.3 | Consolidación de relaciones escuela-comunidad | El 38.23% considera que SI. |

7. Considera que su supervisor cumplió con sus funciones y atribuciones respecto a:

| | | |
|-----|---|-----------------------------|
| 7.1 | Actividades con los directores: | El 38.23% considera que SI. |
| 7.2 | Actividades con los profesores: | El 47.05% considera que SI. |
| 7.3 | Actividades con los alumnos: | El 14.70% considera que SI. |
| 7.4 | Actividades con padres y vecinos de la comunidad: | El 7.76% considera que SI. |

MEDIOS DE SUPERVISION (0 2 3)

| Codifi- cación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | P. R. x SUBFACTOR | |
|-------------------|---|-----------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| | | Esperado U | Observado | Esperado | Observado |
| 0231 | Medios Directos | 15 - 510 | 63.0-12.32 | 07.5- 255 | 31.0- 12.32 |
| 0232 | Medios Indirectos | 30 -1020 | 146.0-14.31 | 15.0- 510 | 73.0- 14.31 |
| 0232.1 | Mejoramiento Enseñanza y Madurez Profesional | 10 - 340 | 47.0-13.82 | 05 - 170 | 23.5- 13.82 |
| 0232.2 | Técnico Docente | 10 - 340 | 48.0-14.11 | 05 - 170 | 24.0- 14.11 |
| 0232.3 | Socio-Culturales | 10 - 340 | 51.0-15.00 | 05 - 170 | 25.5- 15.00 |
| | TOTAL : | 45 -1530 | 209.0-13.66 | 22.5- 765 | 104.5- 13.66 |

Cuadro 08.1 (Auxiliar)

MEDIOS DE SUPERVISION (0 2 3)

| Codifi- cación | CUALIDAD POR SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | | P. R. x CUALIDAD | | |
|-------------------|--|-----------------|-----------------|------|------------------|-------------------|--|
| | | Esperado U G | Observado GP | U | Esperado G | Observado GP % | |
| 0231 | <u>Medios Directos :</u> | 15 - 510 | 63.0 | 07.5 | 255 | 31.5 - 12.32 | |
| 1. | Pláticas individuales y con pequeños grupos de profesores..... | 03 - 102 | 30.0 | 01.5 | 51 | 15.0 - 29.41 | |
| 2. | Dotación y uso de mate- rial didáctico..... | 03 - 102 | 06.0 | 01.5 | 51 | 03.0 - 05.88 | |
| 3. | Visitas de observación al salón de clases.... | 03 - 102 | 13.5 | 01.5 | 51 | 06.75- 13.23 | |
| 4. | Clases Modelos..... | 03 - 102 | 04.5 | 01.5 | 51 | 02.25- 04.41 | |
| 5. | Actividades Específicas dentro de la escuela... | 03 - 102 | 09.0 | 01.5 | 51 | 03.00- 08.82 | |
| 0232 | <u>Medios Indirectos :</u> | 30 -1020 | 146.0 | 15.0 | 510 | 73.0 - 14.31 | |
| 0232.1 | <u>Mejoramiento Enseñanza y Madurez Profesional :</u> | 10 - 340 | 47.0 | 5.0 | 170 | 23.5 - 13.82 | |
| 1. | Películas y proyecciones. | 02 - 68 | 03.0 | 1.0 | 34 | 01.5 - 04.41 | |
| 2. | Boletines de supervisión | 02 - 68 | 15.0 | 1.0 | 34 | 07.5 - 22.05 | |
| 3. | Disertaciones pedagógicas | 02 - 68 | 07.0 | 1.0 | 34 | 03.5 - 10.29 | |
| 4. | Clubs y Comités de Doc. | 02 - 68 | 16.0 | 1.0 | 34 | 08.0 - 23.52 | |
| 5. | Círculos de estudio | 02 - 68 | 06.0 | 1.0 | 34 | 03.0 - 08.82 | |

continúa.....

Cuadro 0 8 1 (Auxiliar)

MEDIOS DE SUPERVISION (0 2 3)

| Codificación | SUBFACTOR | PUNTEO ABSOLUTO | | P.P.R. x CUALIDAD | | |
|--------------|--|-----------------|-----------|-------------------|-----------|-------|
| | | Esperado | Observado | Esperado | Observado | |
| | | U | GP | U | GP | % |
| Viene de: | | | | | | |
| 0232 | <u>Medios Indirectos:</u> | | | | | |
| 0232.2 | <u>Técnico-Docente:</u> | 10-340 | 48.0 | 05-170 | 24.50 | 14.11 |
| 1. | Organización y realización intercambios observación pedagógica..... | 02- 68 | 11.0 | 01 - 34 | 5.5 | 16.17 |
| 2. | Realización de laboratorios de carácter didáctico..... | 02- 68 | 03.0 | 01 - 34 | 1.5 | 04.41 |
| 3. | Cursillos de perfeccionamiento de Profesores. | 02- 68 | 10.0 | 01 - 34 | 5.0 | 14.70 |
| 4. | Organización de Seminarios, mesas redondas, etc. | 02- 68 | 10.0 | 01 - 34 | 5.0 | 14.70 |
| 5. | Reunión de directores y profesores para evaluación del trabajo trimestral.... | 02- 68 | 14.0 | 01 - 34 | 7.0 | 20.58 |
| 0232.3 | <u>Socio-Culturales:</u> | 02-340 | 51.0 | 05-170 | 25.5 | 15.0 |
| 1. | Organización dentro del magisterio de grupos artísticos y deportivos, etc..... | 02- 68 | 18.0 | 01 - 34 | 9.0 | 26.47 |
| 2. | Organización de certámenes: declamatoria, prosa, verso, oratoria, otros..... | 02- 68 | 16.0 | 01 - 34 | 8.0 | 23.52 |
| 3. | Realización de excursiones de estudio y recreación... | 02- 68 | 07.0 | 01 - 34 | 3.5 | 10.29 |
| 4. | Hacer participar en actividades escolares a los padres y vecinos..... | 02- 68 | 06.0 | 01 - 34 | 3.0 | 08.82 |
| 5. | Organización comité pro-mejoramiento comunal... | 02- 68 | 04.0 | 01 - 34 | 2.0 | 05.88 |
| TOTAL : | | 45-1530 | 209.0 | 22.5- 765 | 104.5 | 13.66 |

INTERPRETACION Y CONCLUSIONES

Al hacer el análisis comparativo entre los resultados ABSOLUTOS ESPERADOS y los resultados ABSOLUTOS OBSERVADOS en los Sectores, Factores y Subfactores y Cualidades por Subfactor, que constituyen el Sistema de Supervisión Educativa en los Establecimientos Oficiales de Educación Media en los Municipios del Departamento de Guatemala (excluyendo la capital o área metropolitana), tenemos los siguientes resultados cuantitativos y cualitativos.

En cuanto al SISTEMA como un todo CUADRO 0.0 se esperaba un Punteo Absoluto de 100% y se obtuvo:

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : |
|--------------|------------|-------------|-------------------|
| 78.7% | 38.32% | 35.95% | 50.99% |

Lo que permite apreciar un resultado deficiente, es decir que la población encuestada considera que el Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa - Guatemala-Municipios, no está alcanzando satisfactoriamente sus OBJETIVOS ESPECIFICOS, ni cuenta con los ASPECTOS Necesarios. Esta conclusión se comprueba con el análisis de cada uno de los dos Sectores.

El siguiente análisis corresponde al SECTOR OBJETIVOS: Cuadro 01, con sus correspondientes subfactores para determinar en qué cualidades existen las eficiencias y cuáles las deficiencias del Proyecto. Para éste, se esperaba un punteo absoluto de 100% y se obtuvo :

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : |
|--------------|------------|-------------|-------------------|
| 78.91% | 43.6% | 45.5% | 56% |

Es decir que la población encuestada encuentra satisfacción por parte de los supervisores e insatisfacción por parte de los directores y profesores. Haciendo falta el 44% para el logro de la totalidad de los Objetivos-Educacionales.

El FACTOR 0.1.1. MEJORAMIENTO DE LA ENSEÑANZA: Cuadro 0.3, de un punteo esperado del 100%, se obtuvo :

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : |
|--------------|------------|-------------|-------------------|
| 80.0% | 37.65% | 32.80% | 50.15% |

es decir un resultado deficiente. Es de importancia señalar que son los supervisores los que responden positiva y satisfactoriamente, mientras que los directores y

profesores lo hacen negativa e insatisfactoriamente. Este punteo es producto del análisis de los SUBFACTORES que estructuran el Factor 0.1.1. ya indicado. Siendo ellos :

SUBFACTOR 0.1.1.1. INVESTIGACION: Cuadro 0.3.1. (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio: Deficiente: |
|--------------|------------|-------------|---------------------------------|
| 87.87% | 40.0% | 28.07% | 51.98% |

Es curioso observar el contraste de los resultados: alto-eficiente por parte de los supervisores y bajo-eficiente por parte de los directores y profesores.

SUBFACTOR 0.1.1.2. EVALUACION: Cuadro 0.3.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio: Deficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 57.5% | 27.3% | 35.5% | 37.62% |

En este se observa la mayor insatisfacción por parte de toda la población en cuestada.

SUBFACTOR 0.1.1.3. METODOS DE ENSEÑANZA: Cuadro 0.3.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Deficiente : |
|--------------|------------|-------------|-----------------------------------|
| 93.75% | 45.0% | 34.55% | 57.76% |

Es interesante observar que mientras los supervisores dan un resultado satisfactorio como guías y orientadores, los profesores quienes ponen en práctica los métodos de enseñanza en el proceso de enseñanza-aprendizaje dan un resultado insatisfactorio.

Estos resultados deficientes se deben a que: a) los profesores no están interesados en el Mejoramiento real del proceso de enseñanza-aprendizaje; b) los profesores desconocen el Proyecto de Sectorización; c) a los profesores no se les participa y no se les dan las oportunidades de trabajo profesional para dicho mejoramiento.

En el FACTOR 0.1.2. MADUREZ PROFESIONAL: Cuadro 0.4 de un punteo absoluto del 100% esperado se obtuvo :

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : |
|--------------|------------|-------------|-------------------|
| 77.7% | 53.33% | 50.89% | 60.64% |

Lo que permite apreciar un resultado bajo-eficiente. Es decir que la población encuestada considera una mejor situación en este factor, ya que hay una insatisfacción promedio de 39.36%.

Es de hacer notar que la Madurez Profesional es una variable que afecta directamente al Mejoramiento de la Enseñanza.

Este Factor 0.1.2. en sus SUBFACTORES presenta los siguientes resultados:

SUBFACTOR 0.1.2.1.

PARTICIPACION EN ACTIVIDADES PROFESIONALES: Cuadro 0.4.1. (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Deficiente: |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 83.3% | 16.0% | 25.29% | 41.53% |

SUBFACTOR 0.1.2.2.

AUTOSUPERACION PROFESIONAL: Cuadro 0.4.1. (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Eficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 41.6% | 80.0% | 79.4% | 67.00% |

SUBFACTOR 0.1.2.3.

ACTITUD RESPECTO A LOS ASCENSOS: Cuadro 0.4.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Eficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 88.8% | 86.6% | 68.62% | 81.37% |

Se observa que los directores se autoacreditan un mínimo de 16.0% y los profesores un 25.29% en participación en actividades profesionales, lo que da lugar a deducir, que no se les da oportunidad de participar en las mismas, ya que en autosuperación profesional se acreditan un 80.0% y 79.4% respectivamente. Mientras que los supervisores se acreditan un porcentaje invertido de un 83.3% para participación en actividades profesionales y un 41.6% para su autosuperación profesional.

En el FACTOR 0.1.3. CONSOLIDACION DE LAS RELACIONES ESCUELA-COMUNIDAD : Cuadro 0.5. de un punteo absoluto del 100% esperado se obtuvo:

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : |
|--------------|------------|-------------|-------------------|
| 78.91% | 40.0% | 53.47% | 57.46% |

Lo que permite apreciar un resultado Deficiente-alto, con una insatisfacción promedio por parte de la población encuestada del 42.54%.

Este Factor 0.1.3. en sus SUBFACTORES presenta los siguientes resultados:

SUBFACTOR 0.1.3.1.

ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES: Cuadro 0.5.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Deficiente : |
|--------------|------------|-------------|-----------------------------------|
| 66.6% | 20.0% | 37.05% | 41.21% |

SUBFACTOR 0.1.3.2.

PROGRAMAS EDUCATIVOS : Cuadro 0.5.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Eficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 94.4% | 73.3% | 69.60% | 79.10% |

SUBFACTOR 0.1.3.3.

PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO COMUNALES Y ESCOLARES :

Cuadro 0.5.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Eficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 83.3% | 40.0% | 64.70% | 62.33% |

Al hacer la comparación entre los resultados obtenidos en las cualidades (preguntas) de cada subfactor, se observa que las experiencias y las opiniones reflejan punteos bajos en relación a las actividades extraescolares, especialmente por parte de los directores; altos en relación a los programas educativos, especialmente por parte de los supervisores; y aceptables en cuanto a los programas de mejoramiento comunales y escolares, haciendo notar que el más bajo lo presentan los directores.

En cuanto al análisis que corresponde al SECTOR : ASPECTOS. Cuadro 0.2. se esperaba un puntaje absoluto del 100% y se obtuvo :

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : |
|--------------|------------|-------------|-------------------|
| 78.5% | 33.5% | 26.31% | 46.10% |

lo que permite apreciar un resultado promedio deficiente que lo dan especialmente - los directores y profesores, habiendo una insatisfacción promedio de 53.90%. Este resultado se obtuvo del análisis de los FACTORES :

0.2.1. PERFIL PROFESIONAL: Cuadro 0.6, que de un puntaje absoluto esperado del 100% se observó un puntaje de :

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : |
|--------------|------------|-------------|-------------------|
| 76.8% | 71.75% | 61.46% | 66.67% |

lo que permite apreciar un resultado eficiente en cuanto a los supervisores, directores y profesores encuestados, aunque el de los profesores está en la categoría de eficiente-bajo. Existe un promedio de insatisfacción del 33.33%.

Este porcentaje es producto del análisis de los SUBFACTORES que estructuran el factor mencionado. Siendo éstos :

SUBFACTOR 0.2.1.1.

PREPARACION PROFESIONAL: Cuadro 0.6.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Eficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 86.6% | 76.0% | 59.41% | 74.0% |

SUBFACTOR 0.2.1.2.

CUALIDADES PROFESIONALES Y ADMINISTRATIVAS :

Cuadro 0.6.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Eficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 64.83% | 66.0% | 41.14% | 57.32% |

SUBFACTOR 0.2.1.3.

CUALIDADES FISICAS Y PERSONALES : Cuadro 0.6.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Eficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 69.16% | 75.0% | 50.58% | 64.91% |

SUBFACTOR 0.2.1.4.

CUALIDADES PSICOLOGICAS: Cuadro 0.6.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Eficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 86.60% | 70.0% | 54.70% | 60.43% |

Los resultados anteriores permiten observar que las cualidades profesionales y administrativas de sus supervisores las reconocen en un grado bajo, o bien que éstos no las transmiten a través de su trabajo.

Asimismo, los resultados de los subfactores cualidades físicas y personales, como las cualidades psicológicas las reconocen los profesores y directores en grado promedio eficiente, pero bajo, especialmente éstas últimas que los profesores las consideran deficientes.

Es decir, pues, que al hacer la comparación entre los resultados obtenidos de las cualidades de cada subfactor, se observa nuevamente que son los profesores los que dan una opinión insatisfactoria, mientras que los supervisores dan una opinión satisfactoria.

Es oportuno comentar que los supervisores son los ejecutores y portadores, mientras que los profesores son quienes reciben la acción de ellos.

De los factores que estructuran el Factor Perfil Profesional se considera que el que más escolarización y/o profesionalización requiere es el subfactor 0.2.1.2. Cualidades Profesionales y Administrativas, por lo que los supervisores deben darle prioridad en su preparación teórica, preocuparse por ellas en la práctica directa con los directores y profesores y alumnos, quienes perciben y aprecian su labor de supervisión.

En el FACTOR 0.2.2. FUNCIONES DE LA SUPERVISION: Cuadro 0.7, de un punteo absoluto esperado del 100% se observó un punteo de :

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : |
|--------------|------------|-------------|-------------------|
| 82.7% | 31.4% | 28.21% | 47.43% |

lo que permite apreciar un resultado eficiente por parte de los supervisores y deficiente por parte de los directores y profesores, con un promedio de insatisfacción de 52.57%. Estos resultados provienen del análisis de los subfactores de dicho factor:

SUBFACTOR 0.2.2.1.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: Cuadro 0.7.1. (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Eficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 83.3% | 60.5% | 44.33% | 62.71% |

SUBFACTOR 0.2.2.2.

FUNCIONES TECNICAS Y DIRECTRICES: Cuadro 0.7.1. (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Deficiente : |
|--------------|------------|-------------|-----------------------------------|
| 78.8% | 16.1% | 17.92% | 37.60% |

SUBFACTOR 0.2.2.3.

FUNCIONES DE PROMOCION: Cuadro 0.7.1. (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Deficiente : |
|--------------|------------|-------------|-----------------------------------|
| 77.5% | 16.0% | 18.67% | 37.39% |

SUBFACTOR 0.2.2.4.

OTRAS FUNCIONES PROFESIONALES: Cuadro 0.7.1. (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio: Deficiente : |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 92.8% | 29.0% | 31.09% | 50.96% |

Nuevamente se aprecia que los punteos de la opinión de los supervisores - son altos, mientras los de los directores y profesores son bajos. Una de las razones puede ser que los supervisores realizan de manera independiente de directores y profesores sus funciones, por lo tanto éstos no pueden apreciar objetivamente, ni la acción, ni los resultados. Pero hay que tener presente que son éstos últimos - los involucrados directamente en el proceso educativo, por lo tanto los primeros beneficiados con el servicio administrativo de la supervisión.

Desde el punto de vista práctico las FUNCIONES son las más importantes, - ya que son las acciones que se ejecutan como atribuciones y que dinamizan el proceso de Supervisión o Administración a Nivel Intermedio.

De las Funciones de la Supervisión vigentes son las Técnicas y Directrices, así como las de Promoción, las que dan un puntaje promedio bajo, por lo tanto son las que los supervisores deben revisar teórica y prácticamente.

Es importante hacer énfasis respecto a la opinión de la población encuestada sobre -a qué Funciones debe atender con mayor urgencia por parte de los supervisores de sector en el futuro ciclo escolar 1979? (Cualidad 5 del subfactor 0.2.2.)

Los señores supervisores opinan que en un 91.4% deben atenderse las técnicas y las directrices. Los señores directores opinan que en un 80% deben atenderse las administrativas y las directrices o de dirección. Y los señores profesores opinan que en un 56.5% las técnicas y las directrices o de dirección. Por los resultados se concluye que las directrices son las que demandan más atención, con lo que se está confirmando una insatisfacción. En relación a las funciones de Promoción se considera: 1) que no son conocidas por los encuestados de manera profunda y clara; o 2) que no son muy bien atendidas.

Respecto a la Cualidad 7 del subfactor 0.2.2. que dice: Considera que su supervisor cumplió con sus funciones y atribuciones respecto a): 7.1. Actividades con los directores, 7.2. Actividades con los profesores, 7.3. Actividades con los alumnos; 7.4. Actividades con padres y vecinos de la comunidad:.

Los supervisores consideran que cumplieron satisfactoriamente sus funciones con directores, profesores y padres de familia y vecinos de la comunidad y en un porcentaje menos con los alumnos, aunque siempre satisfactorio. Los directores consideran que los supervisores cumplieron sus funciones satisfactoriamente con directores, no así con profesores, alumnos, padres de familia y vecinos de la comunidad. Los profesores consideran que los supervisores no cumplieron satisfactoriamente sus funciones, no con directores, profesores, alumnos, padres de familia y vecinos de la comunidad.

Para comprobar el grado de objetividad y validez de los resultados se comparó la opinión dada en la cualidad 6.0 y en la cualidad 0.2.2.4. (5, 6, 7) del Factor Funciones con los Factores 0.1.1., 0.1.2., y 0.1.3., obteniéndose los siguientes resultados :

Supervisores :

| 6.0 | % | 0.2.2.4. | % | 0.1 | % | Promedio | % |
|-----|-------|----------|-------|--------|-------|----------|-------|
| 6.1 | 50.0 | 5. | 83.3 | 0.1.1. | 80.14 | | 71.14 |
| 6.2 | 33.3 | 6. | 100.0 | 0.1.2. | 77.77 | | 70.33 |
| 6.3 | 100.0 | 7. | 83.0 | 0.1.3. | 78.78 | | 87.36 |

Los grados de variación o diferencia MINIMO, MEDIO y MAXIMO son :

| | MINIMO | MEDIO | MAXIMO |
|--|--------|-------|--------|
| Mejoramiento de la enseñanza: | 03.16 | 30.14 | 33.3 |
| Madurez Profesional: | 22.23 | 44.47 | 66.7 |
| Consolidación : Relaciones entre la Escuela y la Comunidad : | 16.70 | 04.52 | 21.22 |

El mayor grado de confiabilidad se da en la Consolidación de las relaciones entre la escuela y la comunidad. El menor grado de confiabilidad se da en la Madurez Profesional.

Directores :

| 6. | % | 0.2.2.4. | % | 0.1 | % | Promedio | % |
|-----|------|----------|------|--------|-------|----------|-------|
| 6.1 | 20.0 | 5. | 30.0 | 0.1.1. | 37.65 | | 29.21 |
| 6.2 | 20.0 | 6. | 30.0 | 0.1.2. | 53.33 | | 34.44 |
| 6.3 | 40.0 | 7. | 20.0 | 0.1.3. | 40.00 | | 33.33 |

Los grados de variación en la objetividad, validez y confiabilidad MINIMO, MEDIO y MAXIMO son:

| | MINIMO | MEDIO | MAXIMO |
|---|--------|-------|--------|
| Mejoramiento de la Enseñanza: | 07.65 | 10.0 | 17.65 |
| Madurez Profesional : | 23.33 | 10.0 | 33.33 |
| Consolidación : Relaciones de la Escuela y la Comunidad : | 00 | 00 | 20.00 |

El mayor grado de objetividad, validez y confiabilidad se da en Mejoramiento de la enseñanza y en la Consolidación de las relaciones entre la escuela y la comunidad. El menor grado se da en Madurez Profesional.

Profesores :

| 6. | % | 0.2.2.4. | % | 0.1 | % | Promedio % |
|------|-------|----------|-------|--------|-------|------------|
| 6.1. | 11.76 | 5. | 27.94 | 0.1.1. | 32.80 | 24.16 |
| 6.2 | 11.76 | 6. | 20.58 | 0.1.2. | 50.89 | 27.74 |
| 6.3 | 38.23 | 7. | 32.35 | 0.1.3 | 53.47 | 48.01 |

Los grados de variación o diferencias MINIMO, MEDIO y MAXIMO son :

| | MINIMO | MEDIO | MAXIMO |
|---|--------|-------|--------|
| Mejoramiento de la enseñanza : | 04.87 | 16.18 | 21.04 |
| Madurez Profesional : | 30.31 | 08.82 | 39.13 |
| Consolidación de las Relaciones entre la escuela y la comunidad : | 15.25 | 05.88 | 21.12 |

El mayor grado de objetividad, validez y confiabilidad se observa en el Mejoramiento de la Enseñanza. El menor grado se observa en la Madurez Profesional.

Si se observan los puntos y los promedios de supervisores, directores y profesores, se aprecia una gran diferencia, es decir, que no hay unidad de criterio en cuanto al aspecto cuantitativo. Ahora bien, si se observan los grados de diferencia para comprobar objetividad, validez y confiabilidad se ve que hay acuerdo en que el mayor grado se presenta para los tres sectores de población encuestada en la Consolidación de relaciones entre la escuela y la comunidad y el menor grado se presenta en la Madurez Profesional. Es decir que el Mejoramiento de la enseñanza es intermedio.

El FACTOR 0.2.3. MEDIOS DE LA SUPERVISION : Cuadro 0.8., de un punteo absoluto esperado del 100% se observó un punteo :

| | | | |
|--------------|------------|-------------|------------------|
| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un promedio; |
| 75.6% | 17.5% | 13.66% | 35.58% |

lo que permite apreciar un resultado eficiente por parte de los supervisores y deficiente por parte de los directores y profesores. Con un promedio insatisfactorio del 64.42%. Es decir que los directores y sobre todo los profesores que reciben directamente la acción supervisora no dan testimonio, ni están de acuerdo con los medios que usan los supervisores, los usan en mínimo grado. Este resultado es el análisis de los SUBFACTORES de dicho factor. Siendo éstos:

Nota: El Factor 0.2.3. Medios de la Supervisión: Cuadro 0.8

SUBFACTOR 0.2.3.1.MEDIOS DIRECTOS: Cuadro 0.8.1 (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Deficiente: |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 80.0% | 14.0% | 12.33% | 35.44% |

SUBFACTOR 0.2.3.2.MEDIOS INDIRECTOS : Cuadro 0.8.1. (Auxiliar)

| Supervisores | Directores | Profesores. | Con un Promedio : Deficiente: |
|--------------|------------|-------------|----------------------------------|
| 72.7% | 19.3% | 14.31% | 35.40% |

El porcentaje del subfactor Medios Indirectos es resultado de la subdivisión del mismo, así:

| | Super- visores | Directores | Profesores |
|---|-------------------|------------|------------|
| Mejoramiento de la Enseñanza y 0.2.3.1. Madurez Profesional: | 55.0% | 18.0% | 13.82% |
| 0.2.3.2. Técnico-Docente: | 75.0% | 20.0% | 14.11% |
| 0.2.3.3. Socio-Culturales: | 83.3% | 20.0% | 15.00% |

Como se aprecia los resultados son bajos, tanto en los Medios directos, como en los medios indirectos, es decir insatisfactorios, especialmente en estos últimos que dan promedios insatisfactorios; para el mejoramiento de la enseñanza y madurez profesional un 28.94% ; para el Técnico-Docente: un promedio de 36.37%, para el Socio-Cultural un promedio de 39.40%.

En cuanto al FACTOR 0.2.4. RECURSOS DE LA SUPERVISION: Cuadro 0.9, - de un puntaje absoluto esperado del 100%, se observó un puntaje del 76.6%, lo que permite apreciar un resultado eficiente.

Nota : Los supervisores fueron los únicos que respondieron este factor, - pues de la población encuestada, sólo ellos están en condiciones reales de responder, ya que les afecta directamente para alcanzar sus objetivos de supervisión y educacionales.

Nota: Los factores 0.2.4. Recursos de la Supervisión: Cuadro 0.9

INVENTARIO DE LA POBLACION ENCUESTADA :
ADMINISTRADORES A NIVEL CENTRAL DEL
MINISTERIO DE EDUCACION.

Como directores, orientadores, guías y organizadores máximos del Ministerio de Educación, son los Administradores a nivel central los que pueden apreciar - desde un ángulo más imparcial la situación o el estado de la Supervisión Educativa en los Municipios del Departamento de Guatemala. A continuación sus respuestas respecto al tema:

1. Consideran que los Supervisores o Administradores a Nivel Intermedio deben ser educadores y especialistas en Administración en un 100%.
2. Entre las características y cualidades profesionales de un Supervisor Escolar anotaron: Experiencia en los diferentes niveles y cargos educativos y administrativos, es decir, dominio de las técnicas y metodología de la docencia y de la función supervisora. Además, estudios superiores. También mencionaron las cualidades personales, tales como: responsabilidad, imaginación, creatividad, seguridad en sí mismo.
3. Ninguno de los encuestados considera que la Supervisión Escolar en Guatemala en la actualidad cuente con personal especializado. Las razones que exponen son: a) porque el único requisito establecido para ocupar el cargo de supervisor es estar escalafonado en la clase "C" sin tomar en cuenta - otros aspectos; b) porque la mayoría de supervisores han salido del área docente. Posiblemente buenos maestros, pero es distinto ser supervisor; c) regularmente no se hace una selección del personal y la designación se hace como una respuesta a presiones políticas o personales.
4. Los encuestados consideran que la carga de atribuciones en relación a las - funciones administrativas, técnicas y sociales no está adecuada, ni en relación al tiempo disponible, ni a los objetivos a alcanzar. Puede ser por razones como: a) el número de establecimientos que atienden no es el apropiado; b) que la carga de atribuciones administrativas les ocupa el mayor tiempo de que disponen.
5. Asimismo, consideran en un 68% que deben dedicarse los supervisores a - atender el área Técnico-Docente, ya que: a) una buena atención al docente en servicio, repercute en los otros aspectos educativos; b) porque es el verdadero campo del supervisor escolar para alcanzar los objetivos educacionales.

INVENTARIO DE LA POBLACION ENCUESTADA :
ADMINISTRADORES A NIVEL CENTRAL DEL
MINISTERIO DE EDUCACION.

Como directores, orientadores, guías y organizadores máximos del Ministerio de Educación, son los Administradores a nivel central los que pueden apreciar - desde un ángulo más imparcial la situación o el estado de la Supervisión Educativa en los Municipios del Departamento de Guatemala. A continuación sus respuestas respecto al tema:

1. Consideran que los Supervisores o Administradores a Nivel Intermedio deben ser educadores y especialistas en Administración en un 100%.
2. Entre las características y cualidades profesionales de un Supervisor Escolar anotaron: Experiencia en los diferentes niveles y cargos educativos y administrativos, es decir, dominio de las técnicas y metodología de la docencia y de la función supervisora. Además, estudios superiores. También mencionaron las cualidades personales, tales como: responsabilidad, imaginación, creatividad, seguridad en sí mismo.
3. Ninguno de los encuestados considera que la Supervisión Escolar en Guatemala en la actualidad cuente con personal especializado. Las razones que exponen son: a) porque el único requisito establecido para ocupar el cargo de supervisor es estar escalafonado en la clase "C" sin tomar en cuenta - otros aspectos; b) porque la mayoría de supervisores han salido del área docente. Posiblemente buenos maestros, pero es distinto ser supervisor; c) regularmente no se hace una selección del personal y la designación se hace como una respuesta a presiones políticas o personales.
4. Los encuestados consideran que la carga de atribuciones en relación a las - funciones administrativas, técnicas y sociales no está adecuada, ni en relación al tiempo disponible, ni a los objetivos a alcanzar. Puede ser por razones como: a) el número de establecimientos que atienden no es el apropiado; b) que la carga de atribuciones administrativas les ocupa el mayor tiempo de que disponen.
5. Asimismo, consideran en un 68% que deben dedicarse los supervisores a - atender el área Técnico-Docente, ya que: a) una buena atención al docente en servicio, repercute en los otros aspectos educativos; b) porque es el verdadero campo del supervisor escolar para alcanzar los objetivos educacionales.

6. En cuanto a los recursos que deben incrementarse a los señores supervisores, consideran que básicamente son : a) dotarlos del equipo para su movilización (vehículos); b) un entrenamiento constante para que respondan a los cambios del proceso educativo; c) dotarlos de recursos didácticos, básicamente textos de enseñanza; d) por último, dotarlos de recursos económicos (viáticos).
7. Para la especialización y tecnificación, es decir para la capacitación de administradores de la educación a nivel intermedio en Guatemala, la Universidad de San Carlos, en la Facultad de Humanidades, tiene la Licenciatura en Pedagogía y Ciencias de la Educación, con cursos especializados de Supervisión y Administración Educativa; también la Universidad Rafael Landívar tiene profesionalización para supervisores en servicio, ésta es debido a la existencia de un convenio entre UNESCO, el Ministerio de Educación y la participación de dicha Universidad.
8. Consideran que la Supervisión Escolar de manera científica tiene perspectivas muy limitadas por el contexto socio-económico del país.
9. Consideran que debe incrementarse el aspecto de la Elaboración y ejecución de planes y programas.
10. Consideran también que la Supervisión Escolar debe ser evaluada constantemente, tanto en su aspecto cuantitativo como en el cualitativo, para mantener un equilibrio.
11. Para desarrollar una Supervisión Escolar más creativa y preventiva que correctiva, recomiendan: a) reasignando nuevas funciones y revalorando el papel del supervisor; b) el punto de partida lo constituye nombrar a personal idóneo que se logra: capacitando al personal y manteniendo una orientación frecuente que responda a los requerimientos actuales.
12. y
13. Cuentan con algunas becas para cursillos de especialización a las ciudades de Panamá o México, con la ayuda de instituciones como la OEA y la UNESCO, así como con la AID. La ayuda de estas becas e instituciones ha sido parcial, ya que no se aprovecha al personal que ha disfrutado de estos servicios.

CONCLUSIONES

1. La función supervisora ha carecido en un alto porcentaje de científicidad, - en tanto que la supervisión escolar no ha sido una función que integre e interrelacione las variables de causa y efecto para alcanzar fines y objetivos propuestos.
2. En los últimos años de la presente década, los supervisores con una base teórica más --- científica, por su constante observación de la realidad, las necesidades y su profesionalización, han elaborado magníficos proyectos y programas, en donde ya se ven conceptos, principios de funciones tales como: planificación, organización, coordinación, dirección, ejecución y control.
3. La Función de Control a través de una Evaluación constante, objetiva, confiable y real, es el mecanismo que ha estado mal atendido, haciendo falta - para una supervisión escolar de calidad que periódicamente retroalimente el ciclo de supervisión, para ir reproduciendo ajustes en base a las necesidades de la institución o del grupo afectado directamente en este proceso: los alumnos, profesores y directores con un mejoramiento de la enseñanza y madurez profesional, así como de padres de familia y vecinos de la comunidad para establecer y consolidar relaciones entre escuela y comunidad.
4. En el presente estudio entre el MARCO OPERACIONAL que realizan los supervisores escolares en los Municipios del Departamento de Guatemala y el - MARCO CONCEPTUAL O TEORICO que deberían ejecutar, existen diferencias significativas, según la población encuestada, en cuanto al desarrollo del - Proyecto de Sectorización de la Supervisión: Guatemala-Municipios.

Así, según opinión de los supervisores, éste es eficiente y satisfactorio en un 78.7% ; no así según opinión de directores, que dan una insatisfacción - de 38.32% y de profesores con un 35.95% .

Es de hacer notar los resultados al hacer la comparación, ya que se observa que la opinión (sobre la labor ejecutada durante el ciclo de 1978) de los supervisores es más favorable que la de los directores y los profesores.

Este contraste en los resultados puede ser por las siguientes razones:

- a) los supervisores tienen un mayor conocimiento del Proyecto;
- b) están más identificados con la elaboración y promoción del mismo;

- c) los evaluados generalmente tienden a sobreestimar su labor, con más optimistas, a veces subjetivos; mientras que los evaluadores, en este caso, supervisados o subalternos, son más pesimistas, por ser los afectados y tienden a subestimar la labor del supervisor, aunque no hay que olvidar que son más objetivos.
5. Respecto a los objetivos: Mejoramiento de la Enseñanza, Madurez Profesional y Consolidación de las relaciones: Escuela-Comunidad, debe mejorarse el aspecto cualitativo; dando prioridad a los aspectos de Evaluación; Participación de Actividades Profesionales; y Actividades Extraescolares, respectivamente.
 6. Respecto a los aspectos que influyen en el logro de los objetivos: el Perfil Profesional, que exigen para optar al cargo de supervisores en Guatemala, es mínimo. En el caso concreto del Perfil Profesional que debe poseer un supervisor escolar para optar al cargo, no requiere mayores requisitos y profesionalización, ya que los que exige la ley son mínimos; el más importante es ser un docente con experiencia.
 7. El aspecto más importante para que la supervisión escolar alcance sus objetivos a cabalidad, es el elemento humano encargado de ejecutar el programa de supervisión; es el PERFIL PROFESIONAL que posean los supervisores escolares el que va a determinar un alto porcentaje de la calidad de programas, planes, proyectos, etc.; son ellos los que van a aprovechar recursos, cumpliendo con el principio de economía; los que van a realizar tareas, cumpliendo con el principio de orientación y funcionalidad; los que van a usar medios de supervisión, cumpliendo con el principio de adecuación.
 8. La evaluación de contexto debe ser implementada para que los supervisores escolares, antes de programar y ejecutar tengan un diagnóstico que jerarquice; problemas, necesidades de la supervisión, de los supervisados. Necesitan recursos, medios, funciones, y un perfil profesional adecuados y aceptables para alcanzar los objetivos propuestos.
 9. Los Marcos : Conceptual o Teórico y Operacional, son los que vienen a dar el parámetro para medir, para confirmar o refutar los supuestos que propone el trabajo en sus hipótesis al principio. Estos nos dan los siguientes resultados generales :
 - 0.1. La Supervisión Escolar en los sectores del Departamento de Guatemala no está alcanzando en su totalidad sus objetivos específicos, ya que,
 - 0.1.1. El Mejoramiento de la Enseñanza da un 50.15%;
 - 0.1.2. La Madurez Profesional da un 52.0%; y
 - 0.1.3. La Consolidación de las relaciones: Escuela-Comunidad, da un 57.46%.

Es decir que el resultado observado es DEFICIENTE.

0.2. La Supervisión Escolar en los sectores del Departamento de Guatemala no está alcanzando en su totalidad sus objetivos específicos, ya que :

0.2.1. Los supervisores escolares de los sectores del Departamento de Guatemala poseen un Perfil Profesional de 66.67%; lo que significa un resultado eficiente, pero bajo.

0.2.2. Los supervisores escolares no se dedican a cumplir satisfactoriamente con las funciones y atribuciones: técnico-administrativas, como las técnico-docentes y socio-culturales, ya que los resultados dan un porcentaje de 47.43%, lo que significa: deficiente.

0.2.3. Los supervisores escolares no usan los medios de supervisión escolar adecuados, más que en un 35.58%, ya sean directos o indirectos.

0.2.4. Los supervisores escolares cuentan con los recursos materiales, económicos, físicos y otros necesarios, en un 76.6%.

La contradicción y desacuerdo que se observa es -por qué razón o cuáles son las otras variables o causas por las que no se alcanzan los objetivos específicos de la supervisión y educacionales, si los supervisores poseen un eficiente, aunque bajo perfil profesional y cuentan con los recursos adecuados?

Las posibles respuestas son:

- a) Porque Guatemala no cuenta con una Administración Pública científica.
- b) Porque los problemas socio-económicos del país se reflejan en su deficiente Administración.
- c) Porque hay que redistribuir y dar prioridad a las funciones, tareas y atribuciones de los supervisores. (Aspecto técnico).
- d) Porque deben usar medios más adecuados. (Implementación-técnica).

RECOMENDACIONES

1. Se propone tomar el nominativo de Administración a Nivel Intermedio, en lugar de Supervisores Educativos y Escolares, como una actualización del marco legal en Guatemala, según lo han acordado en los últimos Seminarios sobre Administración Educativa en los países ibero y centroamericanos. Esto permitirá ir unificando criterios, conceptos, teorías, etc., e ir de acuerdo a ellos; haciendo al mismo tiempo que el marco legal responda al marco conceptual científico, acorde a las exigencias de una administración científica para ponerse en práctica, es decir, complementar eficientemente el marco operacional.
2. Se propone a la Supervisión Educativa: la profundización de la Teoría de Sistemas, para aplicarla a una Evaluación que permita el uso del Método Científico Deductivo-Inductivo.
3. No debe olvidarse que para medir la eficiencia del Proyecto de Sectorización: Guatemala-Municipios en todos sus aspectos: Objetivos, Personal, Medios; Recursos, etc., debe hacerse uso de una evaluación de Insumo y de Proceso Periódica, que permita los ajustes necesarios o bien una retroalimentación.
4. Es necesario que los administradores a Nivel Intermedio revisen sus tareas, atribuciones y funciones supervisoras, para que se dediquen a aquellas que dan mayor oportunidad de ser más creativos y concreta y directamente a la obtención de los objetivos educacionales. Deben revisarse e incrementarse las funciones de Promoción, las Socio-Culturales y las técnico-docentes, según el actual Proyecto o Programa de Sectorización.
5. El Proyecto de Sectorización debiera ser ampliamente difundido para ser conocido por los involucrados en el proceso de supervisión, tal es el caso de directores, profesores, así como en los aspectos de objetivos y funciones - los mismos alumnos, padres de familia del comité, autoridades y vecinos de la comunidad.

Esto permitirá el logro de los objetivos: Mejoramiento de la enseñanza, madurez profesional y consolidación de las relaciones escuela-comunidad, con mayor eficacia.

6. Realizar un Seminario a Nivel Nacional para determinar un Perfil Profesional de los Supervisores Escolares, que responda a las exigencias de una Supervisión: constructiva, preventiva y creativa, perceptible al cambio.
7. Que se efectúe la Evaluación Tridimensional presentada en este trabajo, con las modificaciones necesarias, a la población integrada por los estudiantes, padres de familia y vecinos de la comunidad que integran comités y/o se relacionan directamente con la vida de la institución escolar.
8. Que los datos del marco operacional sirvan para realizar una revisión y ajuste del Plan y así controlar las variables que influyen en el logro de los objetivos específicos y generales.

ANEXO

Con base legal y para un estudio crítico posterior, se presentan LOS OBJETIVOS del Reglamento de Supervisión Técnica Escolar de 1965 y los ASPECTOS - OBJETIVOS del Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa Guatemala-Municipios, respectivamente.

CAPITULO I

Artículo 1o. Son objetivos específicos de la Supervisión Técnica Escolar los siguientes:

- a) Desarrollar en los maestros la comprensión acerca de la finalidad, características y funciones de los distintos niveles educativos y su relación.
- b) Estimular en los maestros el interés por profundizar y actualizar sus conocimientos sobre educación.
- c) Contribuir a estrechar las relaciones entre el maestro y la comunidad para promover el desarrollo de la misma.
- d) Orientar a los maestros en la solución de los problemas que surjan en los educandos, y prestar su colaboración en forma directa cuando sea solicitado.
- e) Coordinar el trabajo de los maestros para que haya armonía en la labor docente, a efecto de alcanzar los mismos objetivos generales.
- f) Estimular a los maestros cuya labor docente sea satisfactoria proporcionándoles oportunidad de mejoramiento profesional.
- g) Asistir a los maestros que presten requerimientos, especialmente a los recién incorporados al ejercicio de la profesión.
- h) Colaborar en la solución de los problemas docentes de los maestros, en el desarrollo de los programas escolares, en la correcta interpretación y aplicación de los principios y técnicas didácticas modernas y de evaluación del rendimiento escolar y del trabajo docente.
- i) Estimular en el maestro el deseo de superación profesional.
- j) Investigar las causas de los problemas que afectan la educación y proponer soluciones.

- k) Propiciar buenas relaciones sociales entre los miembros del personal, alumnos y comunidad.
 - l) Divulgar la labor desarrollada por la escuela para lograr la comprensión, - simpatía y ayuda de la comunidad.
 - m) Orientar en las técnicas de supervisión, organización y administración escolar a los directores de escuelas de los diversos niveles educativos. "
- (11,01)

Es de hacer notar que este documento data de 1965, contando con trece años de existencia, necesitándose unos objetivos más operacionales como lo son los que se presentan en el Proyecto de Sectorización.

A continuación sus aspectos objetivos :

Coordinación del Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa Guatemala-Municipios.

"Especificaciones de Trabajo de los Supervisores Técnicos de los Distritos Escolares en el Departamento de Guatemala.

Niveles que se atienden: Pre-Primaria (Párvulos y Castellанизación), Primaria (Urbana y Rural), Educación Media (Ciclo Básico y Ciclo Diversificado), Academias y casos específicos (Bibliotecas Nacionales, Escuelas de Música, etc.).

Objetivos :

1. Aspectos Técnico-Administrativos:

- Cumplir y hacer que se cumpla la Legislación Educativa y las disposiciones emanadas de la Supervisión.
- Resolver los problemas que surjan dentro del personal docente, adoptando las medidas adecuadas e informando a donde corresponda de las decisiones tomadas.
- Control de reinstalaciones del personal docente y administrativo en sus respectivos cargos.
- Inscripción Escolar.
- Control de cuotas establecidas.

- Revisar y autorizar los libros de registro, llevados por la dirección de los centros educativos.
- Exámenes de recuperación aprobando los calendarios respectivos correspondientes a Educación Media y al Nivel de Educación Primaria.
- Organización inicial de grados, maestros y alumnos.
- Informar de nuevas disposiciones ministeriales.
- Establecimiento de horarios escolares.
- Distribución y control de la refacción escolar.
- Reunión con personal técnico-administrativo, para informar de lineamientos de trabajo anual.
- Extensión de matrículas extemporáneas.
- Dictámenes de equivalencias de establecimientos de Nivel Medio.
- Autorización de exámenes extraordinarios del Nivel Medio.
- Distribución y recopilación de boletas estadísticas de OPIE. (USIPE).
- Tramitación de expedientes de diferente índole.
- Requisición de material didáctico y equipos.
- Dar posesión a directores de establecimientos educativos nacionales, haciendo el trámite correspondiente.
- Liquidación de los fondos de Operación Escuela.
- Autorización de exámenes de graduación.
- Actualización de estadísticas de establecimientos, maestros y alumnos.
- Autorización de licencias al personal de acuerdo al reglamento respectivo y tramitar las que no sean de su competencia.

- Promoción y tramitación de solvencias de construcción y ampliación - de edificios escolares.
- Estadísticas y reporte de reubicación de plazas de maestros subempleados.
- Declaratoria de plazas vacantes.
- Asistencia mensual a reuniones organizadas por el equipo de supervisores del departamento.
- Gestiones de mobiliario y equipo necesario.
- Orientación administrativa a directores y Secretarios-Contadores de los establecimientos de Educación Media.
- Asistencia a inauguración de Edificios Escolares.
- Levantar el inventario de muebles, útiles y enseres de la Supervisión y enviarlo a donde corresponde conjuntamente con los inventarios de las escuelas rurales oficiales.
- Elaboración y presentación del informe del primer trimestre de labores.
- Tramitación de expedientes y solicitudes.
- Distribución y control de productos de refacción escolar.
- Recepción y distribución de libros de texto.
- Reunión con maestros para la evaluación del trabajo por trimestre.
- Autorización de calendarios de exámenes parciales del nivel medio. ?
- Requisición de material para la evaluación del personal técnico-administrativo y técnico-docente. (Hojas de servicio).
- Establecimiento de necesidades de creación y ampliación de plazas.
- Elaboración de estadísticas de alumnos para la evaluación final.
- Recepción y distribución de registro de calificaciones de alumnos de 6o. grado de primaria y 3o. Ciclo Básico, para opción de Bolsas de estudio.

- Elaboración del Plan Anual del Distrito Escolar.
- Orientación y elaboración de los planes específicos de cada establecimiento.
- Planeamiento de actividades específicas.
- Organización y ejecución de los cursos de capacitación docentes.
- Supervisión sistemática a los establecimientos educativos.
- Ejecutar la orientación relativa a la implementación del sistema evaluativo para cada nivel.
- Asesoría sobre el buen mantenimiento de la planta física, mobiliario y equipo de los centros educativos.
- Orientación sobre la elaboración y manejo técnico de los recursos didácticos.
- Orientación sobre el mejor aprovechamiento de los recursos didácticos naturales.
- Orientación sobre la metodología de la enseñanza-aprendizaje.
- Orientación específica sobre recreación escolar.
- Orientación específica sobre la didáctica y métodos para la enseñanza de la lectura y escritura iniciales.
- Orientación para el planeamiento diario de clases.
- Reuniones periódicas con el personal docente para retroalimentar la orientación pedagógica, didáctica y evaluativa.
- Aplicación e implementación de la ficha de supervisores.
- Supervisar la validez-calidad y confiabilidad de los instrumentos de evaluación.
- Organización de seminarios o mesas redondas con el propósito de evaluar los saldos de todas las acciones del plan guatemalteco de trabajo.

- Recepción de papelería de evaluación final. ?
- Aprobación del calendario de evaluación final del nivel medio. ?
- Organización del personal para la evaluación final. ?
- Administración de la papelería de la evaluación final. ?
- Asesoramiento en la programación de las celebraciones patrias.
- Coordinación con autoridades locales e iniciativa privada en la acción escolar.
- Entrega de formularios para rendir el inventario anual de las Escuelas Primarias Rurales Oficiales.
- Entrega de hojas de servicio a los directores.
- Instrucciones al personal sobre la evaluación final.
- Recepción y revisión de la papelería de la evaluación final. ?
- Recepción de inventarios y hojas de servicio.
- Extensión de hojas de servicio a directores.
- Recepción y revisión de expedientes de estudiantes, último grado ciclo diversificado.
- Señalamiento de fecha de exámenes de grado y nombramiento de ternas.
- Entrega del formato de memoria anual de labores a directores.
- Recepción de memoria anual de labores para establecimientos.
- Organización del personal para realizar el Censo Escolar.
- Organización y control de actividades de clausura del Ciclo Escolar.

2. Aspectos Técnico-Docentes

- Planificación del trabajo anual interpretando los lineamientos del Plan Nacional de Educación, Ciencia y Cultura a nivel de departamento.

- Asistencia a los cursos de perfeccionamiento de profesores de la Supervisión Educativa del país.
- Realizar laboratorios de carácter didáctico.
- Organizar y realizar intercambios de observación pedagógica.
- Supervisión de los actos sistemáticos de Evaluación (Exámenes, -- otros).

3. Aspectos Socio-Culturales.

- Organizar dentro del magisterio grupos artísticos, deportivos y asuntos sociales.
- Organización de certámenes (declamatoria, oratoria, prosa, verso y otros).
- Organización y realización de excursiones de estudio y recreación.
- Planificación, organización y asesoría de programas de mejoramiento comunal.
- Asistencia técnica en organización de grupos comunales (comités de padres de familia, asociaciones, clubs, patronatos, otros).
- Cumplimiento del artículo 67 de la nueva Ley de Educación, Ciencia y Cultura que se refiere al funcionamiento de una junta auxiliar de evaluación en cada cabecera municipal.
- Participar y colaborar en programas especiales de instituciones nacionales e internacionales.
- Promover la fundación y organización de bibliotecas escolares y comunales, centros de alfabetización, programación, informes y proyectos comunales.
- Orientación a directores y maestros para realizar el estudio de su comunidad.
- Propiciar las buenas relaciones entre el maestro y la comunidad. "

Como se dijo anteriormente, los objetivos que se presentan en el Proyecto - de Sectorización de la Supervisión Educativa Guatemala-Municipios son operacionales, concretizan qué deben alcanzar los supervisores, además los ordenan y clasifican en Técnico-Administrativos, Técnico-Docentes y Socio-Culturales. El Reglamento de 1965 tiene objetivos de cada una de las tres naturalezas, pero en forma vaga y general, sin embargo, en éste concretizan muy bien las atribuciones en relación a aquellos, mientras que en el Proyecto de Sectorización, los combinan por su carácter operacional.

En el Reglamento presentan atribuciones Técnicas y Administrativas para alcanzar dichos objetivos y lo hacen para Supervisores Técnico-Departamentales y para Supervisores de Distrito independientemente, mientras que en el Proyecto de Sectorización unifican las atribuciones./

Conviene cotejar los objetivos-atribuciones de cada documento, así:

Los objetivos de los incisos a), b), d), e), f), g), h), i) y m), del Reglamento, corresponden y se incluyen en los de carácter Técnico-Docente del Proyecto de Sectorización. Los objetivos: c), k), y l) corresponden respectivamente a los de carácter Socio-Cultural. Se observa que no aparecen objetivos de carácter técnico-administrativos.

PROYECTO DE SECTORIZACION DE LA SUPERVISION
EDUCATIVA : GUATEMALA-MUNICIPIOS.

- I. JUSTIFICACION.
- II. OBJETIVOS.
- III. ORGANIZACION.
- IV. IMPLEMENTACION.
- V. SISTEMA DE CONTROL.
- VI. PARTICIPANTES.

I. JUSTIFICACION :

La creciente demanda de servicio de supervisión educativa en el Departamento de Guatemala, originada en la explosión demográfica y la movilidad de la población mientras la oferta de servicio se mantiene estática desde hace varios años, exige una redistribución de los recursos disponibles.

Actualmente hay cuatro supervisores para la atención de 1,506 maestros distribuidos en 377 establecimientos educativos de diversos niveles en un área extensa y una población heterogénea. Esto hace materialmente imposible una labor Técnica y Administrativa eficiente y capaz de cubrir las necesidades de control y ayuda para el Mejoramiento de la educación.

El nuevo Plan de Educación, Ciencia y Cultura y la nueva Ley de Educación contemplan un mayor impulso a los programas para el mejoramiento cualitativo y cuantitativo del sistema de Supervisión al que se le asigna un papel decisivo para el logro de objetivos.

Dentro de esos lineamientos se considera necesario e impostergable la organización de un cuerpo técnico capaz de prestar más y mejores servicios Técnico-Administrativos en este departamento, al integrar a los cuatro supervisores ya existentes, diez orientadores técnicos de Escuelas Unitarias de Socio-Educativo Rural, lo que obligará necesariamente a la reorganización de los Distritos Escolares contemplados en el presente Proyecto.

II. OBJETIVOS :

1. Extender y mejorar los servicios de Supervisión Educativa en el Departamento de Guatemala.
2. Realizar una labor administrativa y técnica oportuna y eficiente.

3. Ejercer, mediante una coordinación y distribución de los recursos disponibles, controles adecuados que aseguren altos niveles de rendimiento.

III. ORGANIZACION :

A. Delimitación de Sectores según Municipios, No. de establecimientos y personal.

1. El Distrito Escolar No. 28 queda organizado así:

Sector No. 28-1: Municipio de Guatemala-Oriente.

- Establecimientos : 18 Personal : 115.

Sector No. 28-2: Municipio de Guatemala-Sur.

- Establecimientos : 18 Personal : 115.

Sector No. 28-3: Municipio de Amatitlán.

- Establecimientos: 29 Personal : 129

Sector No. 28-4: Municipio de Villa Nueva y San Miguel Petapa.

- Establecimientos: 36 Personal : 98

2. El Distrito Escolar No. 29, queda organizado así:

- Sector No. 29-1 : Municipios de Chinautla, San Pedro Ayampuc y San José del Golfo.

- Establecimientos : 36 Personal : 86

Sector No. 29-2 : Municipio de Palencia.

- Establecimientos : 31 Personal : 69

3. El Distrito Escolar No. 30, queda organizado así:

Sector No. 30-1 : Municipio de Mixco-sur.

- Establecimientos : 25 Personal : 166

Sector No. 30-2 : Municipios de Mixco-Norte y San Pedro Sacatepéquez.

- Establecimientos : 25 Personal : 167

Sector No. 30-3 : Municipio de San Juan Sacatepéquez.

- Establecimientos : 42 Personal : 149

Sector No. 30-4 : Municipios de San Raymundo y Chuarrancho

- Establecimientos: 24 Personal : 59

4. El Distrito Escolar No. 31, queda organizado así :

Sector No. 31-1 : Municipio Villa Canales .

- Establecimientos : 33 Personal : 147

Sector No. 31-2 : Municipio de San José Pinula.

- Establecimientos : 24 Personal : 69

Sector No. 31-3 : Municipios de Fraijanes y Santa Catarina Pinula.

- Establecimientos : 27 Personal : 106

El Inciso B. se omite por carecer de actualidad. Se refiere a las sedes de los distritos y sectores escolares.

C. Asignación de Sectores.

Por acuerdo tomado entre todos los participantes los sectores fueron asignados por sorteo.

D. Coordinación .

1. Se establecen tres niveles de Coordinación :

1.1 Coordinación de alto nivel, en la Dirección General de Educación.
(Dirección, Subdirección y Supervisión General de Educación)

1.2 Coordinación del Proyecto de Sectorización Guatemala-Municipios.

1.3 Coordinación Sectorial.

2. El procedimiento que se utilizó para la designación de coordinación fue el de la elección democrática entre los participantes.

E. Asignación de Secretarias. (se omite por carecer de mayor relación, actualidad y para ser imparciales).

IV. IMPLEMENTACION :A. Servicio de Oficinas :

| Se necesitan : | Existen : | Hacen Falta: |
|--|--|--------------|
| - - 14 escritorios con sillas respaldo para 1 coordinador y 13 supervisores..... | dos | doce |
| - - 05 escritorios con sillas con respaldo para 5 secretarias | cuatro | uno |
| - - 05 mesitas para máquina, para 5 secretarias | tres | dos |
| - - 05 máquinas | tres, dos en buen es- tado y una reparable. | dos |
| - - 14 archivos de metal para un coordinador de- partamental y 13 supervisores..... | uno | trece |
| - - 04 mimeógrafos | dos | dos |
| - - 14 engrapadoras | cero | catorce |
| - - 14 equipos de material fungible de escritorio | cero | catorce |
| - - 14 sellos de escritorio y 14 sellos de bolsillo | cero | catorce |
| - - papelería | | |

B. Viáticos : De acuerdo a la partida de cada uno de los catorce participantes.

C. Vehículos :

- 4 vehículos, uno para cada grupo de supervisores, de acuerdo a la organización presentada.
- El combustible, lubricantes y mantenimiento.

De no ser posible lo anterior, algunos de los supervisores cuentan con —
vehículo particular. Podría constituir una ayuda la exoneración de impues-
tos de calcomanía y dotación de combustible.

V. SISTEMA DE CONTROL.

- A. Canales de Coordinación establecidos
- B. Fichas de control.
- C. Guías de Supervisión
- D. Registros (Estadísticos)
- E. Informes

VI. PARTICIPANTES. (Se omiten por las razones antes expuestas)

VII. ANEXOS :

- A. Organigrama
- B. Mapa de la sectorización de la supervisión educativa:
Guatemala-Municipios.

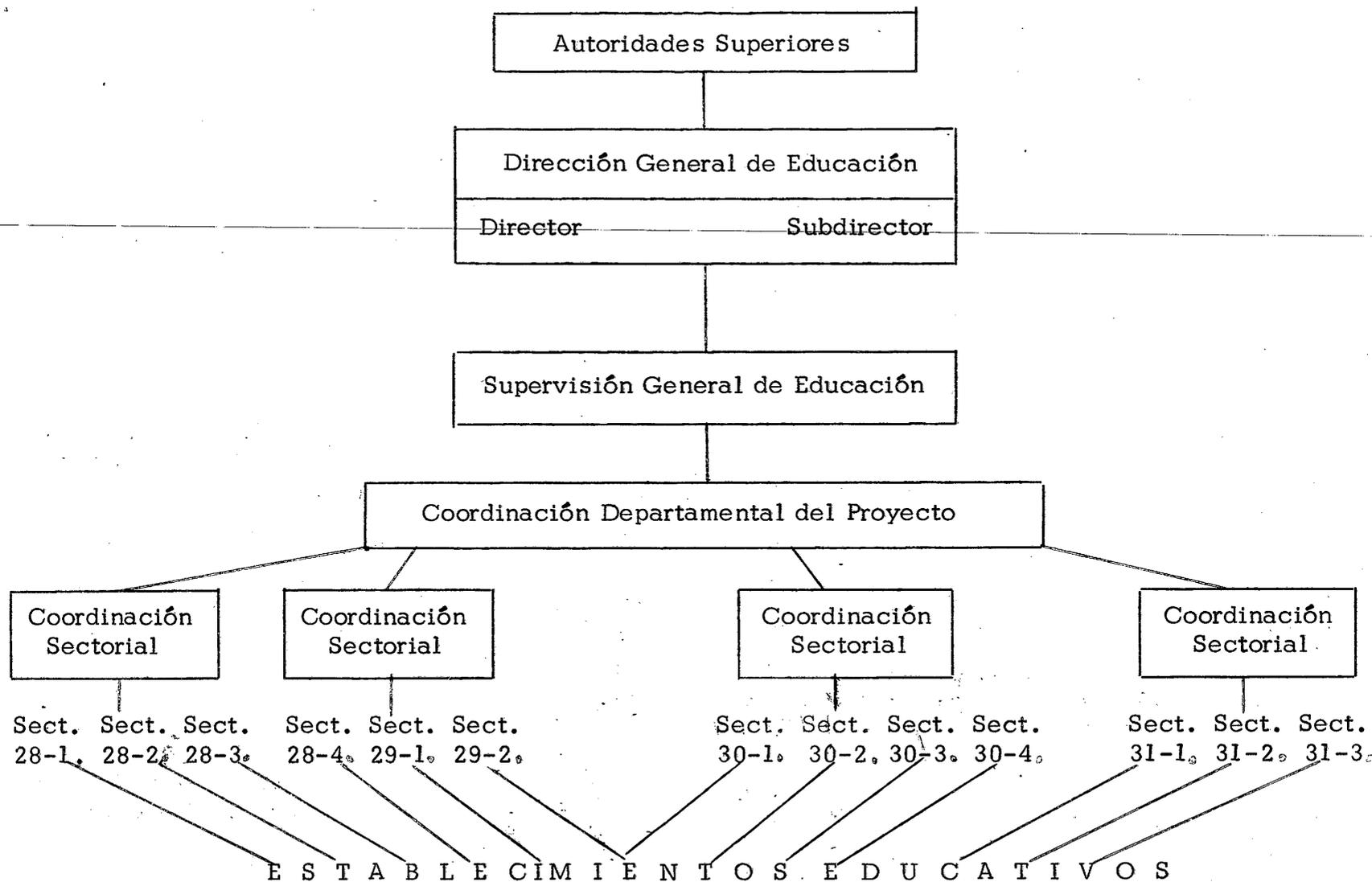
AUTORIDADES SUPERIORES DEL RAMO
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION ESCOLAR
SUPERVISION GENERAL DE EDUCACION

COORDINACION
DEPARTAMENTAL

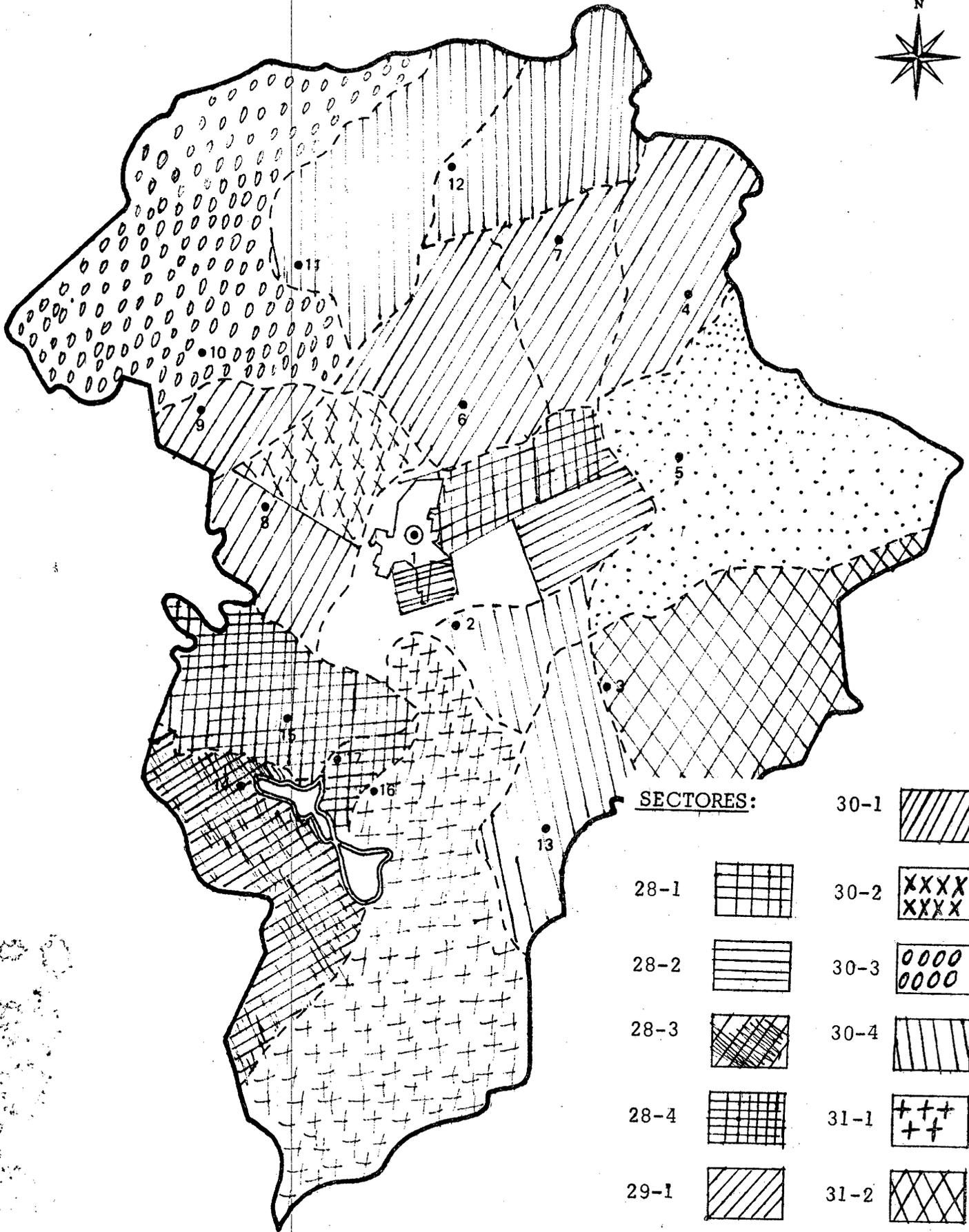
28-1
28-2
28-3
28-4
29-1
29-2
30-1
30-2
30-3
30-4
31-1
31-2

ESTABLECIMIENTOS
EDUCATIVOS

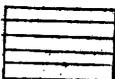
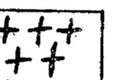
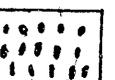
ORGANIGRAMA DEL PROYECTO DE SECTORIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA
GUATEMALA — MUNICIPIOS



MAPA DE LA SECTORIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA:
GUATEMALA—MUNICIPIOS



SECTORES:

| | | | |
|------|---|---|---|
| | 30-1 |  | |
| 28-1 |  | 30-2 |  |
| 28-2 |  | 30-3 |  |
| 28-3 |  | 30-4 |  |
| 28-4 |  | 31-1 |  |
| 29-1 |  | 31-2 |  |
| 29-2 |  | 31-3 |  |

CUADRO DE CONFRONTACION DE LA ORGANIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN LOS
MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Organización Sectorial
Resolución No. 468 del
1-3-77.

Distrito Escolar No. 28. Atendido por : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Hasta el 28 de febrero de 1977.

| Sector | Municipios | Niveles | No. de Establ. | No. de Maestros | No. de Alumnos | Promedio de distancia a la cabecera municipal |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|----------------|-----------------|----------------|---|
| Sector 28-1: Prof. | Guatemala, zona 18 | Pre-Primaria | 0 | 0 | 0 | Km. 8.4 |
| | | Primaria Urb. | 15 | 136 | 6,603 | |
| | | Primaria Rural | 3 | 16 | 706 | |
| | | Educ. Básica | 0 | 0 | 0 | |
| | | Sub-totales: | 18 | 152 | 7,309 | |
| 28-2: Prof. | Guatemala- sur. | Pre-Primaria | 0 | 0 | 0 | Km. 11.7 |
| | | Primaria Urb. | 5 | 20 | 857 | |
| | | Primaria Rur. | 17 | 66 | 2,907 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 5 | 70 | |
| | | Subtotales: | 23 | 91 | 3,834 | |
| 28-3: Prof. | Amatitlán | Pre-Primaria | 2 | 2 | 65 | |
| | | Primaria Urb. | 4 | 67 | 2,913 | |
| | | Primaria Rur. | 19 | 40 | 1,444 | |
| | | Educ. Básica | 3 | 27 | 385 | |
| | | Diversificado | 2 | 14 | 152 | |
| Subtotales: | 30 | 150 | 4,959 | | | |

Continuación: CUADRO DE CONFRONTACION DE LA ORGANIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN...

| Sector Escolar No. | Municipios | Niveles | No. de Establ. | No. de Maestros | No. de Alumnos | Promedio de distancia a la cabecera municipal |
|-----------------------|-------------|---------------|-------------------|--------------------|-------------------|--|
| 28-4: Prof. | Villa Nueva | Pre-Primario | 3 | 8 | 188 | Km. 4.2 |
| | | Primario Urb. | 6 | 63 | 3,069 | |
| | | Primario Rur. | 12 | 66 | 3,702 | |
| | | Educ. Básica | 4 | 27 | 718 | |
| | | Academias | 1 | 1 | 50 | |
| Subtotales: | | | 26 | 165 | 7,727 | |
| San Miguel Petapa | | Pre-Primario | 1 | 1 | 30 | Km. 3.8 |
| | | Primario Urb. | 4 | 25 | 1,024 | |
| | | Primario Rur. | 4 | 17 | 791 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 3 | 65 | |
| Subtotales: | | | 10 | 46 | 1,910 | |
| Total : | | | 107 | 604 | 25,739 | |

Continuación: CUADRO DE CONFRONTACION DE LA ORGANIZACION DE LA SUPERVISION
EDUCATIVA EN ...

Distrito Escolar No. 29. Atendido por Prof. : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

| Sector Escolar No. | Municipios | Niveles | No. de Estab. | No. de Maestros | No. de Alumnos | Promedio de distancia a la cabecera municipal |
|-----------------------|------------|---------------|------------------|--------------------|-------------------|--|
| 29-1: Prof. | Chinautla | Pre-primario | 0 | 0 | 0 | |
| | | Primario Urb. | 3 | 23 | 1,104 | |
| | | Primario Rur. | 10 | 20 | 874 | |
| | | Subtotales: | 13 | 43 | 1,978 | |
| San José del Golfo | | Pre-Primario | 1 | 1 | 30 | |
| | | Primario-Urb. | 1 | 7 | 194 | |
| | | Primario Rur. | 6 | 26 | 763 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 6 | 32 | |
| Subtotales: | 9 | 40 | 1,019 | | | |
| San Pedro Ayampuc | | Pre-Primario | 1 | 1 | 35 | |
| | | Primario-Urb. | 1 | 16 | 520 | |
| | | Primario Rur. | 12 | 23 | 896 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 7 | 65 | |
| Subtotales: | 15 | 47 | 1,516 | | | |
| 29-2: Prof. | Palencia | Pre-Primario | 1 | 1 | 48 | |
| | | Primaria Urb. | 1 | 19 | 815 | |
| | | Primario Rur. | 29 | 53 | 1,936 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 9 | 110 | |
| Sub-totales: | 32 | 82 | 2,909 | | | |

Continuación: CUADRO DE CONFRONTACION DE LA ORGANIZACION DE LA SUPERVISION
EDUCATIVA EN...

| Sector Escolar No. | Municipios | Niveles | No. de Estab. | No. de Maestros | No. de Alumnos | Promedio de distancia a cabecera municipal |
|-----------------------|-------------|---------------|------------------|--------------------|-------------------|---|
| | Chuarrancho | Pre-Primario | 0 | 0 | 0 | |
| | | Primario Urb. | 1 | 6 | 115 | |
| | | Primario Rur. | 7 | 10 | 300 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 4 | 20 | |
| Subtotales: | | | 9 | 20 | 435 | |
| Total : | | | 78 | 212 | 7,857 | |

Distrito Escolar No. 30. Atendido por Prof.: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

| | | | | | | |
|--------------|-------------------------|---------------|----|-----|-------|--------|
| 30-1: Prof. | Mixco-Norte | Pre-Primario | 4 | 13 | 282 | Km. 12 |
| | | Primario Urb. | 6 | 50 | 1,970 | |
| | | Primario Rur. | 7 | 29 | 1,200 | |
| | | Educ. Básica | 2 | 15 | 298 | |
| | | Diversificado | 1 | 5 | 23 | |
| Subtotales : | | | 20 | 112 | 3,773 | |
| | San Pedro Sacatepé-quez | Pre-Primario | 1 | 2 | 62 | Km. 11 |
| | | Primario Urb. | 1 | 14 | 686 | |
| | | Primario Rur. | 3 | 15 | 729 | |
| Subtotales : | | | 5 | 31 | 1,477 | |

Continuación: CUADRO DE CONFRONTACION DE LA ORGANIZACION DE LA SUPERVISION
EDUCATIVA EN ...

| Sector | | | No. de | No. de | No. de | Promedio de distancia |
|-------------|------------------------------|----------------|--------|----------|---------|-----------------------|
| Escolar No. | Municipios | Niveles | Estab. | Maestros | Alumnos | a cabecera municipal |
| 30-2 | Mixco- Norte | Pre-Primario | 1 | 2 | 77 | Km. 6.9 |
| | | Primario Urb. | 5 | 51 | 2,646 | |
| | | Primario Rur. | 12 | 110 | 4,646 | |
| | | Educ. Básica | 4 | 37 | 661 | |
| | | Diversificado | 1 | 2 | 25 | |
| | | Centr. Reeduc. | 1 | | 59 | |
| | | Subtotales: | | 25 | 203 | |
| 30-3: Prof. | San Juan Sacatepé quez | Pre-Primario | 1 | 2 | 113 | Km. 14.5 |
| | | Primario-Urb. | 2 | 24 | 881 | |
| | | Primario Rur. | 30 | 86 | 3,964 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 8 | 155 | |
| | | Diversificado | 1 | 5 | 35 | |
| | | Academias Mec. | 1 | 1 | 115 | |
| | | Esc. Música | 1 | 1 | 50 | |
| | | Biblioteca | 1 | | | |
| Subtotales: | | 38 | 128 | 5,313 | | |
| 30-4: Prof. | San Raymun do | Pre-Primario | 1 | 1 | 30 | Km. 17 |
| | | Primario-Urb. | 1 | 12 | 416 | |
| | | Primario-Rur. | 11 | 20 | 808 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 6 | 115 | |
| | | Academias | 2 | 4 | 82 | |
| | | Subtotales: | | 16 | 43 | |
| Total : | | | | | | |

Continuación: CUADRO DE CONFRONTACION DE LA ORGANIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN...

Distrito Escolar No. 31. Atendido por : Prof. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

| Sector Escolar No. | Municipios | Niveles | No. de Estab. | No. de Maestros | No. de Alumnos | Promedio de distancia a cabecera municipal |
|--------------------|-----------------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|--|
| 31-1: Prof. | Villa Canales | Pre-Primario | 1 | 1 | 34 | Km. 28 |
| | | Primario-Urb. | 1 | 21 | 733 | |
| | | Primario Rur. | 26 | 94 | 4,498 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 18 | 549 | |
| | | Subtotales: | 29 | 134 | 5,814 | |
| 31-2: Prof. | San José Pinula | Pre-Primario | 0 | 0 | 0 | Km. 34 |
| | | Primario Urb. | 2 | 29 | 837 | |
| | | Primario Rur. | 19 | 35 | 1,393 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 7 | 200 | |
| | | Subtotales : | 22 | 63 | 2,430 | |
| 31-3: Prof. | Santa Catarina Pinula | Primario Urb. | 1 | 14 | 680 | Km. 18 |
| | | Primario Rur. | 13 | 50 | 1,993 | |
| | | Educ. Básica | 1 | 5 | 109 | |
| | Subtotales : | 15 | 69 | 2,782 | | |
| | Frajanes | Pre-Primario | 0 | 0 | 0 | Km. 27 |
| Primario Urb. | | 1 | 10 | 410 | | |
| Primario Rur. | | 8 | 23 | 797 | | |
| Subtotales: | 9 | 33 | 1,207 | | | |
| Total : | | | 75 | 299 | 12,233 | |

ORGANIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA-MUNICIPIOS
(Tres modalidades de Organización)

| Modalidad | Unidad de Supervisión | Nombre del Supervisor | Jurisdicción (Municipios) | No. de Establec. | No. de Maestros | No. de Alumnos |
|---|---------------------------------|-----------------------|--|------------------|-----------------|----------------|
| Antes del 1o. de marzo de 1977 | Distrito - Escolar No. 28 | Prof. X X X X X | Guatemala. Amatitlán. Villa Nueva San Miguel Petapa | 107 | 604 | 25,139 |
| | Distrito Escolar No. 29 | Profa. X X X X X | Palencia San José del Golfo San Pedro Ayampuc Chinautla Chuarancho | 78 | 232 | 07,857 |
| | Distrito Escolar No. 30 | Prof. X X X X X | Mixco San Pedro Sacatepé- quez San Juan Sacatepéquez San Raymundo | 106 | 532 | 17,546 |
| | Distrito Escolar No. 31 | Profe. X X X X X | Villa Canales Sta. Catarina Pinula San José Pinula Frajanes | 78 | 310 | 12,523 |
| Totales : | | | | 369 | 1,678 | 63,065 |

Continuación : ORGANIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA-MUNICIPIOS...

A partir del 1o. de marzo de 1977. Según resolución 468 de la Dirección General de Educación

Coordinador Departamental.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

| Modalidad | Unidad de Supervisión | Nombre del Supervisor | Jurisdicción (Municipios) | No. de Establec. | No. de Maestros | No. de Alumnos |
|---|----------------------------|-----------------------|--|------------------|-----------------|----------------|
| Coordinador para los sectores del 28-1 al 28-4 : Prof. X X X X X X | Sector Escolar No. 28-1 | Prof. X X X X X | Guatemala, zona 18 y aldeas | 18 | 152 | 7,309 |
| | Sector Escolar No. 28-2 | Prof. X X X X X | Guatemala, sur y aldeas | 23 | 91 | 3,834 |
| | Sector Escolar No. 28-3 | Prof. X X X X X | Amatitlán | 30 | 150 | 4,959 |
| | Sector Escolar No. 28-4 | Prof. X X X X X | Villa Nueva San Miguel Petapa | 36 | 211 | 9,637 |
| Coordinador para los sectores del 29-1 al 29-2: Prof. X X X X | Sector Escolar No. 29-1 | Prof. X X X X X | Chinautla San José del Golfo San Pedro Ayampuc | 37 | 130 | 4,513 |
| | Sector Escolar | Prof. X X X X X | Palencia | 32 | 82 | 2,909 |

Continuación: ORGANIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

| Modalidad | Unidad de Supervisión | Nombre del Supervisor | Jurisdicción (Municipios) | No. de Establec. | No. de Maestros | No. de Alumnos |
|--|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------------|-----------------|----------------|
| Coordinador para los sectores del - 30-1 al - 30-4: Profa. | Sector Escolar No. 30-1 | Prof. X X X X X | Mixco-Sur San Pedro Sacatepéquez | 26 | 148 | 5,290 |
| | Sector Escolar No. 30-2 | Prof. X X X X X | Mixco-Norte | 25 | 203 | 8,114 |
| | Sector Escolar No. 30-3 | Prof. X X X X X | San Juan Sacatepéquez | 39 | 138 | 1,691 |
| | Sector Escolar No. 30-4 | Prof. X X X X X | San Raymundo Chuarrancho | 25 | 63 | 1,886 |
| Coordinador para los sectores del - 31-1 al 31-3: Prof. | Sector Escolar No. 31-1 | Profa. X X X X X | Villa Canales | 31 | 141 | 5,874 |
| | Sector Escolar No. 31-2 | Prof. X X X X X | San José Pinula | 22 | 63 | 2,430 |
| | Sector Escolar No. 31-3 | Prof. X X X X X | Santa Catarina Pinula Fraijanes | 25 | 106 | 4,019 |

Continuación: ORGANIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

NUEVA ESTRUCTURA CON APLICACION DE CRITERIOS EMANADOS DE LA DIVISION DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO. USIPE.

| Modalidad | Unidad de Supervisión | Nombre del Supervisor | Jurisdicción (Municipios) | No. de Establec. | No. de Maestros | No. de Alumnos |
|-----------|-----------------------|-----------------------|---|------------------|-----------------|----------------|
| | Sector 28-1 | X X X X X | Guatemala | 41 | 243 | 11,143 |
| | Sector 28-2 | X X X X X | Villa Nueva San Miguel Petapa | 36 | 211 | 9,037 |
| | Sector 28-3 | X X X X X | Amatitlán | 30 | 150 | 4,959 |
| | Sector 29-1 | X X X X X | Palencia | 32 | 82 | 2,909 |
| | Sector 29-2 | X X X X X | San José del Golfo Chinautla San Pedro Ayampuc | 37 | 130 | 4,513 |
| | Sector 30-1 | X X X X X | Mixco | 45 | 315 | 12,887 |
| | Sector 30-2 | X X X X X | San Pedro Sacatepéquez San Raymundo Chuarrancho | 31 | 99 | 3,403 |

Continuación: ORGANIZACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

| Modalidad | Unidad de Supervisión | Nombre del Supervisor | Jurisdicción (Municipio) | No. de Establec. | No. de Maestros | No. de Alumnos |
|-----------|-----------------------|-----------------------|--|------------------|-----------------|----------------|
| | Sector No. 30-3 | X X X X X | San Juan Sacatepéquez | 39 | 138 | 1,691 |
| | Sector No. 31-1 | X X X X X | Villa Canales | 31 | 141 | 5,874 |
| | Sector No. 31-2 | X X X X X | Santa Catarina Pinula San José del Golfo Fraijanes | 47 | 169 | 6,649 |

Continúa : Cuestionario No. 011
Mejoramiento de la Enseñanza

- 4. Se coordina el trabajo de los profesores para que haya armonía en la labor docente,.....
- 5. Se orienta en las técnicas de supervisión, organización y administración escolar a los directores del establecimiento por parte de los supervisores.....

| SI | NO |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

OBSERVACIONES : _____

CUESTIONARIO No. 012

MADUREZ PROFESIONAL (De Directores y Profesores)

INSTRUCCIONES : Con base en la experiencia realizada y obtenida en el ciclo escolar 1978 , sírvase dar respuesta a las siguientes cuestiones , marcando con una equis (X) o llenando los espacios en blanco , según corresponda .

I. PARTICIPACION EN ACTIVIDADES PROFESIONALES :

- 1. Buscan los profesores , en número considerable , posiciones de liderazgo en actividades profesionales de su grupo
- 2. Existen frecuentes intercambios de grupos profesionales para desarrollar la comprensión acerca de la finalidad y funciones del nivel medio
- 3. Asisten los profesores a reuniones de organizaciones científicas y culturales , fuera de horario escolar , estimulando el interés para actualizar su saber educacional.....
- 4. Asistieron al establecimiento profesionales invitados para disertaciones o mejoramiento profesional de los Profs.
- 5. Existe en la institución un grupo organizado (comité) encargado de programar y realizar actividades de superación para los profesores.....

II. AUTOSUPERACION PROFESIONAL:

- 1. Invertió un porcentaje de su sueldo mensual o anual en elementos que contribuyan a su autosuperación profesional
- 2. Continúa estudios superiores especializados en las asignaturas que sirve y ante las exigencias profesionales...

III. ACTITUD RESPECTO A LOS ASCENSOS DE LOS COLEGAS , PROFESORES MISMOS Y ADMINISTRADORES EDUCATIVOS:

- 1. Le exigen anualmente requisitos para su superación profesional
- 2. Considera que se tomaron en cuenta sus capacidades , intereses y créditos profesionales como profesor para su hoja de servicio , sueldo , etc.
- 3. Usted como colega , director o supervisor: se muestra comprensivo y tolerante hacia los ascensos de los profesores cuando éstos son con justo mérito.

| | SI | NO |
|--|----|----|
| 1. Buscan los profesores , en número considerable , posiciones de liderazgo en actividades profesionales de su grupo | | |
| 2. Existen frecuentes intercambios de grupos profesionales para desarrollar la comprensión acerca de la finalidad y funciones del nivel medio | | |
| 3. Asisten los profesores a reuniones de organizaciones científicas y culturales , fuera de horario escolar , estimulando el interés para actualizar su saber educacional..... | | |
| 4. Asistieron al establecimiento profesionales invitados para disertaciones o mejoramiento profesional de los Profs. | | |
| 5. Existe en la institución un grupo organizado (comité) encargado de programar y realizar actividades de superación para los profesores..... | | |
| 1. Invertió un porcentaje de su sueldo mensual o anual en elementos que contribuyan a su autosuperación profesional | | |
| 2. Continúa estudios superiores especializados en las asignaturas que sirve y ante las exigencias profesionales... | | |
| 1. Le exigen anualmente requisitos para su superación profesional | | |
| 2. Considera que se tomaron en cuenta sus capacidades , intereses y créditos profesionales como profesor para su hoja de servicio , sueldo , etc. | | |
| 3. Usted como colega , director o supervisor: se muestra comprensivo y tolerante hacia los ascensos de los profesores cuando éstos son con justo mérito. | | |

OBSERVACIONES : _____

CUESTIONARIO No. 0 2 1

PERFIL PROFESIONAL DE LOS SUPERVISORES ESCOLARES

INSTRUCCIONES : Con base en las leyes educativas de Guatemala y a la experiencia obtenida en el desempeño de su labor como Supervisor Escolar, sírvase dar respuesta a las siguientes cuestiones, poniendo una marca (X) en el lugar correspondiente, o llenando los espacios, según sea su opinión.

1. Indique el o los títulos y/o diplomas que posee
- | | SI | NO |
|---|----|----|
| 1.1 Maestro de Educación Primaria Urbana | | |
| 1.2 Profesor de Enseñanza Media | | |
| 1.3 Licenciado en Pedagogía y CC. de la Educación | | |
| 1.4 Administración Escolar o de Empresas | | |
| 1.5 Otro : _____ | | |

Especifique

2. * Indique el tiempo (en años) que tiene de estar laborando como Supervisor Escolar en el Nivel Medio :
- | | SI | NO |
|----------------------------|----|----|
| 2.1 De 0 a 5 años | | |
| 2.2 De 5 a 10 años | | |
| 2.3 De 10 a 15 años | | |
| 2.4 De 15 a 20 años | | |
| 2.5 De 20 a más años | | |

3. Considera que los supervisores escolares deben :
- | | SI | NO |
|---|----|----|
| a) Ser profesores "elegidos de entre los demás por su capacidad para dirigir y administrar como supervisor" | | |
| b) Profesores que tienen únicamente muchos años de servicio en diferentes niveles | | |
| c) Personas especializadas en Administración Educativa.... | | |

4. Marque las Ciencias, disciplinas y áreas de asignaturas que considera deben formar el pensum de estudios de especialización de un Supervisor Escolar:
- | | SI | NO |
|--|----|----|
| 4.1 Planeamiento de la Educación | | |
| 4.2 Organización de la Educación | | |
| 4.3 Administración de la Educación | | |
| 4.4 Supervisión de la Educación | | |
| 4.5 Investigación Educativa | | |
| 4.6 Currículo Educativo | | |

* 1 y 2 sólo responden supervisores.

continúa...

| | SI | NO |
|---|----|----|
| 4.7 Evaluación de la Educación | | |
| 4.8 Estadísticas aplicada a Educación | | |
| 4.9 Psicología | | |
| 4.10 Sociología | | |

Otras : _____

 especifique

5. Marque en orden de prioridad las cualidades profesionales y administrativas que considera debe poseer un supervisor escolar, así como las que considera que usted tiene o cumplió con ellas.

| PROFESIONALES Y ADMINISTRATIVAS : | Esen cial | Impor tante | Circuns tancial | SI | NO |
|--|--------------|----------------|--------------------|----|----|
| 5.1 Destreza de dirigir bien a sus subalternos: directores y profesores | | | | | |
| 5.2 Coordinar los esfuerzos de directores y profesores para alcanzar los objetivos propuestos..... | | | | | |
| 5.3 Integración y formación de grupos especializados en orientación escolar | | | | | |
| 5.4 Ayudar a los demás a usar la energía creativa en sus labores | | | | | |
| 5.5 Destreza para crear un clima saludable de trabajo y cooperación | | | | | |
| 5.6 Respetar la dignidad e integridad de subalternos. Ej.: profesores | | | | | |
| 5.7 Interesarse por los directores y profesores con quienes trabaja | | | | | |
| 5.8 Tratar de ver los problemas educativos desde el punto de vista de los demás..... | | | | | |
| 5.9 Capacidad para seleccionar personal idóneo según lo requiera el cargo | | | | | |
| 5.10 Actitud científica para resolver los problemas educativos | | | | | |
| 5.11 Destreza en el manejo y uso de instrumentos y procedimientos de evaluación educativa..... | | | | | |

continúa ...

6. Marque en orden de prioridad las cualidades físicas y personales que considera debe poseer un supervisor escolar, así como las que considera que usted tiene o con las que cumplió :

| FISICAS Y PERSONALES : | Esen cial | Impor tante | Circuns tancial | SI | NO |
|---|--------------|----------------|--------------------|----|----|
| 6.1 Salud | | | | | |
| 6.2 Apariencia y presentación personal | | | | | |
| 6.3 Constitución Física | | | | | |
| 6.4 Originalidad | | | | | |
| 6.5 Responsabilidad | | | | | |
| 6.6 Pulcritud | | | | | |
| 6.7 Optimismo | | | | | |
| 6.8 Iniciativa y entusiasmo | | | | | |
| 6.9 Saber escuchar..... | | | | | |
| 6.10 Equilibrio emocional : buen humor y tem- planza de carácter | | | | | |

| 7. CUALIDADES PSICOLOGICAS | Esen cial | Impor tante | Circuns tancial | SI | NO |
|--|--------------|----------------|--------------------|----|----|
| 7.1 Tacto al expresar sus críticas | | | | | |
| 7.2 Respeto por los sentimientos de los demás Ej.: Subalternos | | | | | |
| 7.3 Ayudar a tener confianza en sí mismos. Ej.: subalternos | | | | | |
| 7.4 Comprender y estimular la labor de los subalternos | | | | | |
| 7.5 Comprender las dificultades de las labo- res de los subalternos | | | | | |

CUESTIONARIO No. 0 2 2

FUNCIONES DE LA SUPERVISION ESCOLAR

INSTRUCCIONES : Con base en el Reglamento de Supervisión Técnica Escolar y del Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios, sírvase dar respuesta a las siguientes cuestiones, poniendo una marca (X) o llenando los espacios en los lugares correspondientes, según sea su opinión o experiencia.

1. Marque las atribuciones que realizó su supervisor escolar, indicando las que usted puede dar testimonio por experiencia u observación :

| ADMINISTRATIVAS : | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|--|---------|----------|-------|
| 1.1 Clasificación y control del personal | | | |
| 1.2 Resolver problemas entre Director y personal docente, autoridades locales y padres de familia | | | |
| 1.3 Posesionar directores de establecimientos | | | |
| 1.4 Extender hojas de servicio a Directores | | | |
| 1.5 Seleccionar y proponer personal titular interino para las vacantes que surjan | | | |
| 1.6 Tramitar permutas, traslados y destituciones de su jurisdicción | | | |
| 1.7 Autorización de licencias de acuerdo al reglamento y tramitar las que no son de su competencia.. | | | |
| 1.8 Autorización de exámenes de Graduación, extraordinarios | | | |
| 1.9 Extensión de matrículas extemporáneas | | | |
| 1.10 Manejo de boletas estadísticas: distribución y recopilación para USIPE; actualización de las estadísticas de maestros, alumnos, etc. | | | |
| 1.11 Reubicación de plazas subutilizadas | | | |
| 1.12 Gestión de edificios, equipos y mobiliarios ... | | | |
| 1.13 Revisión de expedientes último grado diversificado | | | |
| 1.14 Cumplir y velar porque se cumplan las leyes, reglamentos y disposiciones en vigencia | | | |
| 1.15 Autorizar y revisar los libros de registro llevado por la dirección | | | |
| 1.16 Aprobación de calendarios de los exámenes de recuperación | | | |
| 1.17 Dictámenes de equivalencias de establecimientos del nivel medio | | | |
| 1.18 Entrega y recepción del formato anual de labores (Memoria Anual)..... | | | |

continúa...

| ADMINISTRATIVAS | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|---|---------|----------|-------|
| 1.19 Control de la inscripción escolar en los establecimientos del nivel medio | | | |
| 1.20 Recepción de la papelería de evaluación final, inventarios y hojas de servicio | | | |

2. Marque las atribuciones que observó que realizó su supervisor de distrito, indicando la frecuencia de cada una de ellas:

| TECNICAS-IDRECTRICES | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|---|---------|----------|-------|
| 2.1 Orientación a directores en los campos administrativos, didácticos, científico, etc..... | | | |
| 2.2 Asesoría a directores y profesores en planificación y organización escolar | | | |
| 2.3 Reuniones con directores y profesores para elaborar lineamientos del Plan Anual | | | |
| 2.4 Visitas a establecimientos: con fines de coordinación social | | | |
| 2.5 Estudio y mejoramiento del currículo | | | |
| 2.6 Comprensión y utilización de los criterios de la Educación comparada | | | |
| 2.7 Crear mecanismos de elaboración de material didáctico | | | |
| 2.8 Mantener comités de evaluación para una revisión constante del proceso educativo | | | |
| 2.9 Organización y ejecución de cursos de capacitación docente | | | |
| 2.10 Orientación para la organización y clasificación de los alumnos y profesores | | | |
| 2.11 Orientación metodológica del proceso de enseñanza-aprendizaje. | | | |
| 2.12 Orientación sobre la validez y confiabilidad de los instrumentos de evaluación escolar | | | |
| 2.13 Orientación sobre la recreación escolar de los jóvenes del nivel medio | | | |
| 2.14 Organización de reuniones de trabajo e intercambio de experiencias entre profesores | | | |
| 2.15 Clases modelos de demostración didáctica.... | | | |
| 2.16 Evaluación del proceso educativo: para retroalimentación y planificación | | | |
| 2.17 Realizar o actualizar el diagnóstico regional... | | | |

| TECNICAS-DIRECTRICES : | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|---|---------|----------|-------|
| 2.18 Experimentar técnicas grupales: como seminarios, mesas redondas, etc. | | | |
| 2.19 Organización y mantenimiento de programas de perfeccionamiento de personal en servicio | | | |
| 2.20 Establecer comunicación: horizontal y vertical de doble vía | | | |
| 2.21 Delegación de autoridad a directores de establecimientos para usar autonomía de criterio | | | |
| 2.22 Conseguir confianza del público en los servicios educativos | | | |
| 2.23 Controlar la ejecución de Políticas Educativas (en el ramo de Supervisión) | | | |
| 2.24 Papel que juega el supervisor es : | | | |
| a) Supervisor correctivo | | | |
| 25. b) Supervisor preventivo | | | |
| 26. c) Supervisor Constructivo | | | |

3. Marque las atribuciones que considera realizó su supervisor de distrito, indicando la frecuencia de cada una de ellas :

| PROMOCION | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|--|---------|----------|-------|
| 3.1 Organización de comités pro-mejoramiento comunal | | | |
| 3.2 Montaje de concursos culturales, literarios, deportivos, etc. | | | |
| 3.3 Promover el intercambio comunal y escolar | | | |
| 3.4 Divulgación de los centros recreativos | | | |
| 3.5 Promover y divulgar el folklore y valores de la región y comunidad. | | | |
| 3.6 Promover la investigación metodológica actual en favor de la comunidad | | | |
| 3.7 Organización de grupos artísticos entre profesores y vecinos de la comunidad. | | | |
| 3.8 Promover la investigación social y psicológica | | | |
| 3.9 Promover la creación de bibliotecas, clubs y otros centros. | | | |
| 3.10 Promover el periodismo escolar y comunal | | | |

Continuación: Cuestionario No. 0 2 2
Funciones de la Supervisión Escolar

4. Marque las atribuciones que considera realizó su supervisor de distrito, indicando la frecuencia de cada una de ellas:

| OTRAS FUNCIONES PROFESIONALES | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|---|---------|----------|-------|
| 4.1 Funciones cumplidas con eficacia: | | | |
| Administrativas | | | |
| 4.2 Técnicas | | | |
| 4.3 Promocionales | | | |
| 4.4 Dirección o directrices | | | |
| 4.5 Contribución a objetivos : | | | |
| Mejoramiento de la enseñanza | | | |
| 4.6 Madurez profesional | | | |
| 4.7 Consolidación relaciones de la escuela y la comunidad | | | |
| 4.8 Funciones para con directores y profesores : | | | |
| De Vigilancia y control | | | |
| 4.9 De Asesoría y orientación | | | |
| 4.10 Estimulación e incentivación | | | |

5. Qué funciones considera que debe atender su Supervisor de distrito con mayor urgencia durante el ciclo escolar 1979?

| | SI | NO |
|-----------------------------------|----|----|
| 5.1 Administrativas | | |
| 5.2 Técnicas | | |
| 5.3 Promocionales | | |
| 5.4 Directrices o Dirección | | |

6. Como Director (a) o Prof. (a) del establecimiento - a cuál de los siguientes aspectos considera que ha influido directa y positivamente la labor de su Supervisor?

| | SI | NO |
|---|----|----|
| 6.1 Mejoramiento de la enseñanza | | |
| 6.2 Madurez Profesional | | |
| 6.3 Consolidación: Relaciones Escuela-Comunidad | | |

7. Considera que su supervisor cumplió con sus funciones y atribuciones respecto a :

| | SI | NO |
|--|----|----|
| 7.1 Actividades con los directores | | |
| 7.2 Actividades con los profesores | | |
| 7.3 Actividades con los alumnos | | |
| 7.4 Actividades con padres y vecinos de la comunidad.... | | |

CUESTIONARIO No. 0 2 3

MEDIOS DE SUPERVISION ESCOLAR

INSTRUCCIONES : Con base en el Reglamento de Supervisión Técnica-Escolar y del Plan de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios, sírvase dar respuesta a las siguientes cuestiones, poniendo una marca (X) en el lugar correspondiente, o llenando los espacios, según sea su opinión o experiencia.

1. Cuáles son los medios directos de supervisión que empleó su Supervisor Escolar de su distrito para trabajar eficientemente?

| MEDIOS DIRECTOS | | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|-----------------|---|---------|----------|-------|
| 1.1 | Pláticas individuales y con pequeños grupos de profesores | | | |
| 1.2 | Dotación y uso de material didáctico | | | |
| 1.3 | Visitas de la observación al salón de clase ... | | | |
| 1.4 | Dar clases modelos, asumiendo la responsabilidad que demante la situación | | | |
| 1.5 | Actividades específicas dentro de la escuela o salón de clases | | | |

2. Como Director (a) o Prof. (a) de su establecimiento -cuáles considera que fueron los medios indirectos que el Supervisor y su distrito empleó más eficientemente en el Mejoramiento de la Enseñanza y Madurez Profesional de los Profesores?

| | | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|-----|---|---------|----------|-------|
| 2.1 | Películas y proyecciones | | | |
| 2.2 | Boletines de Supervisión | | | |
| 2.3 | Disertaciones Pedagógicas | | | |
| 2.4 | Clubs y comités de docentes | | | |
| 2.5 | Círculos de estudio dirigido en grupo | | | |

continúa ...

3. Como Director (a) o Prof. (a), de su establecimiento -cuáles son los medios que considera empleó su Supervisor Escolar para cumplir con su función técnico-docente?

| | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|--|---------|----------|-------|
| 3.1 Organización y realización de intercambios de observación pedagógica | | | |
| 3.2 Realización de laboratorios de carácter didáctico..... | | | |
| 3.3 Cursillos de perfeccionamiento de profesores, organizados por la supervisión | | | |
| 3.4 Organización de seminarios, mesas redondas, simposios, etc. -----..... | | | |
| 3.5 Reunión de directores y maestros para la evaluación escolar por trimestre | | | |

4. Como Director (a) o Prof. (a) de su establecimiento -cuáles de los siguientes medios considera que empleó su Supervisor Escolar para cumplir con sus funciones socio-culturales?

| | Siempre | Rara Vez | Nunca |
|---|---------|----------|-------|
| 4.1 Organización dentro del magisterio de grupos artísticos, deportivos, etc. | | | |
| 4.2 Organización de certámenes: declamatoria, prosa, verso, oratoria, otros | | | |
| 4.3 Realización de excursiones de estudio y de recreación | | | |
| 4.4 Hacer participar en actividades escolares a los padres de familia y vecinos | | | |
| 4.5 Organización comité Pro-mejoramiento comunal | | | |

5. Como Director (a) o Prof. (a) de su establecimiento -cómo considera que debe trabajar su Supervisor Escolar ?

| | SI | NO |
|--|----|----|
| 5.1 Con grupos integrados por directores de distintos establecimientos. | | |
| 5.2 Con grupos integrados por profesores de los distintos establecimientos | | |
| 5.3 Con grupos integrados por el director y profesores del mismo establecimiento | | |
| 5.4 Individualmente con cada director de establecimiento | | |
| 5.5 Individualmente con cada profesor de los establecimientos | | |

CUESTIONARIO No. 0 2 4

RECURSOS DE LA SUPERVISION

INSTRUCCIONES : Con base en el Reglamento de Supervisión Técnica Escolar y del Plan de Sectorización de la Supervisión Educativa: Guatemala-Municipios, sírvase dar respuesta a las siguientes cuestiones, poniendo una marca (X) en el lugar correspondiente, o llenando los espacios, según sea su opinión o experiencia.

1. De los siguientes recursos con cuáles contó en 1978 para el cumplimiento de su labor :

| | SI | NO |
|---|----|----|
| 1.1 Físicos y Materiales | | |
| 1.2 Financiamiento | | |
| 1.3 Mecanismos de Coordinación | | |
| 1.4 Legislación adecuada | | |
| 1.5 Personal administrativo y docente que trabaja con el supervisor | | |

2. Marque los recursos que considera que colaboraron y estuvieron adecuados para realizar a cabalidad su tarea de supervisión :

a) RECURSOS HUMANOS : Colaboración de :

| | SI | NO |
|--|----|----|
| a.1. Directores de establecimientos | | |
| a.2. Profesores de establecimientos | | |
| a.3. Alumnos de establecimientos | | |
| a.4. Padres de familia | | |
| a.5. Jefes de supervisión y otros superiores o colegas | | |

b) RECURSOS ECONOMICOS : Adecuación de Financiamiento

| | SI | NO |
|---------------------|----|----|
| b.1. Sueldos | | |
| b.2. Viáticos | | |

c) RECURSOS MATERIALES Y FISICOS : Adecuación de:

| | SI | NO |
|---|----|----|
| c.1. Carreteras en buen estado | | |
| c.2. Vehículos de transporte | | |
| c.3. Oficina en condiciones apropiadas | | |
| c.4. Máquina de escribir | | |
| c.5. Mimeógrafo o ditto | | |
| c.6. Engrapadora | | |
| c.7. Perforador | | |
| c.8. Papelería, stenciles, dittos, papel bond, copia, etc. | | |

3. Qué clase de recursos propone que sean adecuados y mejorados?

3.1 Recursos Humanos

SI NO

| SI | NO |
|----|----|
| | |
| | |
| | |

3.2 Recursos Económicos

3.3 Recursos materiales y físicos

4. Los directores y profesores de los establecimientos del distrito que usted supervisa, colaboran y participan en las actividades que organiza:

SI _____ NO _____

4.1 Si responde SI -en cuáles lo hicieron en 1978?

5. Considera que los padres de familia y otros miembros de la comunidad sean un recurso humano que colaboró en la realización de las actividades socio-culturales en 1978:

SI _____ NO _____

6. Cuáles son los recursos que considera deben incrementarse para que los supervisores escolares no tengan limitaciones en su labor?
-
-
7. Qué Programa de Especialización y Tecnificación tiene Guatemala para la Capacitación de Administradores de la Educación a Nivel Intermedio (Supervisores Escolares) ?
-
-
8. De manera científica - qué nuevas perspectivas considera que tiene la Supervisión Escolar en Guatemala?
-
-
9. En qué aspecto considera que debe incrementarse la Supervisión Educativa en Guatemala?
- a) En su pronóstico en base a un diagnóstico científico.
 - b) En la elaboración y ejecución de planes y programas.
 - c) En el desarrollo de la Evaluación de Contexto, Insumo, proceso y producto para el recicló o retroalimentación.
10. En qué aspectos considera que debe evaluarse constantemente la Supervisión Escolar, tal como se encuentra en la actualidad:
- a) Cuantitativo
 - b) Cualitativo
 - c) Ambos para un equilibrio
11. Cómo recomienda que puede pasarse a desarrollar una Supervisión Escolar más creativa y preventiva que correctiva :
-
-
12. Cuentan con sistema de becas para supervisores escolares? SI ___ NO ___
- Lugar : _____
13. Cuentan con ayuda de instituciones internacionales para la capacitación de Supervisores Escolares?
- _Cuáles? _____
- A sido efectiva? _____

BIBLIOGRAFIA

1. FRANSETH, Jane. Supervisión Escolar como Guía. Centro Regional de Ayuda Técnica. (A.I.D.) México, 1965.
2. GALVAN ESCOBEDO, José. Administración General. Escuela Superior de Administración Pública, San José de Costa Rica, 1973.
3. KAUFMAN, Roger A. Planificación de Sistemas Educativos. Editorial: Trillas. México, 1976.
4. KILLIAM, Ray A. Dirección en la Administración. Traducción: Hilario Ramos. Editorial: Reverte Mexicana, S.A. (A.I.D.). México, D. F. 1969. PP. 268.
5. KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell. Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración. Edición No. 5. Traducido por: Giovanni C. Fadul, Gabriel Ochoa A., Jaime Rodríguez R., y Atala Caamaño de Burgos. Editorial: Victoria Litográfica, S. A., México, 1977. PP. 785.
6. KONSTANTINOV, F.V. El Materialismo Histórico. Editorial Grijalbo, S.A. México, D.F. 1960. PP. 102-105.
7. LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Editorial: Kapeluz, S. A. Buenos Aires: Argentina. 1975. PP. 382.
8. LEMUS, Luis Arturo. "Administración de la Educación", en su Planeamiento Integral de la Educación. Editorial Universitaria. Guatemala, 1963. PP. 82-91.
9. LEMUS, Luis Arturo. La Administración como Ciencia y como Actividad en el Desarrollo de Guatemala. Trabajo elaborado como requisito del concurso de oposición hacia una principalía en Administración y Planeamiento de la Educación. Facultad de Humanidades, Departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación. Universidad de San Carlos, 1977. PP. 12.
10. MINISTERIO DE EDUCACION. Ley de Educación Nacional. Reglamento de la Ley de Educación Nacional. Decreto Legislativo Número 73-76. Acuerdo Gubernativo Número M. de E. 13-77, respectivamente, Editorial José de Pineda Ibarra. Guatemala, enero 1978. PP. 43.

11. MINISTERIO DE EDUCACION. Reglamento de Supervisión Técnica Escolar. Editorial José de Pineda Ibarra. Junio 1965.
12. MINISTERIO DE EDUCACION. Plan Nacional de Educación. Ciencia y Cultura. Editorial: José de Pineda Ibarra. 1975-79.
13. REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. Editorial Limusa, S. A., México, D.F. 1979. PP. 189.
14. SACHS, Benjamín M., Administración y Organización Educacional. Traducción: Marcelo Pérez Rivas. Editorial: Florida. Centro Regional de Ayuda Técnica. Buenos Aires: Argentina. 1972.
15. SANDER, Benno. La Organización Educacional como Sistema Docente. Revista Educación, Nos. 68-69. Departamento de Asuntos Educativos, OEA. Washington, 1974.
16. UNESCO. Proyecto Red de Sistemas Educativos para el Desarrollo en Centroamérica y Panamá. II Seminario Regional de Formación de Administradores de la Educación. Ciudad de Panamá, del 13 al 17 de marzo 1978. PP 45
17. USIPE. (Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa). Proyecto de Sectorización de la Supervisión Educativa Guatemala-Municipios. 1977. División de Desarrollo Administrativo. Lic. R. Homero Jerez M.
18. USIPE. (Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa). Reorganización de los Distritos Escolares a Nivel Regional. División de Desarrollo Administrativo, 1977. Lic. R. Homero Jerez.
19. USIPE. (Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa). Proyecto de Reestructuración de la Supervisión en el Area Metropolitana. División de Desarrollo Administrativo. Lic. R. Homero Jerez M.
20. USIPE. (Unidad Sectorial de Investigación y Planificación Educativa). Cuadros de Registros de Institutos, Directores y Profesores. División de Documentación y Estadística.
21. WILES, Kimbal. Técnicas de Supervisión para Mejorar Escuela. Traducción española de Marta Pajuelo. Editorial: Trillas. México. 1965. pp.364.

DICCIONARIOS :

1. DE TORO Y GISBERT, Miguel. Diccionario de Idioma Español. Pequeño Larousse Ilustrado. Edición 3a. Editorial: Larousse. Buenos Aires. 1967.
2. GARCIA HOZ, Víctor. Diccionario de Pedagogía. Edición 3ra. Editorial: Labor, S. A. Barcelona: España. 1974.

TESIS :

1. CRUZ BURGOS, Julio Fernando. El Problema de la Supervisión y el Currículum Escolar en Guatemala. Editorial Rosales. Departamento de Pedagogía y Ciencias de la Educación: Facultad de Humanidades. Universidad de San Carlos. Guatemala, 1973. pp. 236.