

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

**Factores condicionantes en los procesos administrativos y pedagógicos de
supervisión escolar**

**(Estudio realizado en la Supervisión Educativa No. 96-39, área rural de Mazatenango,
departamento de Suchitepéquez)**

Por:

Kimberly Cristina Salay Orozco

Carné 201340216

Mazatenango, septiembre de 2020.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PLAN FIN DE SEMANA



TESINA

Factores condicionantes en los procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar

(Estudio realizado en la Supervisión Educativa No. 96-39, área rural de Mazatenango, departamento de Suchitepéquez)

Por:

Kimberly Cristina Salay Orozco

Carné 201340216

Asesora:

Lcda. Paula Zucely Quibajá Pérez

Presentada ante las autoridades del Centro Universitario de Suroccidente CUNSUROC, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferirle el título de:

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Mazatenango, septiembre de 2020.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE SUROCCIDENTE**

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos Rector

Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo Secretario General

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE
SUROCCIDENTE**

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano Director

REPRESENTANTES DE PROFESORES

Lic. Luis Carlos Muñoz López Secretario

Dr. Reynaldo Humberto Alarcón Noruega Vocal

REPRESENTANTE GRADUADO DEL CUNSUROC

Lic. Vilser Josvin Ramírez Robles Vocal

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

TPA. Angélica Magaly Domínguez Curiel Vocal

PEM y TAE. Rony Roderíco Alonzo Solís Vocal

COORDINACIÓN ACADÉMICA

M.Sc. Héctor Rodolfo Fernández Cardona
Coordinador Académico

M.Sc. Rafael Armando Fonseca Ralda
Coordinador Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas

Lic. Edín Aníbal Ortíz Lara
Coordinador Carrera de Licenciatura en Trabajo Social

Dr. René Humberto López Coti
Coordinador de las Carreras de Pedagogía

M.Sc. Víctor Manuel Nájera Toledo
Coordinador Carrera de Ingeniería en Alimentos

M.Sc. Erick Alexander España Miranda
Coordinador Carrera de Ingeniería en Agronomía Tropical

M.Sc. Karen Rebeca Pérez Cifuentes
Coordinadora Carrera de Ingeniería en Gestión Ambiental Local

M.Sc. José David Barillas Chang
Coordinador Carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales,
Abogacía y Notariado

Lic. José Felipe Martínez Domínguez
Coordinador de Área Social Humanista

CARRERAS PLAN FIN DE SEMANA

M.Sc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía

M.Sc. Heinrich Herman León
Coordinador Carrera de Periodista Profesional y
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

AGRADECIMIENTOS

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE SUR OCCIDENTE:

Casa de estudios superiores forjadora de mi formación profesional.

A MIS DOCENTES DE PEDAGOGÍA:

Por contribuir en mi formación académica, que este triunfo alcanzado sea una muestra de que sus enseñanzas han sido significativas.

A MI ASESORA:

Por compartir sus conocimientos y experiencias durante mi ejercicio profesional supervisado.

A MI CENTRO DE PRÁCTICA:

Por abrirme las puertas y por brindarme los conocimientos necesarios durante mi práctica.

A TODAS LAS PERSONAS QUE HICIERON POSIBLE LA CULMINACIÓN DE ESTA ETAPA EN MI VIDA ACADÉMICA.

DEDICATORIA

A DIOS:

Ser supremo, quien me da la vida y sobretodo la oportunidad de cumplir mi sueños; por ello puedo decir que el tiempo de Dios es perfecto.

A MI MADRE:

Sonia Marizol Orozco Aguilar, quien ha demostrado en todo momento ser un ejemplo de esfuerzo y dedicación. Por eso espero que mis triunfos sean una pequeña recompensa a sus múltiples sacrificios.

A MIS HERMANOS:

Kevin Geovani y Katherine Eunice, que este logro sea un ejemplo para ellos y les motive a seguir adelante en su vida académica y profesional.

A TODA MI FAMILIA:

Muchas gracias, por ser un pilar fundamental en mi vida, pues su apoyo incondicional me ha ayudado a crecer como persona.

A MIS AMIGOS:

Quienes con su amistad han estado en momentos alegres y difíciles de mi vida.

“Las doctrinas, criterios y opiniones contenidas en el presente trabajo, son
responsabilidad exclusiva del autor”

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen	iv
Abstract.....	v
Introducción	1
Capítulo I	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Definición del problema.....	7
1.3 Objetivos.....	8
Capítulo II	9
2.1 Descripción metodológica.....	9
Capítulo III	10
3.1 Factores condicionantes de la supervisión escolar	10
3.1.1 Factores profesionales.....	10
3.1.2 Factores geográficos	13
3.1.3 Factores demográficos	13
3.1.4 Factores económicos.....	13
3.1.5 Factores logísticos.....	14
3.1.6 Factores sociales.....	15
3.2 Administración escolar	21
3.2.1 Administración	21
3.2.2 Educación.....	22
3.2.3 El proceso administrativo.....	23
3.3 Los procesos pedagógicos	24
3.4 Supervisión técnica escolar	26
3.4.1 Función supervisora y calidad de educación.....	27
3.4.2 Principios generales de la supervisión escolar.....	28
3.4.3 Funciones de supervisión escolar.....	30
3.4.4 Etapas del proceso de supervisión escolar.....	32
Capítulo IV	34
4.1 Análisis y discusión.....	34
Capítulo V	43
5.1 Conclusiones	43

5.2 Recomendaciones	45
5.3 Propuesta	46
5.3.1 Título de propuesta: Círculos administrativos de calidad	46
5.3.2 Objetivos:.....	46
5.3.3 Justificación:	46
5.3.4 Descripción:.....	47
5.3.5 Plan de intervención	48
5.3.6 Beneficiarios	49
5.3.7 Resultados esperados:	49
5.3.8 Cronograma.....	50
5.4 Referencias Bibliográficas.....	52
Anexos.....	56
Gráficas e interpretación.....	57
1. Gráfica No. 1: nivel académico de Directores.....	57
2. Gráfica No. 2: tipo de liderazgo en la supervisión educativa	58
3. Gráfica No. 3: existencia de comunicación asertiva en la supervisión escolar.....	58
4. Gráfica No. 4: práctica de relaciones humanas en la supervisión educativa.....	59
5. Gráfica No. 5: práctica de relaciones humanas en los centros educativos.....	59
6. Gráfica No. 6: efectividad de los procedimientos administrativos y pedagógicos en los centros educativos.....	60
7. Gráfica No. 7: aplicación de la legislación educativa por parte del Supervisor Educativo.....	60
8. Gráfica No. 8: aplicación de la legislación educativa por parte de Directores.....	61
9. Gráfica No. 9: promoción de talleres y capacitaciones sobre procedimientos administrativos.....	61
10. Gráfica No. 10: información pedagógica actualizada compartida por el Supervisor Educativo.....	62
11. Gráfica No. 11: promoción de talleres para la implementación de técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje.....	62
12. Gráfica No. 12: monitoreo y acompañamiento en los procesos pedagógicos....	63
13. Gráfica No. 13: gestión escolar en los centros educativos.....	63

Guía de entrevista al Supervisor Educativo	64
Guía de entrevista al Jefe del Departamento Técnico Pedagógico	67
Guía de entrevista al Coordinador en la Sección de Asistencia Técnica-Pedagógica y Dirección Escolar	69
Boleta de encuesta a Directores	71
Solicitud para aplicación de instrumentos de investigación	75

Resumen

El estudio de la temática tuvo como objetivo principal analizar los factores condicionantes en la aplicación de los procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar; como elementos claves para el funcionamiento del sistema educativo guatemalteco; esto permitió evidenciar los factores que incentivan o limitan un proceso de supervisión de calidad.

Para determinar la objetividad del estudio se utilizó principalmente los métodos analítico y sintético; además de instrumentos de investigación, como boletas de encuestas aplicadas a los directores de los establecimientos educativos. Así como guías de entrevistas, dirigidas al Jefe del Departamento Técnico Pedagógico, Coordinador en la sección Técnica Pedagógica y Supervisor Educativo; quienes fueron unidades de análisis esenciales para la investigación y estructura de este informe.

Durante el análisis de resultados obtenidos del trabajo de campo, se evidenciaron factores que condicionan la calidad de los procesos administrativos y pedagógicos, siendo, los profesionales, logísticos y económicos los que más sobresalen; paralelo a ello, se diagnosticó que, la falta de formación académica, apoyo institucional y financiero por parte de autoridades educativas, son algunos de los aspectos que determinan la efectividad del servicio de supervisión, además de la necesidad de impulsar prácticas pedagógicas que favorezcan principalmente al nivel medio.

Abstract

The study of the subject had as main objective to analyze the conditioning factors in the application of the administrative and pedagogical processes of school supervision; as key elements for the operation of the Guatemalan educational system; this allowed us to show the factors that encourage or limit a quality supervision process.

The analytical and synthetic methods were mainly used to determine the objectivity of the study; In addition to research instruments, such as survey tickets applied to the directors of educational establishments. As well as interview guides, addressed to the Head of the Pedagogical Technical Department, Coordinator in the Pedagogical Technical Section and Educational Supervisor; who were essential analysis units for the investigation and structure of this report.

During the analysis of the results obtained from the field work, factors that condition the quality of the administrative and pedagogical processes were evidenced, being the professional, logistic and economic those that stand out the most; Parallel to this, it was diagnosed that, the lack of academic training, institutional and financial support from educational authorities, are some of the aspects that determine the effectiveness of the supervision service, in addition to the need to promote pedagogical practices that mainly favor the medium level.

Introducción

El presente informe de investigación denominado: factores condicionantes en los procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar, se desarrolló como requisito último para optar al título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa en el Centro Universitario del Suroccidente, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La investigación fue realizada en la sede de la Supervisión Educativa, distrito 96-39, área rural del municipio de Mazatenango del departamento de Suchitepéquez; para ello, fue requerida la opinión de los directores de los establecimientos educativos en los diferentes niveles.

El estudio realizado tuvo como objetivo principal analizar los factores condicionantes en la aplicación de los procesos administrativos y pedagógicos de Supervisión Escolar. Para ello, se identificaron aspectos relacionados a la actividad supervisora, administración escolar, características propias del supervisor educativo; además de factores sociales, profesionales, geográficos, demográficos, logísticos y económicos, que influyen considerablemente en la calidad de los procesos.

Para profundizar en la investigación fueron consultadas diversas fuentes bibliográficas, revistas electrónicas y publicaciones relacionadas a la Supervisión técnica escolar y factores que intervienen en la supervisión escolar.

Esta información se enriqueció con los datos recabados, mediante los instrumentos de investigación como boletas de encuesta y guías de entrevista. Las boletas de encuesta fueron aplicadas a los directores de los establecimientos educativos para la obtención de información respecto a la supervisión escolar. Mientras que, la guía de entrevista fue dirigida al Jefe del Departamento Técnico Pedagógico, Coordinador en la sección Técnica Pedagógica y Supervisor Educativo; quienes fueron unidades de análisis esenciales en el presente estudio.

El interés por la temática indagada, recae en la experiencia obtenida como investigador en el área administrativa de la supervisión escolar y se compone de los siguientes capítulos.

Capítulo I, aborda generalidades de acuerdo al contexto en que se desarrolla la problemática, así como la descripción de objetivos que dirigen el proceso de la investigación.

El segundo capítulo comprende lo relacionado a la descripción metodológica, que se refiere a la aplicación de métodos y técnicas de investigación para valorar y medir los resultados.

El tercer capítulo, constituye la teoría en relación a la supervisión técnica escolar y teoría referente a los factores como formación profesional, clima organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo, comunicación, ubicación geográfica, mobiliario y equipo, medios de transporte y apoyo financiero, influyentes en el desarrollo de los procesos reales, concretos y significativos de la Supervisión (administrativos y pedagógicos).

El cuarto capítulo, detalla el análisis de resultados obtenidos del trabajo de campo, en el que se evidenciaron los factores que condicionan la calidad de los procesos administrativos y pedagógicos, siendo, los profesionales, logísticos y económicos los que más sobresalen; en virtud que, la falta de formación académica, apoyo institucional y financiero, son algunos de los aspectos que determinan la efectividad del servicio de supervisión.

El quinto capítulo corresponde a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los objetivos planteados al inicio de la investigación. Asimismo la presentación de la propuesta de cambio: círculos de calidad entre directores para favorecer la aplicación de los procesos de supervisión escolar, surge de la importancia de fortalecer las debilidades que se presentan en la administración escolar y prácticas pedagógicas.

Finalmente se presenta un plan de intervención, como parte de la propuesta de solución ante la problemática diagnosticada y los resultados esperados; así también los detalles bibliográficos, instrumentos de campo, gráficas y otros anexos.

Capítulo I

1.1 Planteamiento del problema

En el municipio de Mazatenango del departamento de Suchitepéquez, funciona la Supervisión Educativa a cargo de los centros educativos correspondientes al distrito 96-39, del área rural. La Supervisión atiende a 70 establecimientos oficiales de su jurisdicción, en los niveles: pre-primario, primario y básico; laboran aproximadamente 250 docentes bajo la administración del Supervisor Educativo.

La Supervisión Educativa del distrito 96-39, es una institución gubernamental perteneciente al Ministerio de Educación, que al no poseer infraestructura propia, se encuentra ubicada dentro de las instalaciones del Instituto Técnico Industrial “Georg Kerchensteiner” de Mazatenango.

Constituye una entidad descentralizada que contribuye a la aplicación de los procesos administrativos y pedagógicos, supervisión de docentes, resolución de conflictos, ejecución de programas y proyectos educativos; así como la aplicación de normas legales en los casos que sean necesarios.

En este sentido, se espera que se cumpla con la efectividad de cada uno de los procesos administrativos y pedagógicos, con el fin de garantizar una educación de calidad en todos sus niveles. No obstante, atiende a una gran parte de la comunidad educativa, que da origen a ciertas inconformidades por parte del personal docente y administrativo que asiste a las instalaciones de la Supervisión Educativa, debido a la ausencia de la autoridad inmediata en los horarios de atención y al congestionamiento de los procesos administrativos.

Como parte de sus funciones, también se realizan actividades administrativas que requieren de habilidades técnicas, como el manejo de equipo de cómputo, equipo de oficina y equipo audiovisual. Sin embargo; en ocasiones el Supervisor Educativo desconoce la aplicación de programas para la redacción de documentos y trámites en línea, por tanto, dificulta la agilización de los procesos administrativos y pedagógicos.

Por otra parte, las relaciones humanas en la Supervisión Educativa, no suelen ser plenamente favorables, en virtud que, la comunicación entre el Supervisor y los docentes que laboran para los establecimientos educativos no fluye de manera asertiva; derivado a ello, impide que los procesos administrativos y pedagógicos se efectúen hacia la misma dirección.

Las actividades del Supervisor Educativo implican funciones de control y asesoramiento, aunque resulta difícil combinarlas, en el sentido que, en ocasiones no se adoptan papeles genuinos de asesoramiento, y en otras de defensores o mensajeros de las reformas o innovaciones emanadas por el Ministerio de Educación.

Es preciso indicar que el Supervisor Educativo tiene un papel importante; por eso debe estar en constante capacitación y compartir información pedagógica actualizada; mediante la implementación de técnicas, métodos y modelos de enseñanza para incentivar el aprendizaje. Lamentablemente existe una resistencia de cambio por parte de los mismos directores, quienes por conformidad e inercia, no desarrollan propuestas de cambio para la educación. Adherido a todo ello, la falta de gestión para la mejora en los espacios educativos para el desenvolvimiento de sus funciones.

La práctica supervisora, por sí misma proporciona un conocimiento implícito, pero resulta insuficiente al indagar la concepción del Supervisor Educativo, quien debe ver más allá de sus funciones y no concebirse de forma aislada; los Supervisores Educativos deben renovar sus ideas y prácticas profesionales; de lo contrario, resultará difícil que la supervisión escolar favorezca a la educación guatemalteca, recordar que el Sistema Educativo está inmerso en una sociedad en constante transformación y necesita de agentes de cambio que dirijan el funcionamiento de los centros escolares del país.

Sin embargo, algunos líderes a cargo de las supervisiones educativas, carecen de conocimiento en torno a las relaciones humanas, comunicación asertiva, habilidades técnicas, información pedagógica actualizada en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor: gestión educativa y proyección social; que ha resultado ser una limitante en las funciones del Supervisor Educativo, alejándolo de su objetivo real.

Por tanto, surge la inquietud de responder ¿Cuáles son los factores condicionantes en los procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar?

1.2 Definición del problema

La supervisión educativa contribuye la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos, que a su vez constituye la ejecución de procesos administrativos que dirigen el avance del país; así como procesos pedagógicos con el fin de perfeccionar la práctica docente en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.

La acción supervisora como componente del sistema educativo, no solo debe conocerlo, sino programar cómo transformarlo y perfeccionarlo para impulsar y orientar los esfuerzos que permitirán el cumplimiento de los fines establecidos por el Ministerio de Educación. Por tanto, es preciso realizar un análisis de los factores condicionantes en los procesos administrativos y pedagógicos que se realizan en la Supervisión Educativa del distrito 96-39 del área rural de Mazatenango, Suchitepéquez, para evidenciar la efectividad en la calidad de los procesos.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Analizar los factores condicionantes en la aplicación de los procesos administrativos y pedagógicos de la supervisión educativa del distrito 96-39 del área rural de Mazatenango, Suchitepéquez.

1.3.1.1. Objetivos Específicos

- Describir las condiciones en las que se desarrollan las funciones pedagógicas en los centros educativos.
- Determinar los aspectos que interfieren en el desempeño de los procesos administrativos en la supervisión educativa y centros escolares.
- Identificar los factores con más incidencia en la efectividad de los procesos de supervisión escolar.
- Propiciar alternativas para favorecer la efectividad de los procesos administrativos y pedagógicos en la supervisión educativa del distrito 96-39 del área rural de Mazatenango.

Capítulo II

2.1 Descripción metodológica

El estudio de investigación “Factores que inciden en los procesos administrativos y pedagógicos” de la Supervisión Educativa, distrito 96-39 del área rural de Mazatenango, Suchitepéquez. Se desarrolló a partir de un enfoque cuantitativo.

Primeramente, la investigación bibliográfica y documental, aportó información relevante a los procesos administrativos y pedagógicos, supervisión educativa, funciones del supervisor educativo, entre otros temas, que permitieron la construcción del marco teórico; mediante la observación, indagación, interpretación, reflexión y análisis.

Ahora bien, para determinar la objetividad del estudio se utilizó el método analítico, que consiste en conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia a fin de comprender su esencia. También se complementó con el método sintético, que permitió ir de una idea abstracta a una idea clara y concreta.

Por consiguiente, se consideró importante implementar la técnica de entrevista; para ello se elaboró el instrumento correspondiente a una ficha de entrevista guiada, dirigida al Supervisor Educativo, asimismo al Coordinador del Departamento Técnico Pedagógico y al Coordinador de Sección de Asistencia Pedagógica y Dirección Escolar, para propiciar respuestas con sentido amplio acerca de los procedimientos administrativos y pedagógicos.

Posteriormente, se implementó la técnica de encuesta a través de una ficha con preguntas cerradas y abiertas en relación a los procedimientos administrativos y pedagógicos. Esta boleta fue dirigida a directores de los establecimientos educativos del distrito 96-39, con el fin de recabar información oportuna. En cuanto a la elaboración de los instrumentos, se tomó como base la fundamentación teórica consultada para indagar apropiadamente sobre los factores que inciden en los procedimientos administrativos y pedagógicos en la supervisión educativa.

Capítulo III

Marco teórico

3.1 Factores condicionantes de la supervisión escolar

Existen factores que pueden limitar o incentivar un proceso de supervisión de calidad. En muchas ocasiones, el Supervisor Educativo tiene la motivación personal para realizar los procesos, pero no dispone de los recursos necesarios que le permitan un mejor desempeño en sus labores; por esta razón se consideran que pueden ser condicionantes de la supervisión escolar y se describen a continuación.

3.1.1 Factores profesionales

Uno de los aspectos más importantes para la búsqueda de una educación de calidad, es la formación profesional de los supervisores. Se asume que es el supervisor quien orienta en el desarrollo de los procesos pedagógicos y administrativos y por lo tanto debe estar preparado para recibir y manejar información así como para transmitírsela a los docentes.

Aguilar (2005) afirma “Si formamos supervisores basados en el ayer, tendremos como resultado a docentes y estudiantes educándose en el pasado y viviendo enormes cambios para el futuro” (p.52). Lo cual nos permite saber que el supervisor tiene que estar continuamente en formación.

Como menciona Soleno (1996) Los supervisores deberán jugar un papel crucial en el proceso de transformación educativa, en su calidad de facilitadores de los procesos que permitan acceder al ser humano a un universo vasto y diversificado de conocimientos humanistas, científicos, tecnológicos y comunicacionales.

Además sostiene que “los docentes representan un punto neurálgico para los políticos neoconservadores. Se les culpa por su poca capacidad de adaptarse a los cambios que el mundo actual requiere y se les demanda permanentemente que se reconviertan o se reciclen” Esto significa que la misma sociedad le exige al docente estar en un permanente cambio, para ello, es necesario que tengan el apoyo y asesoramiento de

los supervisores educativos capaces de orientar en procesos administrativos y pedagógicos.

Son parte de los factores profesionales: formación continua y actualizada de los supervisores, resistencia de cambio, habilidades técnicas o manejo de cómputo y capacitación al personal docente.

Ahora bien, en el aspecto administrativo, el Supervisor, sujeto del presente estudio, posee el título como Profesor de Enseñanza Media, además de la experiencia que lo acredita en el cargo durante varios años. Frecuentemente se ha evidenciado su capacidad al resolver situaciones de conflicto, que se presentan en los centros educativos, con aplicación concreta de la base legal. No obstante, el Supervisor requiere en muchas ocasiones de asistencia técnica al momento de redactar documentos en el equipo de cómputo.

Por otra parte, de acuerdo con los directores se ha evidenciado que existe una resistencia de cambio, en cuanto a la información pedagógica que comparte con los docentes; asimismo en la incorporación de técnicas y estrategias novedosas para la enseñanza.

El Supervisor como figura de carácter técnico administrativo

“El rol del supervisor es asistir al maestro en el proceso de pensar en sus acciones” (Eggers, 2000, p.19). La figura del supervisor educativo contribuye a la superación del docente, coordina y estimula su desenvolvimiento como profesional de la educación, resolución de conflictos, además de apoyar e impulsar los programas y proyectos establecidos por el Mineduc.

De acuerdo con el Manual de funciones, organización y puestos de las Direcciones Departamental de Educación (2011, p. 213) el supervisor educativo realiza “acciones de asesoría, de orientación, de seguimiento, de coordinación y evaluación del proceso de enseñanza y del aprendizaje en el sistema educativo nacional, para coadyuvar a elevar la eficiencia interna y externa”

El Supervisor como agente de carácter técnico administrativo, es la persona profesional que brinda información pedagógica actualizada de forma continua y permanente. Sus funciones son: coordinar, estimular, dirigir, monitorear, evaluar y tomar decisiones; no obstante, debe establecer relaciones interpersonales favorables para el desenvolvimiento de sus actividades laborales, mediante el intercambio de ideas y opiniones, así también, resolver conflictos y subsanar debilidades que se presenten en los centros escolares.

El supervisor educativo es la persona responsable de dirigir el trabajo del equipo institucional y para realizar su trabajo es indispensable que tenga una excelente relación con todos los actores dentro del proceso educativo; como parte de sus cualidades, debe ser una persona con capacidad de ejercer un liderazgo genuino sobre los demás actores del proceso educativo.

Los supervisores educativos deben convertirse en “consejeros y orientadores de los maestros, dominando de su labor la función pedagógica a la fiscal, además de convertir la inspección en un instrumento activo de la reforma escolar” (Bravo Estévez, 2011, pág. 3), los supervisores a menudo son considerados como inspectores del sistema educativo, sin embargo son asesores que brindan asistencia técnica, permanente y profesional al personal docente y administrativo que labora para las diferentes instituciones educativas.

Aunque la figura del Supervisor Educativo fue creada en primera instancia para contribuir al proceso educativo; actualmente, esta responsabilidad ha sido delegada a los Coordinadores Técnico Administrativos (*Manual del Coordinador Técnico Administrativo*, 2009). Quienes cumplen las mismas funciones de supervisión. En efecto, el trabajo del supervisor debe sustentarse en función de asesoramiento, como elemento facilitador de cambio en ayuda del personal para lograr sus objetivos.

3.1.2 Factores geográficos

Los factores geográficos son considerados de gran importancia en virtud que muchas veces determinarán la frecuencia de las visitas que el Supervisor Educativo realice a los establecimientos (Aguilar, 2005). Asimismo, el medio de transporte que tenga a su disposición para desplazarse a las distintas áreas del distrito.

En la supervisión educativa 96-39 se enfrentan grandes dificultades debido a la distancia existente entre la sede y los centros educativos, naturalmente el 53.52% supera los 50 kilómetros. Los establecimientos del área rural se encuentran dispersos y en zonas poco accesibles, por lo que resulta complicado prestar el debido servicio con efectividad en cada uno de los procesos de acompañamiento. Por tanto el factor geográfico es un limitante considerable, debido a que se requiere de mucho tiempo para llegar a los centros educativos más lejanos, algunos de ellos son: Aldea Chiquistepéque, Aldea San José Churirín y Aldea Chicago.

3.1.3 Factores demográficos

Los factores demográficos también representan la población atendida por las instituciones educativas y a su vez la población atendida por el Supervisor Educativo. En este caso, el Supervisor tiene a su cargo a 70 establecimientos educativos y aproximadamente 250 docentes bajo su jurisdicción, la mayoría de ellos se encuentran ubicados al sur del municipio de acuerdo con los datos de la Supervisión Educativa No. 96-39. Adherido a ello, el exceso de actividades administrativas que impiden que el supervisor cumpla efectivamente con las funciones de asesoría en procesos pedagógicos y control a su cargo.

3.1.4 Factores económicos

Una de las principales prioridades del Ministerio de Educación es fomentar la calidad educativa (*Manual del Coordinador Técnico Administrativo*, 2009). No obstante, los recursos asignados a las Supervisiones Educativas y Coordinaciones Técnicas Administrativas, como recursos de oficina y otros enseres, no son suficientes para garantizar un proceso administrativo de calidad. El presupuesto destinado para

abastecer las necesidades que se presentan en la Supervisión es nulo; el efectivo para las visitas de monitoreo no sustentan los gastos de transporte que se requiere.

De acuerdo con el estudio realizado, anteriormente la Supervisión Educativa disponía de una motocicleta, sin embargo fue retirada por la Dirección Departamental de Educación de Suchitepéquez, argumentando que las mismas estaban asignadas a la Dirección Regional de Educación de Occidente, razón por la que debían entregar a la misma.

En la actualidad la Supervisión Educativa del área rural de Mazatenango se encuentra ubicada en el Instituto Técnico Industrial “Georg Kerchensteiner”. No tiene instalaciones propias.

Para que exista una supervisión eficiente es necesario abastecerse de los recursos mínimos para cumplir con la actividad supervisora, tener una cantidad de combustible en proporción a la distancia de los establecimientos y que corresponda a la matrícula de directores escolares, además de poseer un espacio físico adecuado y específico para la sede de la Supervisión Educativa, tener a su disposición equipo tecnológico, mobiliario y recursos necesarios.

3.1.5 Factores logísticos

De acuerdo con Aguilar (2005), corresponde a las herramientas físicas o equipo necesarios para la aplicación de la supervisión. Sin embargo la supervisión educativa 96-39, no goza con este privilegio en su totalidad, al no poseer edificio propio para la sede, no tener a su disposición una fotocopidora y personal suficiente para desarrollar todo su quehacer administrativo. La oficina administrativa en la cual se realizó el presente estudio, está desprovista de equipo tecnológico, recursos básicos de oficina y vehículo. Esta falta de apoyo representa una limitante para realizar efectivamente el proceso de supervisión.

No obstante, para que exista una administración efectiva, la supervisión debe considerar los recursos mínimos para cumplir con las actividades administrativas y ofrecer un ambiente adecuado a todo el personal docente. A pesar de tener equipo de

oficina y mobiliario, éste se encuentra deteriorado por el paso del tiempo; a pesar que posee recursos de papelería y de limpieza, aún hace falta solventar otras necesidades, además del mantenimiento que requiere el equipo tecnológico, servicio telefónico y conexión a internet, el cual es utilizado diariamente para la elaboración, envío y recepción de documentos, así como trámites en línea, como gestión de certificados de IGSS, registro del sistema de información y registros estadísticos, entre otros.

3.1.6 Factores sociales

Según Lewin (citado por Manso 1999), el clima organizacional “es la concepción que tiene cada persona de sí misma y del ambiente con el cual interactúa”, es decir, que el clima organizacional se considera un elemento importante para el desarrollo de cualquier actividad, especialmente para aquellas donde se involucra el proceso educativo.

Los centros educativos deben fortalecer las relaciones interpersonales, el liderazgo positivo, la comunicación que existe entre el personal docente, para crear un clima organizacional adecuado que conlleve al cumplimiento efectivo de los procesos administrativos a beneficio de la educación.

El supervisor y las relaciones humanas

El autor Lumbreras (1995) dice: “relaciones humanas son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión y servicio, en un motivo de satisfacción para quien lo practica” (p. 10)

Las buenas relaciones humanas benefician especialmente a la misma persona que la práctica, a sus familiares, a sus compañeros de trabajo, a sus amigos, al público y por supuesto a la institución en donde trabaja.

Entre los primeros promotores de las relaciones humanas sobresalen Roberto Owen llamado “Padre de la Administración de Personal”. Las ideas de Federick Taylor son las que sientan las bases y abren el camino a las Relaciones Humanas en las empresas, asimismo menciona que éstas dependen del éxito y la mayor producción.

Las relaciones humanas no abarcan exclusivamente el aspecto personal, familiar, profesional o laboral, por el contrario comprende el problema de la comunicación del hombre con sus semejantes que es fundamental.

En toda organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. (Gallaga, 2003, p.11)

Las relaciones humanas en el campo de la administración educativa favorecen a las acciones que implican desarrollar estas con eficiencia y eficacia, buscando con ello establecer relaciones que se proponen satisfacer diversos intereses en beneficio del educando y de la misma institución.

Gallaga también explica que: cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes.

En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

Los administradores educativos y su personal de apoyo asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales, por lo que la administración se aplica lo mismo a grupos grandes y pequeños e individualmente. Tendrán que reconocer la importancia que los valores tienen, en el desenvolvimiento de todas las personas que conforman la parte administrativa.

El liderazgo como competencia del supervisor

En términos generales, “líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefa u orientadora, también puede ser la persona o equipo que va en cabeza de una competición deportiva” (Diccionario de la Real Academia Española, 2014).

Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (citado por Cardona & Buelva, 2010) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos”

En otras palabras, líder es aquella persona que influye positivamente en otras; reconocido como un orientador, además de dirigir y motivar a sus seguidores con el fin de alcanzar objetivos o metas establecidas, en este caso, el liderazgo forma parte de las cualidades que debe poseer un supervisor de la educación.

“El supervisor es un líder, cuyo papel consiste en apoyar, ayudar y compartir para promover la aceptación de responsabilidades y de interés por la labor creadora, más que por la dependencia y la conformidad” (Wiles 2002)

Para Wiles 2000, “Un líder tratará de ejercer iniciativa; dar evidencia de un deseo de cooperar; comunicar sus sentimientos e ideas; ser empático con aquellos que desea dirigir; ser servicial” (Wiles, 2000, pág. 4)

Un verdadero líder se preocupa por descubrir las debilidades y fortalezas, para identificar las oportunidades y debilidades que contagien el sentido de premura sobre lo que es necesario realizar y elevar las expectativas sobre los logros a obtener.

Por una parte los supervisores educativos ejercen su influencia directa sobre el sistema a través de las visitas que realizan a los centros educativos, a su vez, los supervisores también resultan ser supervisados por la comunidad escolar, quienes observan su capacidad en el desempeño de sus funciones al momento de coordinar grupos de trabajo, resolver problemas, capacidad de diálogo, ética profesional y la forma en que ejerce su autoridad.

Por otra parte, la función supervisora debe aportar información real y directa que solo puede ser obtenida a través de las visitas periódicas que realiza en los establecimientos; estas visitas son consideradas como una estrategia de contacto para conocer el contexto y situación en la que se encuentran las instituciones, le permite al supervisor un acercamiento con toda la población educativa en el que se realiza un análisis de la realidad, control, asesoramiento y evaluación; asimismo le permite inspeccionar la efectividad de los procesos administrativos en cada una de las direcciones en función de los objetivos educativos.

La estructura y funcionamiento de muchos equipos de supervisión revelan que aún siguen aferrados al ayer, con funciones poco o nada definidas, elección no profesionalizada de su personal, permanencia en el puesto de trabajo más allá de las posibilidades de desempeño eficaz, carencia directiva y de organización del servicio, falta de fluidez comunicativa entre los integrantes, escasez de formación supervisora y de interés por hacer bien el trabajo; a veces, existe incluso cierto menosprecio o manipulación de la tarea supervisora por parte de las autoridades. (Universidad Autónoma de Madrid, 2015)

La supervisión debe partir de necesidades actuales para prevenir futuras incertidumbres en el proceso, para ello, el supervisor debe estar atento a cada una de ellas y ejercer su liderazgo y compartir sus conocimientos; por supuesto también debe estar abierto a nuevas propuestas y no ser parte de la resistencia al cambio, pues estamos en una sociedad en constante transformación y la educación también requiere de cambios e innovación que permitan una efectividad en los procesos.

Estilos de liderazgo

Bass (1990) explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” (p.134)

Al recopilar información respecto a liderazgo se describen tres estilos principales: estilo autocrático, impone autoridad; estilo democrático, procura la participación activa de todos los miembros del grupo; y, liberal, deja que cada uno decida qué hacer.

- Autoritario: basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las determinaciones y los miembros ejecutan. Suele ser muy personal, a veces arbitrario, en sus alabanzas y críticas de lo que hacen los miembros del grupo. Alaba y critica mucho más que los otros tipos de líderes con su autoridad.
- Democrático: su liderazgo está enfocado en su identificación con el grupo y con su pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece. En el trabajo actúa como “un miembro del grupo”. La tarea de organización le lleva tiempo y energías.
- Laissez-faire (liberal o burocrático): el líder no ejerce liderazgo alguno. Da total libertad para la decisión personal sin apenas intervención del líder, que solo actúa en casos extremos. A menudo adopta la conducta del que trabaja como uno más del grupo. Tiene una actitud pasiva.

El liderazgo educacional mediante prácticas para convenir, acompañar, comunicar, motivar y educar a todos los actores en la transformación educativa con el apoyo de los diferentes líderes pedagógicos. Impulsar prácticas pedagógicas innovadoras a partir de la facilitación, la negociación, cooperación y formación permanente de los docentes, directivos y los propios supervisores. Los resultados de este liderazgo pedagógico han de cosecharse en la escuela mediante el logro de sus objetivos. (Fernández, 2019)

El Supervisor como comunicador social

La comunicación es una necesidad, en el sentido que el hombre no puede vivir aislado, necesita compartir sus ideas, sentimientos y experiencias con los demás.

Coincido con las palabras de María del Socorro Fonseca, quien afirma que comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, al intercambiar ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes" (Fonseca, 2002).

Como seres sociales y pensantes, la comunicación nos permite interactuar con los demás. Visto desde una forma más compleja; organiza nuestras ideas, transmite experiencias, expande el conocimiento, afianza las relaciones humanas y laborales.

“La comunicación es un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión” (Hernández, 2005)

El poder de comunicarse, forma parte de las habilidades claves de un líder, por medio de ella es posible persuadir a los demás. Un supervisor con capacidad de comunicar, es la persona que comparte y acepta ideas con el ánimo de enriquecerse de conocimiento, obtiene experiencia de cualquier situación.

Es importante ejercer una comunicación fluida que permita armonizar y establecer lineamientos claros en las relaciones humanas. Es fundamental que un supervisor sea un buen comunicador, para desarrollar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia.

Barreras de la comunicación asertiva

Existen barreras que impiden que la comunicación se realice con efectividad, por lo que Robbins (1996) menciona las más comunes:

- a) Filtración: se refiere a la manipulación de la información por parte del emisor, de tal modo que sea visto favorable para el receptor. Igualmente la filtración es cuando las personas transmiten con base a sus intereses o percepción personal.
- b) Percepción selectiva: cuando el receptor recibe la información con base a sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales. No perciben la realidad, sino que interpretan una realidad distorsionada de lo verdadero.
- c) Emociones: forma en la que el receptor se siente al recibir un mensaje; los sentimientos del receptor influyen en la forma que interpreta el mensaje. La persona es más propensa de desatender sus procesos de pensamiento racional y los sustituye con juicios emocionales.

- d) Lenguaje: aunque la palabra tiene un significado preciso, cada persona lo interpreta de manera distinta, pues depende del contexto social en el que se encuentre. Por otra parte, existen otras barreras que obstaculizan el proceso de la comunicación.
- e) Semánticas: El emisor puede emplear palabras con determinados significados, pero el receptor puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.
- f) Barreras físicas: son las circunstancias que se presentan no en las personas sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación, por ejemplo ruidos, mala iluminación, distancia, falta o deficiencia en los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión., entre otros.
- g) Barreras fisiológicas: son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales.)
- h) Barreras psicológicas: Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor. La deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice.
- i) Barreras administrativas: Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, falta de planeación y deficiencias en el clima organizacional.

3.2 Administración escolar

3.2.1 Administración

En términos generales, la administración para Reyes Ponce (1978) es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear, regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr su propósito dado, lo cual hace referencia a un proceso que conduce una serie de actividades y que incide significativamente en el alcance de sus objetivos y metas.

Por otra parte, para el autor Henry Fayol, considerado como el padre de la administración moderna, la administración es “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (citado por Calderón, 2011), mientras que para Merkl “es toda actividad humana planificada para alcanzar determinados fines humanos” (Merkl,1975). Ahora bien, ambos autores atribuyen a un proceso planificado, aunque Merkl lo define en un concepto más amplio.

Con las definiciones expuestas hasta este momento, se deja claro que la administración corresponde a un proceso integral que planea, organiza, dirige, coordina y controla una actividad para alcanzar determinado propósito.

El término de administración puede ser estudiado desde diversos puntos de vista. Sin embargo, la administración educativa es parte sustancial para el funcionamiento de los centros educativos y que beneficia a la comunidad educativa. Dispone de los recursos necesarios para alcanzar sus fines. Su finalidad es crear y ofrecer a los estudiantes las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como al desarrollo de la organización.

3.2.2 Educación

Etimológicamente la palabra educación se deriva del latín “educare” que significa criar, alimentar y nutrir; y de exducere que significa conducir, llevar, extraer, desarrollar o sacar fuera” (Luzuriaga, 1981, pág. 15), en este caso, la educación le permite al individuo alimentarse de conocimiento en diferentes aspectos de su vida. Asimismo hace referencia al educador, que le brinda los medios necesarios en la adquisición de saberes.

Respecto a la administración escolar, García opina que “es el proceso de obtención de resultados y de realización de acciones bastante concretas” si no existen resultados en la finalización del ciclo o procesos administrativos, por lo tanto no hubo eficacia en su desempeño”. (Garcia, 2015)

En conclusión, la administración educativa es un proceso continuo que forma parte del sistema educativo y de la población. En Suchitepéquez se requiere que este sea realizado de forma satisfactoria para que no exista ninguna anomalía en el transcurrir de cada ciclo escolar.

3.2.3 El proceso administrativo

Las principales funciones de la administración educativa como proceso se basan en el modelo administrativo que introduce Fayol, el cual incluye planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control según el libro (Jiménez, 1986).

La planificación implica la previsión de situaciones y acontecimientos dentro de una perspectiva temporal caracterizada por plazos (corto, mediano, largo), que se concretan en planes, programas y proyectos, esta incluye los elementos diagnóstico, programación, ejecución del plan.

La organización involucra determinar el trabajo que debe realizarse para alcanzar los objetivos propuestos, esto quiere decir que el trabajo que realizan los individuos de las instituciones educativas analiza y agrupa las actividades para asignarlas al personal que lo ejecutará. La dirección orienta hacia el logro de los objetivos concretos, la autoridad y delegación de responsabilidades se debe dirigir a las acciones necesarias para lograr los objetivos.

Se concibe como coordinación al mantenimiento de la armonía, persigue sincronizar y unificar los esfuerzos, concretar todos los esfuerzos en la consecución de los objetivos; ejecución se refiere a la puesta en práctica de lo planificado dentro de plazos establecidos, el éxito de esta acción, depende del control que se llegue a establecer para determinar si los resultados de la ejecución concuerdan con los objetivos propuestos, en la ejecución se realizan pasos donde decide sobre la puesta en práctica de lo planeado, colaborar en las actividades de manera que permita el logro de los objetivos dentro de un marco temporal, desarrollar las condiciones necesarias para el control de las acciones ejecutadas y finalmente el control que define la función y la confirma mediante la supervisión si lo que sucedió era lo que se había planeado de no ser así se efectuaran los ajustes.

Controlar involucra entonces establecer normas para evaluar la ejecución, comparar las actividades y hacer las correcciones necesarias si se determina que existen actividades que se desvían de lo planificado.

3.3 Los procesos pedagógicos

Se entiende por procesos pedagógicos al conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. (Aguilar, 2005).

La calidad de los procesos pedagógicos puede lograrse o frustrarse en sus agentes; concentrar sus esfuerzos para construir los escenarios deseables de práctica pedagógica. (Aguilar, 2005), nos referimos como agentes, a todos aquellos actores que intervienen en el proceso: maestros, supervisores, estudiantes, padres de familia y autoridades educativas.

De acuerdo con González (2015), se presentan los siguientes procesos pedagógicos en el aprendizaje:

- a) **Problematización:** son situaciones retadoras o desafiantes, problemas o dificultades que parten del interés, necesidad y expectativas del estudiante. El docente crea un conflicto cognitivo, enfrentando al estudiante a un nuevo desempeño que debe tratar de resolver haciendo uso de todos sus recursos disponibles. Cada cual aportará sus conocimientos y sus especulaciones, analizando un aspecto que tiene relación con el tema a tratar en la que han vertido opiniones contradictorias.

- b) **Propósitos y organización:** implica dar a conocer a los estudiantes los aprendizajes que se espera que logren, el tipo de actividades que van a realizar y cómo serán evaluados.

- c) **Motivación:** la auténtica motivación incita a los estudiantes a perseverar en la resolución del desafío con voluntad y expectativa hasta el final del proceso, para ello hay que despenalizar el error.

Según Stoner (1996) define la motivación como “Una característica de la Psicología Humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”, es decir, que si las personas se encuentran motivadas, su aprendizaje será mucho más significativo.

- a) **Saberes previos:** la función de los saberes previos es pedagógica pues sirve para tomar decisiones sobre la planificación curricular.
- b) **Gestión y acompañamiento del desarrollo de las competencias:** anticipación de estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza aprendizaje, generar interacciones de calidad, retroalimentación durante el proceso y final.
- c) **Evaluación:** recojo frecuente de información acerca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes para asegurar una evaluación flexible, abierta y cíclica.

En conclusión, puedo decir que los procesos pedagógicos son el conjunto de prácticas, interacciones e intercambios que los docentes diseñan y organizan con secuencia lógica para desarrollar un aprendizaje significativo en el estudiante, mediante métodos, técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje.

La calidad de los procesos pedagógicos puede lograrse o frustrarse en sus agentes; concentrar sus esfuerzos para construir los escenarios deseables de práctica pedagógica. Según Aguilar (2005), nos referimos como agentes, a todos aquellos actores que intervienen en el proceso: maestros, supervisores, estudiantes, padres de familia y autoridades educativas.

3.4 Supervisión técnica escolar

Como punto de partida, el elemento clave para la organización y funcionamiento del sistema educativo es la supervisión técnica escolar, mediante el acompañamiento técnico y pedagógico a directores y personal docente de los diferentes centros educativos. Esto implica el manejo de nuevos escenarios, cambios e innovación pedagógica.

Etimológicamente el término supervisión, se define como “visión sobre” que significa “mirar desde arriba”, es decir, que la función de supervisar requiere ver más allá de sus objetivos para obtener mejores resultados.

Como bien afirma Carlos Malpica Faustor (2015) “La supervisión es un proceso planificador, es un sistema que crea los mecanismos y las funciones necesarias para que el sistema educativo se perfeccione continuamente” es decir que, la supervisión establece un plan de acción, determina objetivos y visualiza las metas que desea alcanzar; para ello ha propuesto una serie de métodos, técnicas y estrategias innovadoras encaminadas al mejoramiento del sistema educativo.

En este sentido, Nérici define la supervisión escolar como “servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo” (Nérici, 1986)

Con ello, se deja claro que, la supervisión es una actividad de servicio dirigida especialmente a docentes y directores, quienes intervienen de forma directa en el proceso educativo, sin embargo debe considerarse como un trabajo corporativo, no solamente del Supervisor Educativo, también de los docentes.

Lo dicho por Nérici, es compartido por Wiles, al afirmar que:

La Supervisión es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor. La supervisión consiste en todas las

actividades conducentes al mejoramiento de la educación, las actividades relacionadas con la moral del profesor, el mejoramiento de las relaciones humanas, el perfeccionamiento del maestro durante la realización de sus funciones y el desarrollo del currículo. (Wiles, 2000, pág. 23)

La Supervisión educativa como componente del sistema educativo no solo debe conocer el sistema escolar, sino también programar cómo transformarlo y perfeccionarlo, impulsar y orientar los esfuerzos con el propósito de incidir directamente en la calidad de la educación guatemalteca.

En relación a lo expuesto, para enriquecer y perfeccionar el funcionamiento del sistema educativo, resulta necesario, incluir estrategias innovadoras, aplicar metodologías didácticas e incorporar actividades pedagógicas para contribuir con los fines de la educación, asimismo capacitar al personal docente respecto a información actualizada y recibir la orientación adecuada.

Queda claro entonces que, la supervisión tiene como objetivo, formar y ayudar a mejorar el conocimiento, compartir experiencias y conocimientos.

3.4.1 Función supervisora y calidad de educación

La idea principal de la supervisión educativa es contribuir a elevar la calidad de la educación para que responda las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación.

En la Ley de Educación Nacional, artículo 72, la función supervisora se describe como “función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje en el Sistema Educativo Nacional” (Congreso de la República de Guatemala, 1991) es evidente que, la supervisión está conformada por acciones pedagógicas dirigidas a la práctica docente, además de coordinar los procedimientos administrativos para el funcionamiento de las direcciones escolares.

Por otra parte, una educación que no cumple con sus objetivos no es de calidad, recordando que los supervisores educativos son los responsables de incentivar el cumplimiento de sus objetivos. Para ello es esencial implementar metodologías y modelos pedagógicos innovadores.

Cabe mencionar que la función supervisora requiere de instrumentos jurídicos, pedagógicos y técnicos en la acción educativa, para que cumpla con los ejes transversales que conforman las políticas educativas en cuanto a la modernización e innovación del sistema educativo, lo cual le atribuye importancia la creación de espacios de trabajo propicios dentro de las organizaciones educativas.

La educación es de calidad cuando ofrece cobertura, expansión y administración para que pueda llegar a todos los rincones del país, cuando se obtiene un enriquecimiento del currículo nacional base, desarrollo de la comunidad, actualización, capacitación docente para generar oportunidades educativas a todos los que forman parte de la población guatemalteca.

En resumen, la educación de calidad responde a las necesidades del contexto local y global, brindando servicios educativos como la supervisión técnica escolar, que surge como una organización planificada, garantizando la efectividad de los resultados de la educación.

3.4.2 Principios generales de la supervisión escolar

La supervisión educativa se rige por principios para guiar la actividad supervisora y garantizar su efectividad. Como sugiere Vivanco (1948), la supervisión educativa es filosófica, cooperativa, creadora, científica y efectiva (págs. 5-15); principios que han sido enriquecidos por Ruíz (1963, págs. 1-181)

1. Filosófico: desde el punto de vista que, tiene como fin primordial descubrir de forma continua valores y metas de la educación, sin olvidar que vivimos en un mundo cambiante y en continua transformación.

2. Cooperativo: propone el trabajo en equipo y dirige sus esfuerzos hacia los fines de la educación. Para ello es necesario coordinar los esfuerzos de todos los involucrados y fijar la responsabilidad individual en función de lo que se confiera.
3. Creador: despierta en los maestros el talento, elevando la calidad de su trabajo de manera creativa. A partir de ella, los docentes crean sus propias técnicas y aportan nuevos métodos que facilitaran su desenvolvimiento en el aula.
4. Científico: debe guiarse por un espíritu científico con el único propósito de elevar la calidad de la educación. Aplica el método científico al estudio del proceso de enseñanza, partiendo de problemas concretos.
5. Efectivo: se refiere a la eficacia de la supervisión educativa mediante la preparación continua de los docentes, el uso correcto de los medios de enseñanza y otras herramientas didácticas. También en el sentido que alcanza sus objetivos economizando tiempo y esfuerzo.

Sin embargo, hasta el momento Nérci (1975) presenta una propuesta más acertada a la actualidad, quien explica que la supervisión educativa debe guiarse por ocho principios indispensables. (pág. 63)

1. Filosófico: debe estructurarse sobre la base de la filosofía de la educación.
2. Integrador: porque debe incluir a todos los que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para que reciban orientación y asistencia permanente.
3. Democrático: actuar democráticamente en el sentido que todos participen de forma activa, respetando sus ideas y propuestas.
4. Cooperativo: todos los que participan en el proceso educativo, son responsables de los resultados obtenidos y deben cooperar en la buena marcha de su labor.

5. **Constructivo:** se refiere a mejorar la actuación del docente cuando sea necesario con el objeto de rectificar y fortalecer sus debilidades.
6. **Científico:** debe apoyar sus cimientos sobre los planeamientos y constates evaluaciones. Establecer un método y guía para aplicar las acciones supervisoras correctamente.
7. **Objetivo:** los planes de trabajo deben partir de la realidad educativa que se presente con el afán de mejorarla.
8. **Permanente:** actúa continuamente, siendo la supervisión un proceso firme y estable en el sistema educativo.

En las propuestas anteriores se hace énfasis en que la supervisión escolar es un proceso basado en la filosofía de la educación; cooperativa, porque dirige sus esfuerzos hacia los fines educativos y científica, mediante la aplicación de métodos y resolución de conflictos. En efecto, la supervisión educativa es integradora y de carácter permanente.

3.4.3 Funciones de supervisión escolar

“La supervisión, tiene un rol estratégico del control del proceso educativo, que consiste no solo en vigilar y retroalimentar al sistema educativo, sino también en garantizar, enriquecer y perfeccionar su funcionamiento, es decir, que la educación se desarrolle de la mejor manera posible mediante la ejecución de funciones específicas, como son el control, asesoramiento, información, innovación y evaluación, que actúan interdependiente y complementariamente entre sí, que es precisamente lo que distingue la actividad del supervisor de la que lleva a cabo otros agentes de la educación como profesores, directores o funcionarios administrativos”. (Hinostroza, 2003, págs. 1-253)

- a)** Función de Control: se realiza durante todo el proceso de supervisión para evitar posibles desviaciones; se verifica que las acciones se realicen con exactitud para el funcionamiento adecuado de las instituciones, regula conductas y motiva al logro de una visión compartida, con el propósito de ayudar; además permitirá desarrollar fortalezas y subsanar debilidades.

- b)** Función de Asesoramiento: es el proceso formativo para la mejora de las prácticas docentes y directivas. Los supervisores deben ser capaces de ayudar a los docentes a mejorar sus métodos de enseñanza mediante la interacción, compartiendo información pedagógica, provisión e implementación de recursos didácticos.

- c)** Función de información: el supervisor posee información plenamente actualizada sobre la realidad y las novedades en el sistema educativo. Conoce ampliamente los centros educativos y también la normativa, con lo cual tiene en sus manos la posibilidad de facilitar información a todos los docentes a su cargo.

- d)** Función innovación: porque procura romper con los esquemas tradicionales e intenta promover un cambio organizando su trabajo bajo los parámetros de una nueva gestión escolar y de una perspectiva de supervisión tendiente a la innovación.

- e)** Función de Evaluación: La evaluación es una función clave para mantener la mejora permanente del sistema educativo, que, en definitiva, es conseguir la educación y la escuela de calidad que se persigue desde todas las instancias. “La evaluación de un sistema educativo se orientará a la permanente adecuación del mismo a las demandas sociales y las necesidades educativas, y se aplicará sobre alumnos, profesorado, los centros, los procesos educativos y sobre la propia administración” (Lujan & Azcutia, 1996, pág. 153)

La evaluación es una función clave para mantener la mejora permanente del sistema educativo, que, en definitiva, es conseguir la educación y la escuela de calidad que se persigue desde todas las instancias.

La evaluación debe cumplir con las siguientes funciones:

Función formativa para mejorar; función sumativa para seleccionar, certificar, autorizar y contabilizar; función normativa para comparar resultados con respecto a índices o normas de calidad; función psicológica para motivar concienciar; función social para dar seguridad a la comunidad escolar; función administrativa para ejercitar la autoridad; función política para comprobar el seguimiento de directrices emanadas del poder y optimizar las decisiones respecto a ciertas políticas educativa. (Soler, 2002, págs. 15-58)

3.4.4 Etapas del proceso de supervisión escolar

- a) Panificación: el sentido más profundo de la acción planificadora es prever para acertar, disponer para evitar la confusión y el desorden, proyectar para desenvolver con desenvoltura y eficacia.
- b) Ejecución: este es el momento en que la función supervisora toma sentido, se realiza el trabajo diseñado con anterioridad, es decir que lo previsto se concreta en acciones, por lo que no es un proceso que debe ser exteriorizado.
- c) Evaluación: de acuerdo con Luther E. Brandfield “la evaluación es una actividad esencial y forma parte del proceso de enseñanza-aprendizaje. En ella se trata de determinar la proporción en que las metas han sido alcanzadas. El interés de la evaluación se centra en ayudar a maestros, alumnos a desarrollar la actitud de autoevaluación” (Bradfield, 1968)

Según los criterios vertidos con anterioridad, se puede definir que la supervisión escolar, es un proceso que permite evidenciar los avances o resultados obtenidos. Permite recoger información relevante, para luego ser valorada. Es un elemento importante para el proceso educativo porque a partir de sus resultados se realizan decisiones de cambio y mejora.

- a) Retroalimentación: una vez realizado el proceso de evaluación, es necesario retroalimentar, escuchando la opinión de los actores en el proceso, sugiriendo ideas y estrategias de cambio para motivar su compromiso.

- b) Seguimiento y monitoreo: el seguimiento es una labor que se desarrolla durante todo el período lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias; esto en vista de los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares.

Capítulo IV

4.1 Análisis y discusión

La supervisión educativa es considerada como la expresión de liderazgo educacional en acción, enfatizándolo como uno de los pilares para orientar los procesos educativos hacia la formación humana. Su finalidad es lograr el desarrollo del currículo nacional base, a través de ella, deben ejecutarse actividades que motiven a los actores del proceso educativo a caminar hacia la misma dirección, en búsqueda de la tan anhelada calidad educativa.

Comparto las palabras de Wiles, al afirmar que “La supervisión consiste en todas las actividades conducentes al mejoramiento de la educación, las actividades relacionadas con la moral del profesor, el mejoramiento de las relaciones humanas, el perfeccionamiento del maestro durante la realización de sus funciones y el desarrollo del currículo. (Wiles, 2000, pág. 23), estas actividades tienen como telón de fondo el proceso administrativo y pedagógico con lo cual se pretende la mejora de la calidad educativa.

La supervisión escolar permite la transformación del sistema educativo y el cambio de paradigmas, mejora el ambiente educacional e incorpora estrategias innovadoras que contribuyen al desarrollo y superación del educando. Para ello es necesario que las autoridades ejerzan funciones supervisoras y carácter de liderazgo, además de integrar los procesos de dirección, organización y ejecución de proyectos institucionales.

Sin embargo, existen factores que limitan que el proceso de supervisión educativa se realice con efectividad. Estos pueden ser profesionales, geográficos, demográficos, económicos, logísticos y sociales. Cabe mencionar que en ellas se encuentran inmersos otros aspectos como el liderazgo, la comunicación, las relaciones humanas, entre otras.

Concluida la investigación, se procedió al análisis y discusión de resultados mediante la aplicación de instrumentos en la recolección de datos. Es preciso mencionar que la información que se presenta en este capítulo, se despliega desde la perspectiva del Supervisor Educativo y 25 directores de diferentes instituciones educativas, que

corresponden al distrito 96-39, quienes son supervisados diariamente. Además de consultar al Jefe del Departamento Técnico Pedagógico y al Coordinador en la sección Técnica-Pedagógica y Dirección Escolar, que se consideraron pertinentes para el análisis de los factores que condicionan los procesos de supervisión escolar. Los diferentes datos, se obtuvieron a partir de entrevistas y boletas de encuestas.

En relación a las boletas de encuesta realizadas a los directores del distrito; se plantearon diversas interrogantes respecto a las características del Supervisor Educativo, aplicación de los procesos administrativos-pedagógicos y factores condicionantes de la supervisión escolar, mismas que fueron comparadas con la entrevista realizada al Supervisor.

En primera instancia, “El liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (Cardona & Buelvas, 2010, págs. 141-150)

El Supervisor Educativo por la autoridad que se le atribuye, es un líder formal e informal, desde el punto de vista que, es un guía que tiene como propósito el desarrollo de los procesos educativos y posee capacidad plena para persuadir al personal a su cargo.

No obstante, el tipo de liderazgo que ejerza frente al personal docente, formará parte de sus capacidades para dirigir; entre ellas las principales son liderazgo democrático, autocrático y burocrático; para ello, Bass explica que “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes”.

En este caso, el 86% de los directores encuestados, reflejaron que en la supervisión se ejerce un liderazgo democrático por parte del Supervisor Educativo; en virtud que permite la participación de los docentes pues escucha diversas opiniones. Asimismo, está dispuesto a brindar apoyo y asesoría cuando lo requieran, lo cual se resume en las cualidades de una persona justa y comprometida con su labor.

El Supervisor en definitiva, es la persona que reconoce las debilidades y fortalezas de su equipo de trabajo; trabaja de forma conjunta con ellos al comunicar sus ideas. Es fundamental que un Supervisor sea un buen comunicador, esto le permitirá ejercer sus funciones con eficiencia y eficacia.

De acuerdo a la comunicación entre el personal docente y el Supervisor Educativo, se evidenció en un 95%, que si existe comunicación asertiva en la Supervisión. Primeramente, porque los directores y docentes reciben información sobre los requerimientos emanados por el Ministerio de Educación, a través de diferentes asambleas y otros medios que facilitan la comunicación con el personal. Por otra parte, mencionaron que el Supervisor está atento al diálogo en cualquier circunstancia o inconvenientes que surjan en los establecimientos educativos.

Como bien afirma María del Socorro Fonseca, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes" (Fonseca, 2002)

La comunicación también le permite al Supervisor ejercer la calidad del ser humano, interactuar y relacionarse con las demás personas. De allí radica la importancia de las relaciones humanas, que se definen como vínculos físicos y emocionales que se generan a través de las formas de comunicación. Como menciona anteriormente (Gallaga, 2003), se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

En cuanto a la práctica de las relaciones humanas en la supervisión, el 97% de los resultados reflejaron que efectivamente, se fomenta la práctica de relaciones humanas mediante estrategias o acciones como la creación de espacios para dialogar, actividades que involucran a todo el equipo de trabajo o ya sea mediante la práctica de valores que se evidencia durante las visitas que realiza el personal a la Supervisión. Asimismo, se corrigen errores con empatía y diplomacia, ya sea en situaciones personales o laborales.

Mientras tanto, en los establecimientos educativos, el 100% de los directores, indicaron que se fomenta la práctica de relaciones humanas entre docentes, estudiantes y padres de familia. Recordando que los directores como administradores educativos tienen la autoridad de asesorar al personal y además corregir oportunamente en cualquier situación que lo requiera. Parte de las estrategias que implementan los administradores educativos son las reuniones o charlas mensuales con padres de familia y estudiantes, creación de espacios de diálogo semanalmente, convivencia diaria en el aula y actividades recreativas. Aunque en determinados casos existen inconformidades con los padres de familia que al no ser solventados de forma interna, deben acudir al Supervisor Educativo para que los oriente al momento de tomar una decisión.

La eficiencia de los procesos administrativos y pedagógicos determinará la calidad de la supervisión escolar. Muchas veces, los Supervisores Educativos tienen la disposición de cumplir con sus funciones pero no tienen los medios necesarios o simplemente existen factores externos que limitan sus alcances.

En este caso, el 86% de los directores, consideran que se cumple efectivamente con los procedimientos administrativos y pedagógicos en la dirección escolar donde laboran, debido a que incorporan el Currículum Nacional Base, al mismo tiempo que cumplen con los reglamentos, horarios, asignaturas y actividades. Es preciso recordar que la administración escolar “es el proceso de obtención de resultados y de realización de acciones bastante concretas”. (García, 2015).

Sin embargo, otros argumentaron que no cumplen de forma efectiva con todos los procesos administrativos y pedagógicos, a causa de la cantidad de actividades indicadas en el calendario anual del Ministerio de Educación. También agregaron que atienden la dirección escolar y además deben impartir clases, lo cual resulta ser un limitante considerable. También se presentan casos donde el director no dispone de una oficina para realizar las diversas funciones administrativas y atender a los padres de familia, lo cual es un obstáculo para realizar todas las diligencias necesarias.

Una de las funciones del Supervisor Educativo, es la aplicación de los lineamientos básicos de la educación guatemalteca, que están contenidos en la legislación

educativa. Este compendio de leyes debe ser implementado en las administraciones educativas y direcciones escolares que registrarán los procesos.

De acuerdo con los directores, el Supervisor conoce y aplica en un 100% la legislación educativa para la resolución de conflictos. En múltiples ocasiones, proporciona al personal docente, cita de leyes que deben consultar para diferentes casos, razón por la que muchos de los directores disponen de la legislación educativa en los centros escolares donde laboran.

Por otra parte, el 89% de los directores afirman que conocen y aplican la legislación educativa, porque como directores consideran que tienen la responsabilidad y obligación de conocer su contenido; sin embargo, algunos de ellos, argumentaron que la aplican solamente en casos necesarios, esto se debe a que no disponen de suficiente tiempo para leerla detenidamente. Hay que tomar en cuenta que, diariamente se presentan directores y docentes a la Supervisión Escolar, precisamente con la intención de aclarar dudas que competen el conocimiento de la ley y resolución de conflictos.

Respecto a la promoción de talleres y capacitaciones sobre los procedimientos administrativos que se efectúan en las direcciones escolares se evidenció en un 56%. que estas se realizan, pues los directores del nivel primario mencionaron que cada año se realizan distintas capacitaciones organizadas por el Supervisor, aunque gran parte de ellas son emanadas por la Dirección Departamental. Otros directores indicaron que en este año no se han realizado capacitaciones sobre aspectos administrativos a grandes rasgos, pero que en años anteriores si han tenido reuniones sobre instrumentos de registro y control. En caso de cualquier duda, acuden a la oficina de la Supervisión. Mientras tanto, para el nivel medio, son muy pocas las capacitaciones que se realizan al año. Hay que tomar en cuenta que las capacitaciones deben ser impartidas a los docentes en forma constante para su formación profesional.

Los Supervisores Educativos deben compartir información pedagógica actualizada a los directores, de esta manera, trasladar la información a los docentes de grado. Según lo directores encuestados, el Supervisor Educativo comparte información pedagógica

actualizada con el personal en un 71%, generalmente por órdenes del Ministerio de Educación.

Desde el punto de vista pedagógico, la implementación de técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje permitirá desarrollar la creatividad y capacidad de trabajo de los docentes. Es necesario que el Supervisor estimule el uso de métodos y técnicas de enseñanza de acuerdo con el contexto en el que se vive para garantizar el aprendizaje de los educandos.

Está claro que, es necesario “Impulsar prácticas pedagógicas innovadoras a partir de la facilitación, la negociación, cooperación y formación permanente de los docentes, directivos y los propios supervisores” (Fernández, 2019)

Ante lo expuesto, los datos de estudio revelaron que se promueven talleres para la implementación de técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje en un 50%. No obstante, los directores del nivel primario manifestaron que estos talleres son promovidos principalmente por el Ministerio de Educación y otras entidades como Fundazúcar. También mencionaron que en este año han sido pocas las capacitaciones a comparación de años anteriores; por el momento solamente los docentes del grado de primero primaria han sido capacitados en cuanto a técnicas de lectura. Una vez más, los directores del nivel medio afirmaron que no reciben capacitaciones sobre aplicación de técnicas innovadoras o estrategias educativas.

Una de las etapas más importantes del proceso de la supervisión, es el monitoreo y acompañamiento, labor que debe ser desarrollado continuamente y con el afán de verificar el desempeño de los docentes y procurar que los objetivos de la educación se ejecuten con efectividad.

De acuerdo con el Ministerio de Educación, el supervisor educativo realiza “acciones de asesoría, de orientación, de seguimiento, de coordinación y evaluación del proceso de enseñanza y del aprendizaje en el sistema educativo nacional, para coadyuvar a elevar la eficiencia interna y externa” (DIDEDUC, 2011, pág. 213)

En relación a lo anterior, los directores indicaron que el Supervisor Educativo realiza monitoreo y acompañamiento constante en los centros educativos en un 97% cuando lo considera necesario, puesto que, forma parte de sus funciones y aunque en algunas veces no pueda presentarse personalmente a las instituciones, siempre existen medios de comunicación que le permiten estar atento a las diversas situaciones; esto al toma en consideración la distancia que existe entre la oficina principal y los centros educativos.

Respecto a las actividades de gestión escolar efectuadas en los centros educativos, el 100% de los directores mencionaron que realizan acciones para la recaudación de fondos e implementación de proyectos de mejora en la institución donde trabajan. Estas actividades se han realizado mediante la conformación del gobierno escolar, participación de padres de familia, maestros y autoridades municipales. Además también se ha gestionado a diferentes empresas y entidades para la remodelación de las instalaciones e incluso para otras necesidades. Los proyectos realizados por seminaristas y becas también forman parte de estas actividades de gestión escolar.

Es preciso mencionar que, el Supervisor Educativo también realiza acciones de gestión mediante la colaboración de docentes y directores para solventar actividades que corresponden al distrito.

Ahora bien, de acuerdo con las entrevistas realizadas al Jefe del Departamento Técnico Pedagógico y al Coordinador en la Sección de Asistencia Técnica-Pedagógica y Dirección Escolar, opinan que desde el punto de vista pedagógico, hay diversos procesos técnicos pedagógicos que regulan las leyes educativas vigentes; uno de ellos es la incorporación del Currículo Nacional Base, el cual considera al niño como el centro de la educación.

Por otra parte, con relación a los procesos administrativos que se aplican en las supervisiones, consideran que existe un tráfico de funciones. Sin embargo es importante que los Supervisores cumplan con aquellas funciones propias. Definitivamente en las Supervisiones educativas se realizan más labores de tipo administrativas que pedagógicas.

En relación a los planes y programas implementados por el Ministerio de Educación, para atender las necesidades educativas y que forman parte del proceso pedagógico; existe gran cantidad de planes y programas ya definidos; entre ellos planes de lectura, parlamentos juveniles, gobiernos escolares, entre otros que contribuyen a la formación del educando y participación cívica. Programas que en muchas ocasiones para los docentes no tienen mayor relevancia, argumentando que interfieren en el tiempo de clase, sin embargo deben realizarse para fomentar la práctica de valores cívicos.

En relación a la visión de los proyectos institucionales; la visión principal es que se desarrollen a corto, mediano y largo plazo en el establecimiento educativo, fortaleciendo así sus debilidades y amenazas.

De acuerdo a la interrogante sobre el cumplimiento efectivo de los procedimientos administrativos y pedagógicos en la Supervisiones educativas, mencionan que en el Ministerio de Educación, lamentablemente se trabaja lo urgente y no lo importante, debido a la cantidad de procedimientos administrativos y requisitos con los que debe cumplir; es por ello que los supervisores escolares no cumplen con las funciones pedagógicas en su totalidad, pues dejan a un lado el proceso de monitoreo y seguimiento en los establecimientos educativos, para atender lo administrativo

Como ya se mencionó, la función supervisora se describe como “función técnico-administrativa que realiza acciones de asesoría, de orientación, seguimiento, coordinación y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje en el Sistema Educativo Nacional” (Congreso de la República de Guatemala, 1991, pág. 17).

Entre los factores que inciden directamente en los procesos administrativos y pedagógicos de la supervisión educativa; afirma que se debe principalmente al factor tiempo y al recurso humano. Primeramente, el tiempo, debido a la cantidad de actividades y el factor humano, por la falta de compromiso por parte de algunos docentes. Hasta el momento, los docentes no han comprendido que las competencias van dirigidas a los estudiantes y no al maestro. El objetivo de un docente es que sus educandos alcancen efectivamente sus competencias. Sin embargo le dan mayor relevancia al factor social y logístico.

De acuerdo con la promoción de talleres para la implementación de técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje a docentes. Los talleres se planifican efectivamente a través de la dirección Departamental y son vinculados al Currículo Nacional Base; dirigidos a docentes de los diferentes niveles.

En relación a la evaluación de los procesos administrativos y pedagógicos que se realizan en las supervisiones educativas; afirman que la evaluación se desarrolla mediante un control que permite verificar el cumplimiento de los aspectos solicitados en las diferentes circulares.

Por otra parte, respecto a las gestiones que realiza el Ministerio de Educación para satisfacer las demandas presentadas por las supervisiones educativas; mencionan que lamentablemente no se realiza ninguna gestión; el presupuesto destinado es muy corto para satisfacer las necesidades que se presentan a diario. Uno de los problemas reales es que no se movilizan los presupuestos, esto perjudica a los Supervisores educativos, puesto que, no les permite realizar el monitoreo necesario. Asimismo, manifestaron que, los Supervisores reciben Q200.00 al mes para costear el transporte y en muchas ocasiones no tiene un vehículo a su disposición para realizar las visitas de monitoreo, situación que fue corroborada con el Supervisor Educativo. Cabe mencionar que las gestiones forman parte del factor económico en los procesos administrativos y pedagógicos en la supervisión escolar.

En relación a este aspecto se puede concluir que, los Supervisores Educativos son capacitados en torno a los procesos administrativos y pedagógicos mediante reuniones mensuales en relación a los requerimientos e instrucciones emanadas por el Ministerio de Educación. La información es notificada por medio de circulares a la Direcciones Departamentales para que sea compartida con la franja de Supervisores. Posteriormente, ésta información es trasladada a los directores y docentes por medio de la autoridad inmediata, es decir, por el Supervisor Educativo del distrito.

Capítulo V

5.1 Conclusiones

- 5.1.1** Al finalizar con la investigación, se analizó que los factores que intervienen en la aplicación de los procesos administrativos y pedagógicos, son la clave principal para que el sistema educativo se perfeccione continuamente, el cual puede ser un impulso o un limitante para el proceso de supervisión de calidad, dependiendo la efectividad con la que se realicen; por tanto, debe existir una visión compartida por parte de los actores que integran el proceso educativo.
- 5.1.2** De acuerdo con las condiciones en que se desarrollan los procesos pedagógicos, se evidenció que existe gran demanda de actividades en servicio de la calidad supervisora, lo cual, no permite cumplir satisfactoriamente con las necesidades que surgen en los establecimientos educativos en relación a técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje de la práctica pedagógica.
- 5.1.3** Se determinó que los aspectos que interfieren directamente en el desempeño de los procesos administrativos en la supervisión escolar y centros escolares, corresponde en gran medida a la falta de promoción de talleres y capacitaciones para directores respecto a los procesos administrativos, que tiene como resultado el desconocimiento de los mismos.
- 5.1.4** Durante la investigación se identificaron que factores con más incidencia en la efectividad de los procesos de supervisión escolar son los profesionales, económicos y logísticos; en virtud que, tanto la formación académica y apoyo financiero, determinarán la calidad de la actividad supervisora; adherido a ello, los medios o recursos necesarios que le permiten al Supervisor Educativo el buen desempeño de sus funciones.

5.1.5 En torno al estudio realizado, se concretó que hasta el momento no existen propuestas que fortalezcan la efectividad de los procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar, debido a que no se propician espacios favorables para el intercambio de experiencias pedagógicas y administrativas como los círculos de calidad.

5.2 Recomendaciones

- 5.2.1** Se recomienda que los docentes, directores y el supervisor educativo, reflexionen sobre los factores que interfieren en el desempeño de los procesos de supervisión escolar, de tal manera que se involucren en los procesos para que estos limitantes puedan ser disminuidos en las instituciones educativas.

- 5.2.2** Organizar capacitaciones que involucren la participación del personal docente, en torno a técnicas, métodos y estrategias de enseñanza-aprendizaje, propiciar el desempeño de los docentes y cumplimiento de los procesos pedagógicos para el desarrollo de competencias educativas.

- 5.2.3** Implementar talleres en cada uno de los establecimientos educativos sobre los procesos de administración escolar; con la participación de directores y el supervisor educativo.

- 5.2.4** Fortalecer los procesos de supervisión escolar, mediante el cumplimiento del perfil de funciones de los directores y supervisores educativos; de esta manera, contribuir a la correcta administración educativa, en cuanto a la formación académica profesional y gestión de recursos.

- 5.2.5** Promocionar espacios entre directores, supervisores y autoridades educativas, en torno a la actualización, innovación y aplicación de los procesos para que la actividad supervisora se cumpla con efectividad, ya sea mediante grupos focales, círculos de calidad o estudios de casos.

5.3 Propuesta

5.3.1 Título de propuesta:

- a) Círculos administrativos y pedagógicos de calidad, entre supervisores y directores, para favorecer la aplicación de los procesos de supervisión escolar.

5.3.2 Objetivos:

General:

- a) Enriquecer las prácticas administrativas y pedagógicas mediante círculos de calidad.

Específicos:

- b) Disminuir debilidades y amenazas que se presenten en los centros educativos en torno a los procesos administrativos y pedagógicos.
- c) Comparar la relación o vinculación entre los procedimientos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar con los fines de la educación.
- d) Propiciar espacios favorables para el intercambio de información pedagógica y de administración escolar.
- e) Transmitir estrategias innovadoras al personal administrativo y docente para fortalecer el desempeño eficiente de los procesos en los establecimientos educativos.

5.3.3 Justificación:

En la supervisión escolar existen factores que condicionan la calidad en la que se aplican los procesos administrativos y pedagógicos, de allí surge la importancia de fortalecer las debilidades que se presentan en la praxis de la administración escolar, así como en las prácticas pedagógicas en los centros educativos. Aún cuando las actividades del Supervisor Educativo implican funciones de asesoría, resulta necesario la implementación de nuevas estrategias y propuestas de cambio para garantizar la efectividad de los procesos de supervisión.

La propuesta que se plantea responde en gran medida a propiciar espacios y relaciones favorables, compartir información administrativa y pedagógica actualizada, innovar ideas y prácticas profesionales a partir de las experiencias compartidas en las diversas reuniones con el personal administrativo.

5.3.4 Descripción:

La propuesta de círculos administrativos y pedagógicos de calidad, consiste en la planificación y organización de visitas mensuales a diferentes centros educativos del distrito, con la finalidad de evidenciar las debilidades y amenazas que se presenten en las administraciones escolares. Asimismo, compartir experiencias en torno a la resolución de conflictos, estrategias, técnicas innovadoras de enseñanza-aprendizaje y legislación educativa.

Esta actividad estará organizada por el Supervisor Educativo y estará dirigida a los 70 directores, quienes serán los anfitriones en cada una de las reuniones generales que se realicen. Estas reuniones estarán guiadas por una agenda, con los temas relacionados a la administración escolar y prácticas pedagógicas; además se incorporarán dinámicas rompe hielo, un segmento para compartir experiencias y la intervención del Supervisor Educativo para señalar los aspectos negativos y positivos evidenciados durante la visita al establecimiento. Las experiencias e información compartida deberán ser transmitidas por los directores al personal docente a su cargo.

5.3.5 Plan de intervención:

OBJETIVO GENERAL	Enriquecer las prácticas administrativas y pedagógicas mediante círculos de calidad.				
Objetivos Específicos	Actividades	Acciones	Responsables	Recursos	
<p>a) Disminuir debilidades y amenazas que se presenten en los centros educativos en torno a los procesos administrativos y pedagógicos.</p> <p>b) Comparar la relación o vinculación entre los procedimientos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar con los fines de la educación.</p> <p>c) Propiciar espacios favorables para el intercambio de información pedagógica y de administración escolar.</p> <p>d) Transmitir estrategias innovadoras al personal administrativo y docente para fortalecer el desempeño eficiente de los procesos en los establecimientos educativos.</p>	<p>a) Planificación de círculos de calidad entre directores del Distrito Escolar No. 96-39.</p> <p>a) Bienvenida por parte del director anfitrión.</p> <p>b) Dinámica inicial</p> <p>c) Charlas sobre temas relacionados a la administración escolar (resolución de conflictos, legislación educativa y procesos pedagógicos por parte del director).</p> <p>d) Socialización de experiencias en el cargo.</p> <p>e) Espacio para preguntas.</p> <p>f) Intervención del Supervisor Educativo.</p>	<p>a) Selección del centro educativo para desarrollar la reunión general.</p> <p>b) Planificación de la actividad (agenda).</p> <p>c) Elaboración del listado de asistencia de directores.</p> <p>d) Redacción de circular para socializar la información.</p> <p>e) Coordinación con directores de los centros educativos.</p>	<p>a) Supervisor Educativo</p> <p>b) Directores</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislación educativa 2. Hojas de papel bond 3. Cartulinas 4. Afiches 5. Marcadores 6. Cinta adhesiva 7. Proyector 8. Computadora portátil 	

5.3.6 Beneficiarios

Beneficiarios directos:

- El Supervisor educativo del distrito No. 96-39.
- 70 directores de los establecimientos educativos.
- 250 docentes.

Beneficiarios indirectos:

- 20,000 estudiantes aproximadamente (de acuerdo con la estadística).

5.3.7 Resultados esperados:

- Promover el buen desempeño de los procesos administrativos y pedagógicos en los centros educativos por parte de directores.
- Contribuir en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos.
- Propiciar espacios favorables para el intercambio de ideas y opiniones.
- Promover la formación continua de los directores en relación a la administración escolar y procesos pedagógicos.
- Incentivar la participación de directores y docentes en actividades organizadas por la supervisión educativa.

5.3.8 Cronograma:



Meses	Enero			Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	2 ^a . Sem	3 ^a . Sem	4 ^a . Sem	1 ^a . Sem	2 ^a . Sem	3 ^a . Sem	4 ^a . Sem	1 ^a . Sem	2 ^a . Sem	3 ^a . Sem	4 ^a . Sem	1 ^a . Sem	2 ^a . Sem	3 ^a . Sem	4 ^a . Sem	1 ^a . Sem	2 ^a . Sem	3 ^a . Sem	4 ^a . Sem
1. Planificación de círculos de calidad entre directores del distrito escolar No. 96-39.	P																		
	E																		
2. Selección del centro educativo para desarrollar la reunión general.	P																		
	E																		
3. Coordinación con directores de los centros educativos.	P																		
	E																		
4. Ejecución de primera reunión general con directores.	P																		
	E																		
5. Ejecución de segunda reunión general con directores.	P																		
	E																		
6. Ejecución de tercera reunión general con directores.	P																		
	E																		
7. Ejecución de cuarta reunión general con directores.	P																		
	E																		
	P																		

Meses		Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre	
		1ª. Sem	2ª. Sem	3ª. Sem	4ª. Sem	1ª. Sem	2ª. Sem	3ª. Sem	4ª. Sem	1ª. Sem	2ª. Sem	3ª. Sem	4ª. Sem	1ª. Sem	2ª. Sem	3ª. Sem	4ª. Sem	1ª. Sem	2ª. Sem
1. Planificación de círculos de calidad entre directores del distrito escolar No. 96-39.	P																		
	E																		
2. Selección del centro educativo para desarrollar la reunión general.	P																		
	E																		
3. Coordinación con directores de los centros educativos.	P																		
	E																		
4. Ejecución de primera reunión general con directores.	P																		
	E																		
5. Ejecución de segunda reunión general con directores.	P																		
	E																		
6. Ejecución de tercera reunión general con directores.	P																		
	E																		
7. Ejecución de cuarta reunión general con directores.	P																		
	E																		
	P																		

5.4 Referencias Bibliográficas

- Aguilar Santos, R. (2005) *Opciones y condicionantes de la supervisión educativa*. Honduras: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- Bass, B.M. (1990) *Estilos de Liderazgo*. Nueva York: The Free Press.
- Bradfield, L. E. (1968). *La función de la supervisión en la escuela primaria*. Buenos Aires, AR.: El Ateneo.
- Bravo Estévez, M. d. (15 de 07 de 2011). Papel de la supervisión pedagógica en los docentes angolanos: una propuesta de actividades metodológicas como un reto a la calidad educacional. *Revista Iberoamericana de Educación*, (11);1-5.
- Calderón, H. (2011). *Teoría General del derecho administrativo*. Guatemala: Punto Gráfico.
- Cardona, D., & Buelvas, S. (2010). *Medir el clima organizacional: preocupación legítima y necesaria por parte del management*. Obtenido de dialnet.unirioja.es
- Congreso de la República. (11 de enero de 1991). *Ley de Educación Nacional [Decreto Número 12-91]*. Recuperado el 2019, de Mineduc: https://www.mineduc.gob.gt/estadistica/2012/data/.../Ley_Educacion_Nacional.pdf
- DRAE (Diccionario de la Real Academia Española). (octubre de 2014). Obtenido de <https://drae.es/palabras/1%C3%ADder>
- DIDEDUC (Dirección Departamental de Educación Guatemala). (Mayo de 2011). *Manual de Funciones, organización y puestos de las Direcciones Departamentales de Educación*. Guatemala.
- Eggers Cuéllar, K. (2000). *Modelos de supervisión*. México: Universidad de las Américas Puebla.

- Faustor, C. (17 de 03 de 2015). *El Futuro de la Educación*. Perú. Obtenido de cnmalpica.wordpress.com
- Fernández, C. M. (2019). *La Evaluación de la Supervisión Educativa en las Condiciones Actuales*. Recuperado el julio, de Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5222265.pdf>
- Fonseca, M. d. (2002). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Digital de Monterrey.
- Gallaga, N. (2003). *La Teoría de las Relaciones Humanas*. Recuperado el julio de 2019, de ilustrados.com/tema/4850/Teoria-relaciones-humanas.html#teo
- García, R. (11 de 06 de 2015). *Definiciones de la administración educativa*. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=adminstracion+educativa+segun+autores&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab>
- González Gutiérrez, E. (2015). *Procesos pedagógicos y didácticos para gerenciar aprendizajes en el aula*. Perú. Obtenido de <https://es.slideshare.net/edgardgonzalesgutier/procesos-pedagogicos-y-didacticos>.
- Hernández, A. y. (2005). *La comunicación en el contexto deportivo*. Sevilla, ES.: Edición Deportiva.
- Hinostroza, F. S. (2003). *Moonitoreo y Supervisión*. Lima, PE.: San Marcos.
- Jiménez, C. (1986). *Administración y planificación como procesos*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Lujan, J., & Azcutia, J. (1996). *Evaluación de centros docentes*. Madrid, ES.: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Lumbreras, Á. P. (1995). *Relaciones Humanas*. La Plata, AR.: Perseo.

- Luzuriaga, L. (1981). *Pedagogía*. (15 ed.). Buenos Aires, AR.: LOSADA.
- Manso, P. J. (1999). *El constructo clima organizacional en el campo de la administración educacional*. Chile.
- Malpica Faustor, C. (2015). *Informe de entrevista: estudio de la educación*. Perú. Obtenido de <https://cnmalpica.wordpress.com/>
- MINEDUC (Ministerio de Educación). (Noviembre de 2009). *Manual del Coordinador Técnico Administrativo*. Guatemala.
- Merkel, A. (1975) *Teoría General del derecho administrativo*. México: Editora Mexicana.
- Nérci, I. (1986). *Introducción a la Supervisión Escolar*. Argentina: Kapelusz.
- Nérci, I. G. (1975). *Introducción a la Supervisión Escolar*. (1ra ed.). Buenos Aires, AR.: Kapelusz.
- Reyes Ponce, A. (1978) *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: LIMUSA.
- Robbins, S. (1996). *Fundamentos de administración: conceptos y aplicaciones*. México: Continental.
- Ruiz, R. G. (1963). *Principios y técnicas de la supervisión escolar*. México: Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional.
- Soleno, R. D. (1996). *El desafío de los docentes: trabajar con el futuro*. Honduras.
- Soler Fierrez, E. (2002). *La acción inspectora a través de las visitas*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. España.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.

Universidad Autónoma de Madrid. (2015). El liderazgo pedagógico. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, (14); 2-14.

Vivanco, M. (1948). *Inspección Escolar: Principios y Técnicas para Mejorar La Enseñanza*. Habana, CU.: Cultural S. A.

Wiles, K. (2000). *Técnicas de supervisión para mejorar escuelas*. México: Trillas.



Vo. Bo. Lcda. Ana Teresa Cap Yes de González

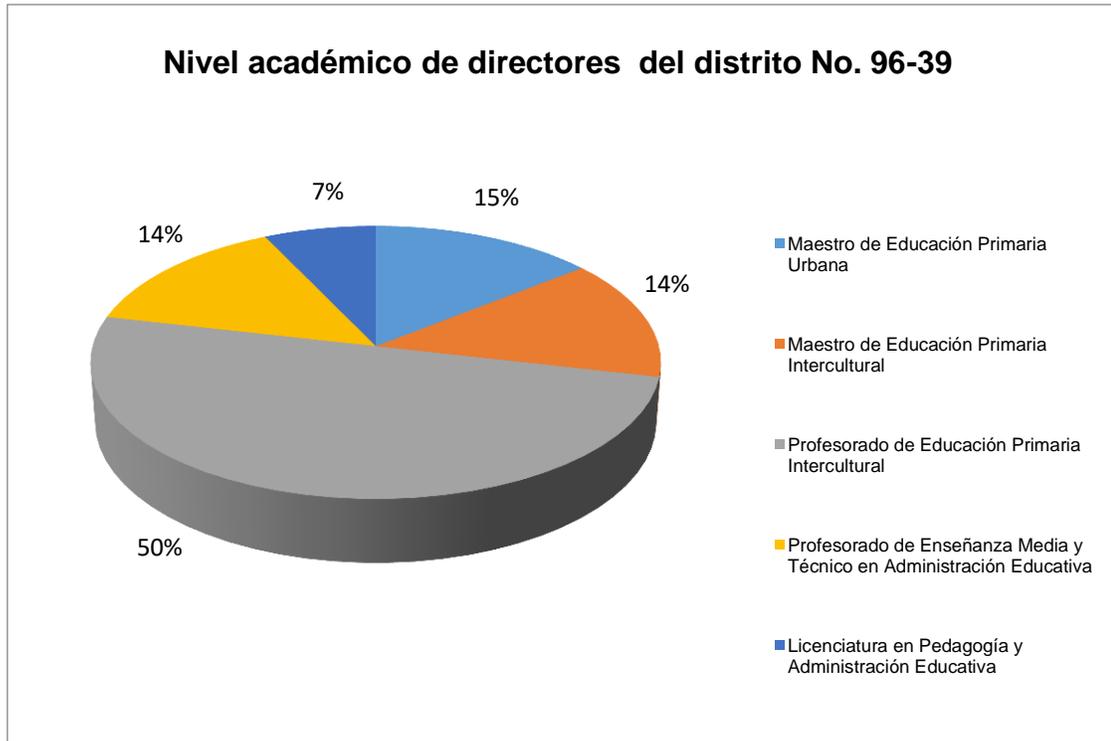
Bibliotecaria CUNSUROC



Anexos

Gráficas e interpretación Boleta de encuestas a directores

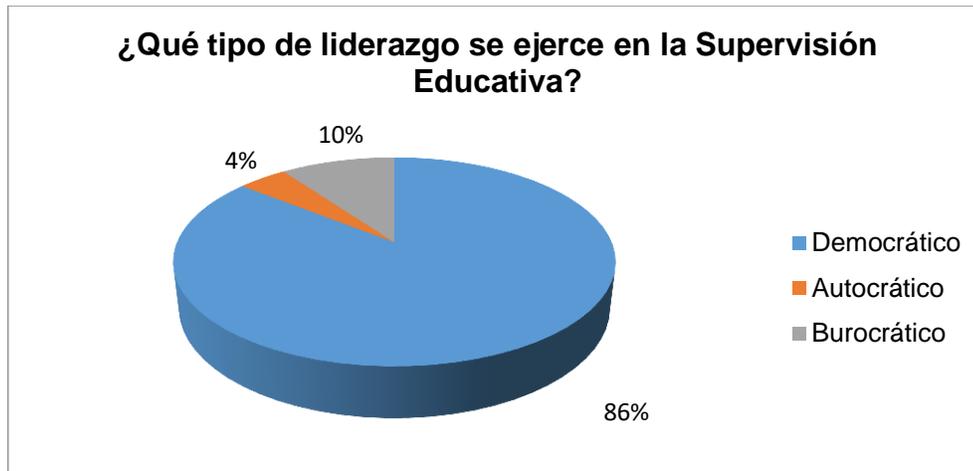
Gráfica No. 1



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

Con relación al nivel académico educativos del distrito No. 96-39, se determinó que la mayoría de los directores poseen el Profesorado de Educación Primaria Intercultural, mientras que, un pequeño porcentaje posee un título universitario a nivel de Licenciatura en Pedagogía. Es preciso considerar que la educación profesional universitaria encierra elementos primordiales que contribuyen a la capacidad de respuestas en la administración escolar.

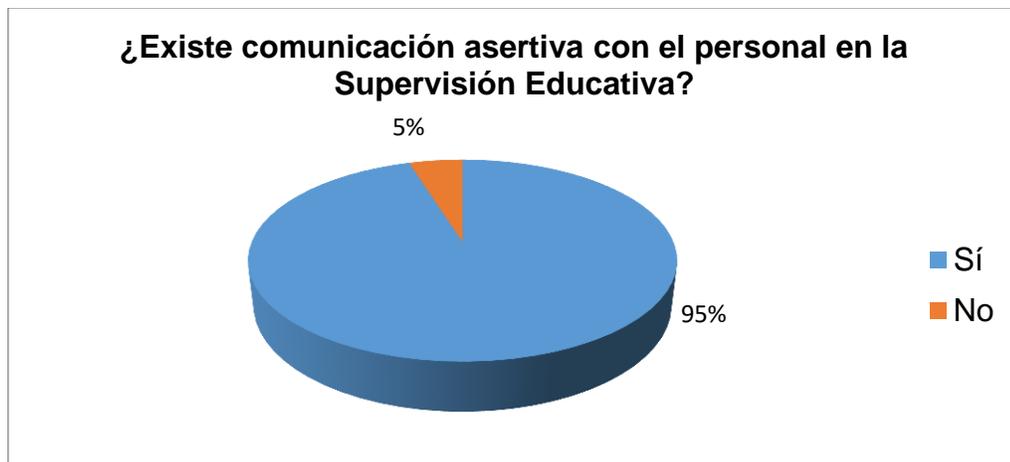
Gráfica No. 2



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

Los resultados demostraron que el supervisor educativo ejerce un liderazgo democrático en la mayoría de los casos, fomentando la participación del personal docente y administrativo en la toma de decisiones.

Gráfica No. 3



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

Como se puede observar, en la supervisión educativa prevalece la comunicación asertiva, en virtud que, es la forma más efectiva de realizar las actividades administrativas y crear un mejor ambiente laboral.

Gráfica No. 4



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

La práctica de relaciones humanas en la supervisión educativa, se evidencia en un alto porcentaje, mediante la práctica de valores éticos y morales, así como en actividades que involucran a todo el equipo de trabajo.

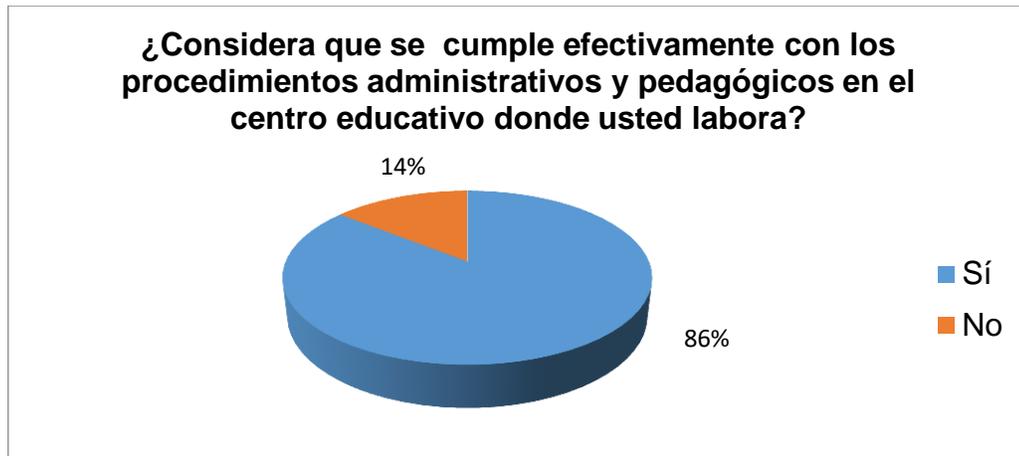
Gráfica No. 5



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

Los resultados demostraron que en los centros educativos se fomenta diariamente la práctica de relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa, mediante la convivencia en el aula, reuniones y actividades escolares.

Gráfica No. 6



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

Un gran porcentaje de los directores mencionó que se cumple efectivamente con los procesos administrativos y pedagógicos en los centros educativos; sin embargo, el otro porcentaje mencionó que el exceso de actividades no les permite desempeñar sus funciones con efectividad.

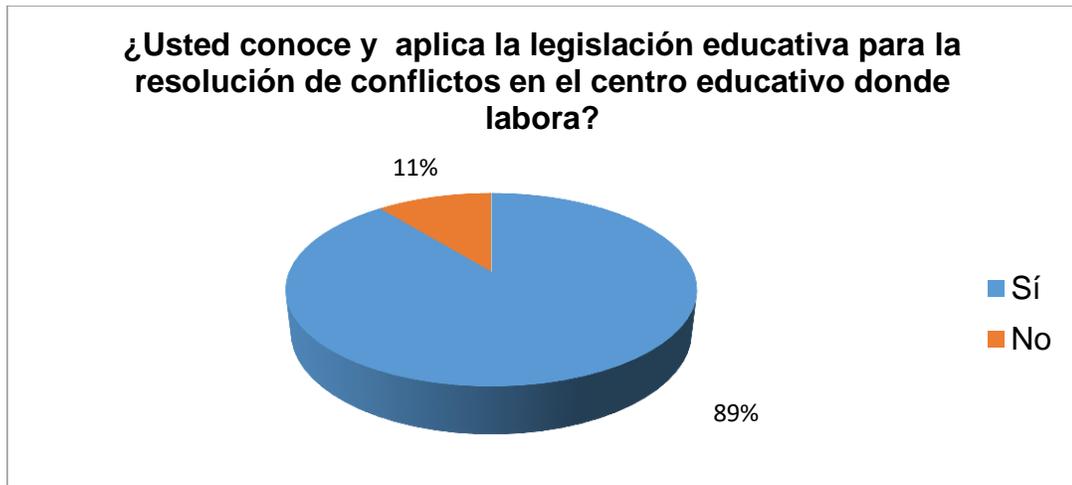
Gráfica No. 7



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

Los datos de estudio revelaron que el Supervisor Educativo tiene pleno conocimiento de la legislación educativa, además de aplicar los reglamentos correctamente en la resolución de conflictos y compartir el contenido de la Ley con todo el personal administrativo del distrito.

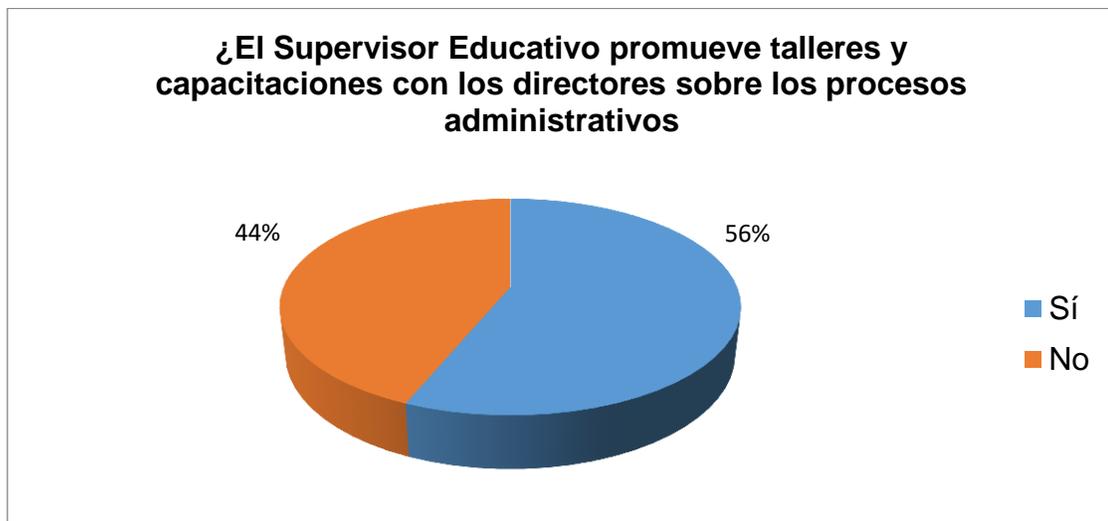
Gráfica No. 8



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

La mayoría de los directores expresaron que conocen y aplican la legislación educativa pero no en su totalidad; sin embargo, como parte de sus funciones deben de consultarla frecuentemente para actuar de acuerdo a la norma legal y evitar incertidumbres futuras.

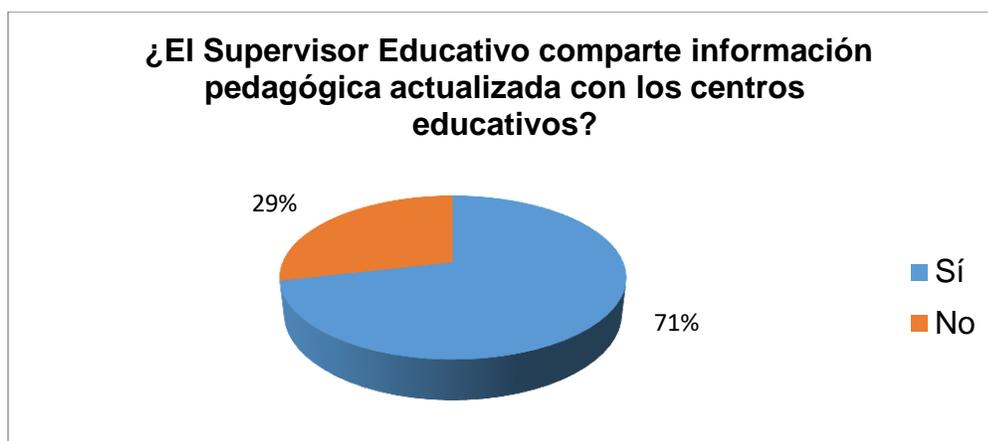
Gráfica No. 9



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

Respecto a la promoción de talleres y capacitaciones sobre los procesos administrativos, los directores mencionaron que al inicio de cada año son capacitados sobre los requerimientos emanados por el Ministerio de Educación, sin embargo, consideran necesario implementar más talleres para su formación continua.

Gráfica No. 10



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

La gráfica estadística demostró que el Supervisor Educativo comparte información pedagógica actualizada con los directores de los establecimientos a su cargo; mientras tanto, los demás expresaron que esperan obtener información innovadora que contribuya con su desenvolvimiento docente.

Gráfica No. 11



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

Los talleres para la implementación de técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje son generalmente incentivadas por la Dirección Departamental mediante la ayuda del Supervisor Educativo; asimismo existen otras instituciones que también promueven capacitaciones para los docentes de los centros educativos.

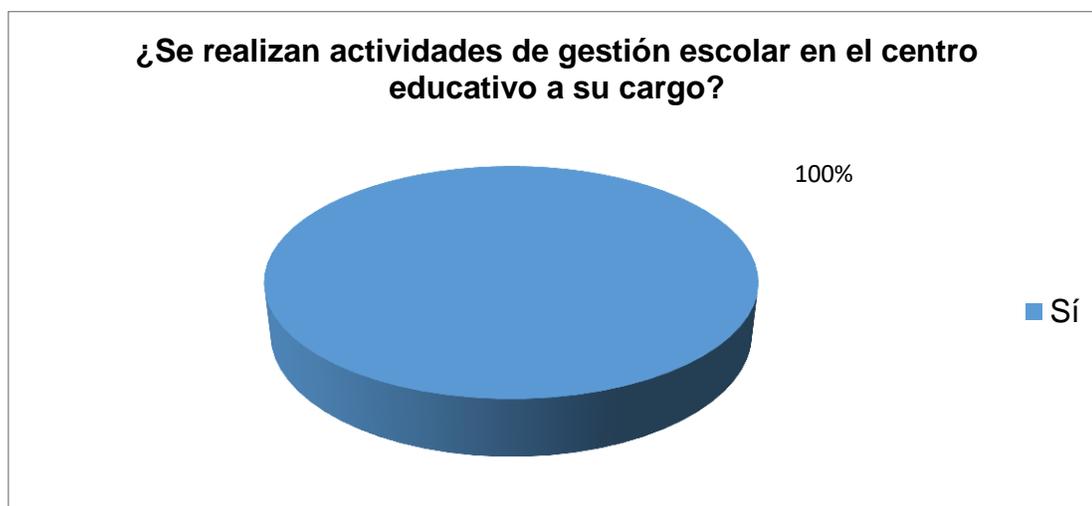
Gráfica No. 12



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

El monitoreo y acompañamiento de los procesos pedagógicos, forman parte de las acciones de supervisión, con el fin de brindar una educación de calidad en todos sus niveles. En este caso, se evidenció que el Supervisor brinda el servicio con efectividad a todos centros educativos bajo su jurisdicción.

Gráfica No. 13



Fuente: Tesinista. Estudiante de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. CUNSUROC 2019

En relación a las acciones de gestión escolar que realizan los centros educativos, la totalidad de los directores mencionó que se implementan proyectos de mejora para satisfacer las necesidades institucionales, asimismo actividades para incrementar el recurso financiero.

Guía de entrevista al Supervisor Educativo

Como estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Centro Universitario de Suroccidente –CUNSUROC, se desarrolla la siguiente entrevista con el fin de obtener información sobre los “Factores condicionantes en procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar”. Los datos obtenidos serán utilizados rigurosamente para la investigación y estructura de tesina.

I. Parte Informativa

a) Puesto que Ocupa: _____

b) Nivel Académico: _____

II. Parte de Desarrollo

1. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en la Supervisión Educativa?
2. ¿Existe comunicación asertiva con el personal docente y administrativo? Sí, no
¿Por qué?
3. ¿Se fomenta la práctica de relaciones humanas en la Supervisión Educativa? Sí, no
¿Cómo?
4. ¿Cuáles son los procesos técnicos pedagógicos que regulan las leyes educativas vigentes?

5. ¿Cuáles son los procesos administrativos se aplican en la Supervisión Educativa?
6. ¿Cuáles son los planes y programas implementados por el Ministerio de Educación, para atender las necesidades educativas?
7. ¿Cuáles son los proyectos educativos institucionales que orientan las acciones administrativas, técnicas y pedagógicas de los establecimientos educativos?
8. ¿Considera que se cumple efectivamente con los procedimientos administrativos y pedagógicos en la Supervisión? Sí, no ¿Por qué?
9. ¿Qué factores considera que inciden en la aplicación de los procesos administrativos y pedagógicos en la supervisión escolar?
10. ¿Conoce y aplica la legislación educativa para la resolución de conflictos en la Supervisión Educativa? Sí, No. Explique.
11. ¿Promueve talleres y capacitaciones con directores sobre los procesos administrativos? ¿Cuáles?
12. ¿Comparte información pedagógica actualizada con los centros educativos? ¿Cómo?
13. ¿Se promueven talleres para la implementación de técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje? Explique.
14. ¿Cómo supervisa las actividades relacionadas a la formación docente?

15. ¿Qué gestiones realiza para satisfacer demandas presentadas por la supervisión educativa?
16. ¿Cómo evalúa los procesos administrativos y pedagógicos que se realizan en los centros educativos?
17. ¿Reciben capacitaciones en torno a los procesos administrativos y pedagógicos que requiere la Supervisión Educativa?

Guía de entrevista al Jefe del Departamento Técnico Pedagógico

Como estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Centro Universitario de Suroccidente –CUNSUROC, se desarrolla la siguiente entrevista con el fin de obtener información sobre los “Factores condicionantes de la supervisión escolar”. Los datos obtenidos serán utilizados rigurosamente para la investigación y estructura de tesina.

I. Parte Informativa

c) Puesto que Ocupa: _____

d) Nivel Académico: _____

II. Parte de Desarrollo

1. ¿Cuáles son los procesos técnicos pedagógicos que regulan las leyes educativas vigentes?
2. ¿Cuáles son los procesos administrativos que se aplican en las supervisiones educativas?
3. ¿Cuáles son los planes y programas implementados por el Ministerio de Educación, para atender las necesidades educativas?
4. ¿Cuáles son los proyectos educativos institucionales que orientan las acciones administrativas, técnicas y pedagógicas de los establecimientos educativos?

5. ¿Considera que se cumple efectivamente con los procedimientos administrativos y pedagógicos en las Supervisiones Educativas? Sí, No ¿Por qué?
6. ¿Qué factores considera que inciden en la aplicación de los procesos administrativos y pedagógicos de la supervisión escolar?
7. ¿Promueve talleres para la implementación de técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje a docentes?
8. ¿Cómo se evalúan los procesos administrativos y pedagógicos que se realizan en las supervisiones educativas?
9. ¿Qué gestiones realiza el Ministerio de Educación para satisfacer las demandas presentadas por las supervisiones educativas?
10. ¿Cómo son capacitados los Supervisores Educativos en torno a los procesos administrativos y pedagógicos?



**Guía de entrevista al Coordinador en la Sección de Asistencia Técnica-
Pedagógica y Dirección Escolar**

Como estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Centro Universitario de Suroccidente –CUNSUROC, se desarrolla la siguiente entrevista con el fin de obtener información sobre los “Factores condicionantes en procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar”. Los datos obtenidos serán utilizados rigurosamente para la investigación y estructura de tesina.

I. Parte Informativa

e) Puesto que Ocupa: _____

f) Nivel Académico: _____

II. Parte de Desarrollo

1. ¿Cuáles son los procesos técnicos pedagógicos que regulan las leyes educativas vigentes?
2. ¿Cuáles son los procesos administrativos que se aplican en las supervisiones educativas?
3. ¿Cuáles son los planes y programas implementados por el Ministerio de Educación, para atender las necesidades educativas?
4. ¿Cuál es la visión de los proyectos educativos institucionales?

5. ¿Considera que se cumple efectivamente con los procedimientos administrativos y pedagógicos en las Supervisiones Educativas? Sí, No ¿Por qué?
6. ¿Qué factores considera que inciden en la aplicación de los procesos administrativos y pedagógicos de la supervisión escolar?
7. ¿Promueve talleres para la implementación de técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje a docentes?
8. ¿Cómo se evalúan los procesos administrativos y pedagógicos que se realizan en las Supervisiones Educativas?
9. ¿Qué gestiones realiza el Ministerio de Educación para satisfacer las demandas presentadas por las supervisiones educativas?
10. ¿Cómo son capacitados los Supervisores Educativos y Coordinadores en torno a los procesos administrativos y pedagógicos?

Boleta de encuesta a Directores

Como estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Centro Universitario de Suroccidente –CUNSUROC, se desarrolla la siguiente encuesta con el fin de obtener información sobre los “Factores condicionantes en procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar”. Los datos obtenidos serán utilizados rigurosamente para la investigación y estructura de tesina.

Indicaciones: a continuación marque con una X en los espacios donde corresponda según la naturaleza de la pregunta con base a su experiencia. Explique su respuesta.

I. Parte Informativa

g) Puesto que Ocupa: _____

h) Nivel Académico: _____

II. Parte de Desarrollo

1. ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en la Supervisión Educativa?

Democrático Autocrático Burocrático

¿Por qué? _____

2. ¿Existe comunicación asertiva con el personal en la Supervisión Educativa?

Sí

No

¿Por qué? _____

3. ¿Se fomenta la práctica de relaciones humanas en la Supervisión?

Sí

No

¿Cuáles son las estrategias para fomentarlas?

4. ¿Se fomenta la práctica de relaciones humanas entre docentes, estudiantes y padres de familia en el centro educativo donde usted labora?

Sí

No

¿Qué estrategias utiliza para fomentarlas?

5. ¿Considera que se cumple efectivamente con los procedimientos administrativos y pedagógicos en el centro educativo donde usted labora?

Sí

No

¿Cuáles son las causas?

6. ¿El Supervisor conoce y aplica la legislación educativa para la resolución de conflictos?

Sí

No

¿Por qué? _____

7. ¿Usted conoce y aplica la legislación educativa para la resolución de conflictos en el centro educativo donde labora?

Sí

No

¿Por qué? _____

8. ¿El Supervisor Educativo promueve talleres y capacitaciones con los directores sobre los procesos administrativos?

Sí

No

Mencione: _____

9. ¿El Supervisor Educativo comparte información pedagógica actualizada con los centros educativos?

Sí

No

Explique: _____

10. ¿Se promueven talleres para la implementación de técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje en la Supervisión Educativa?

Sí

No

Mencione: _____

11. ¿El Supervisor realiza monitoreo y acompañamiento constante en los procesos pedagógicos de los centros educativos a su cargo?

Sí

No

Explique: _____

12. ¿Se realizan actividades de gestión escolar en el centro educativo a su cargo?

Sí

No

Mencione: _____

Solicitud para aplicación de instrumentos de investigación



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Recibida
27-08-2019
15:00
[Signature]

Mazatenango, Suchitepéquez, 20 de agosto de 2019

Prof. Juan de Dios Pérez Sánchez
Supervisor Educativo
Mazatenango, Suchitepéquez

Es un gusto saludarle y manifestarle bendiciones en todo lo que realiza al servicio de la educación guatemalteca.

En calidad de Estudiante de la Carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, me permito **SOLICITAR** su valiosa colaboración para la aplicación de instrumentos de investigación a directores de los centros educativos a su cargo, con el propósito de obtener información relevante para la investigación y estructura de Tesina, como parte de las actividades del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- del Centro Universitario del Sur Occidente-CUNSUROC- de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Agradeciendo su atención, me suscribo de usted.

Cordialmente

PEM y TAE Kimberly Cristina Salay Orozco

Estudiante de EPS

Carné: 201340216



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango 03 de marzo de 2020
Dic. T.G.C.P. No. 03-2020

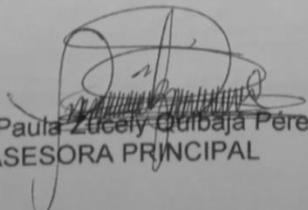
MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio en mi calidad de Profesora titular del curso: E402 Ejercicio Profesional Supervisado de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC, y, a lo establecido en los artículos: 39, 50 y 59 del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **ASESORA PRINCIPAL** del trabajo de tesina titulado: **"Factores condicionantes en los procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Kimberly Cristina Salay Orozco** con carné **201340216** y CUI **2662 24695 1001**. Considero que el mismo reúne los requisitos técnicos suficientes, en cuanto a: Calidad en su contenido, metódica de la investigación, pertinencia de los resultados y redacción; por lo que, me permito emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lcda. Paula Lucely Quibaja Pérez
ASESORA PRINCIPAL



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Mazatenango, 03 de marzo de 2020
Dic. T.G.C.P. No. 4 -2020

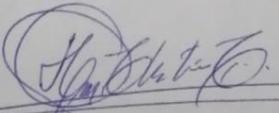
MSc. Tania Elvira Marroquín Vásquez
Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana
Centro Universitario del Sur Occidente
CUNSUROC.

Apreciable Coordinadora:

Por este medio y con base al nombramiento de fecha 12 de octubre de 2019. Ref. E.P.F.S 05-2019 de la Coordinadora de las Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana y a lo establecido en el artículo 52. Inciso "c", 60 y 61, del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"** en cumplimiento de mis funciones como **REVISOR** del trabajo de tesina: **"Factores condicionantes en los procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar"** elaborado por la estudiante: **PEM/TAE Kimberly Cristina Salay Orozco** con carné **201340216** y CUI **2662 24695 1001**. Quien ha incorporado al informe final de su trabajo de tesina las correcciones pertinentes solicitadas; considero que el mismo reúne los requisitos técnicos de contenido y forma que me permite emitir **DICTAMEN FAVORABLE**, a fin de que continúe con el trámite respectivo.

Atentamente:

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



M.Sc. Hugosveli Chapetón Cardona
REVISOR



Mazatenango 5 de marzo de 2020

Dr. Guillermo Vinicio Tello Cano
Director del Centro Universitario de Sur Occidente
Edificio

Respetable Doctor:

Basada en los dictámenes favorables del Trabajo de Tesina titulada **"Factores condicionantes en los procesos administrativos y pedagógicos de supervisión escolar"**, elaborada por la estudiante: **Kimberly Cristina Salay**, carné **201340216**, CUI **2662 24695 1001** de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa del Plan Fin de Semana del CUNSUROC.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 62., del **"Normativo de integración del Sistema de prácticas y Trabajo de Graduación de las carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana del Centro Universitario de Sur Occidente"**, se adjunta el informe de la tesina completa, incluyendo copia de los dictámenes respectivos, para su conocimiento y autorización del IMPRÍMASE de la misma, para que pueda proseguir el trámite respectivo para el Examen General Público y Acto de Graduación como Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa.

Agradeciendo su amable atención, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



M.Sc. Tania Elvira Marroquin Vásquez
Coordinadora de Carreras de Pedagogía Plan Fin de Semana

Profesorado de Enseñanza Media en Pedagogía y Técnico en Administración Educativa
Profesorado de Enseñanza Media en Ciencias Naturales con Orientación Ambiental
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



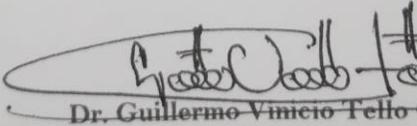
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUR OCCIDENTE
MAZATENANGO, SUCHITEPEQUEZ
DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO

CUNSUROC/USAC-I-03-2020

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DEL SUROCCIDENTE,
Mazatenango, Suchitepéquez, el veintidós de septiembre de dos mil veinte_____

Encontrándose agregados al expediente los dictámenes de la Terna Evaluadora y revisor, SE AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESINA TITULADA: "FACTORES CONDICIONANTES EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y PEDAGÓGICOS DE SUPERVISIÓN ESCOLAR (Estudio realizado en la Supervisión Educativa No. 96-39, Área Rural de Mazatenango Departamento de Suchitepéquez)", de la estudiante: Kimberly Cristina Salay Orozco, carné 201340216 CUI: 2662 24695 1001 de la carrera Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Plan Fin de Semana.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Dr. Guillermo Vinicio Tello Cárdenas
Director



/gris