

UNIVERSIDAD
"CAPITAN GENERAL GERARDO BARRIOS"

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES



La Función Supervisora de los Directores en
el Area Técnico - Pedagógica en el Distrito
12-09 de la ciudad de San Miguel

Tesis preparada para optar al grado de:
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

PRESENTADA POR:

Profa. Rosa Lidia Canales de Navarro
Profa. Miriam del Carmen Moreira Moreira
Prof. José Darío Velásquez Reyes

ASESOR:

Lic. Héctor Antonio Pérez

SAN MIGUEL, AGOSTO DE 1994



AUTORIDADES

RECTOR

ING. RAUL RIVAS QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL

LIC. MANUEL FELIPE GUEVARA

DECANO

LIC. JOSE JULIO UMAÑA

ASESOR

LIC. HECTOR ANTONIO PEREZ

UNIVERSIDAD
Comandante Grel. "Gerardo Barrios"

JURADO EXAMINADOR

LIC. BEATRIZ MOLINA DE PEREZ

LIC. MANUEL FELIPE GUEVARA

LIC. ATANACIO URQUILLA GUZMAN

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
SISTEMA DE BIBLIOTECAS

No DE INVENTARIO TE0021 E0007

CLASIFICACION DECIMAL _____

PRECIO c _____ FECHA DE ADQUISICION _____

PROVEEDOR _____

UBICACION: BIBLIOTECA CENTRAL BIBLIOTECA USULUTAN

COMPRA DONACION

CANJE OTROS



UNIVERSIDAD CAPITAN GENERAL " GERARDO BARRIOS "
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL.

En el local de La Universidad Capitán General "Gerardo Barrios" Reunidos la Comisión Evaluadora integrada por:

LIC. BEATRIZ MOLINA DE PEREZ, LIC. MANUEL FELIPE GUEVARA,
LIC. ATANACIO URQUILLA GUZMAN.

Desde las Catorce horas hasta las dieciocho horas del día Diecisiete de Agosto de Mil Novientos Noventa y cuatro.

Y luego de haber calificado y promediado los exámenes profesionales de la Tesis titulada: "LA FUNCION SUPERVISORA DE LOS DIRECTORES EN EL AREA TECNICO PEDAGOGICA EN EL DISTRITO 12-09 DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL "

Para optar al Grado de: LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION.

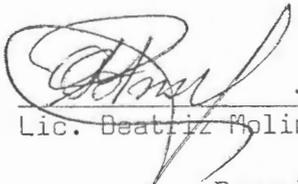
La Comisión evaluadora resuelve declarar a los estudiantes:

JOSE DARIO VELASQUEZ . Aprobado

MIRIAM DEL CARMEN MOREIRA. Aproba da

ROSA LIDIA CANALES DE NAVARRO. Aproba da

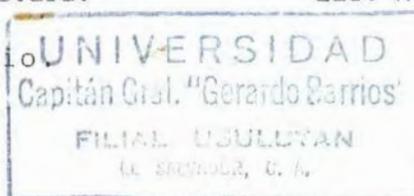
San Miguel, Diecisiete de Agosto de Mil Novecientos Noventa y cuatro. (Lugar y fecha)

F 
Lic. Beatriz Molina de Pérez.
Presidente.

F 
Lic. Manuel Felipe Guevara.
Director.

F 
Lic. Manuel Felipe Guevara.
Secretario

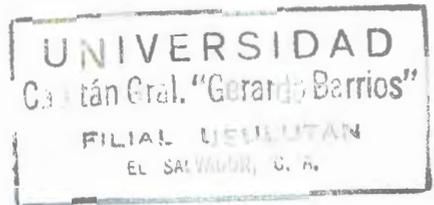
F 
Lic. Atanacio Urquilla Guzmán.
Vocal.



AGRADECIMIENTOS

AGRADECEMOS A TODAS LAS PERSONAS QUE NOS HICIERON POSIBLE LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO, ESPECIALMENTE A LOS LICENCIADOS: MANUEL FELIPE GUEVARA Y HECTOR ANTONIO PEREZ, POR SU ACERTADA ORIENTACION DURANTE EL PROCESO DE SU DESARROLLO, A PROFESORES, FAMILIARES Y AMIGOS QUE CON SU APOYO CONTRIBUYERON A QUE ALCANZARAMOS LOS OBJETIVOS FIJADOS EN LA INVESTIGACION.





DEDICATORIA

ESTE TRABAJO LO DEDICO:

A DIOS TODOPODEROSO:

Por iluminar mi mente y guiarme espiritualmente para alcanzar la meta propuesta.

A MIS PADRES:

Teodoro Canales (de grata recordación) y Bartola Rivera V. de Canales, porque con sus esfuerzos y sacrificios me enseñaron el camino del bien y la perseverancia.

A MI ESPOSO:

Antonio Navarro Alvarenga, por su amor, apoyo y comprensión que siempre me ha brindado.

A MIS HIJOS:

Nelson Mauricio y Luis Antonio, por ser el motivo que me inspiró los más grandes ideales.

A MIS HERMANAS:

Norma, Adela y Virginia con amor fraternal por haberme apoyado e impulsado a seguir adelante en este proceso de formación académica.

A MIS SOBRINOS:

Rosa María, Andrés, Carlos, Mirna, Oscar, Emperatriz, Sonia, Aída, Mártir, Glenda, Alexander, Xiomara y Yanira, con especial cariño.

A MIS MAESTROS:

Por aportar sus conocimientos en beneficio de mi formación profesional.

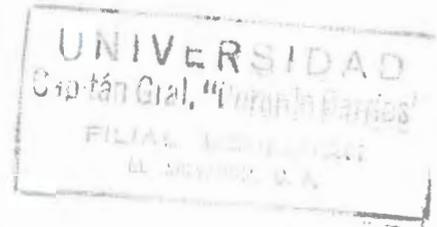
A MIS COMPAÑEROS:

Como un recuerdo.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

Por las palabras de aliento que siempre me ofrecieron.

ROSA LIDIA CANALES DE NAVARRO.



DEDICATORIA

ESTE TRABAJO LO DEDICO:

A DIOS TODOPODEROSO:

Por guiarme espiritualmente y permitirme alcanzar la meta propuesta.

MIS PADRES:

Atilio Moreira Chávez y Carmen Moreira de Moreira, porque con sus esfuerzos y sacrificios me enseñaron el camino del bien y la perseverancia.

A MIS HIJOS:

Karla Johanna, con mucho amor y como un ejemplo por ser el motivo que me inspiró los más grandes ideales y a Luis Roberto (de grata recordación).

A MIS HERMANOS:

María de la Paz, Atilio, René, Herberth, Duller (de grata recordación), Carlos y Reyneris por su dedicado apoyo.

A MIS SOBRINOS:

Ana, Yuli, Fran, Edwin, Hugo, Duller, Josué, Cecilia, xiomara, Carlos, Brayan, Carmen, Brendy, Cristal, Roberto, Félix, Marleny y Mary con especial cariño y como un ejemplo.

A MIS MAESTROS:

Por haberme orientado en el proceso de formación profesional.

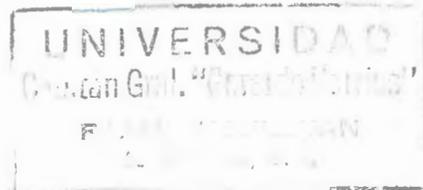
A MIS COMPAÑEROS:

Con cariño y respeto por todos los momentos compartidos.

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

Por el afecto que nos une.

MIRIAM DEL CARMEN MOREIRA MOREIRA.



DEDICATORIA

ESTE TRABAJO LO DEDICO:

A DIOS TODOPODEROSO:

Por guiarme espiritualmente y permitir alcanzar la meta propuesta.

A MIS PADRES:

José Gonzalo Velásquez y Juana Bautista Reyes, por la ayuda moral que me brindaron.

A MIS HERMANOS:

Merla Esperanza, Juan Andrés, Romeo Antonio y Manuel Enrique Velásquez, por el apoyo necesario en los problemas que enfrenté.

A MI ESPOSA:

María Elizabeth Lazo García, con amor y agradecimiento, porque sin su ayuda y comprensión no lo hubiera logrado.

A MIS HIJAS:

Liliana Elizabeth, Hilma Melissa y Karer Emely Velásquez Lazo porque son la razón de mi existencia.

A MIS SUEGROS Y AMIGOS:

Que estuvieron pendiente de mis estudios.

JOSE DARIO VELASQUEZ REYES.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
MARCO REFERENCIAL.....	13
A. Marco Teórico.....	14
B. Operacionalización y Definición de Variables.....	40
C. Términos Básicos.....	41
CAPITULO II	
DIAGNOSTICO.....	45
CAPITULO III	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
A. Conclusiones.....	58
B. Recomendaciones.....	59
C. Alternativas de Solución.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	64
ANEXOS.	

UNIV E



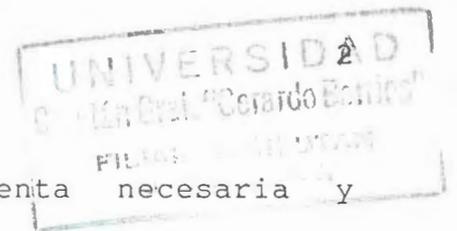
INTRODUCCION

Esta tesis versa sobre el tema "La Función Supervisora de los Directores en el Area Técnico-Pedagógica", y se desarrolló en el Distrito Educativo No. 12 - 09, ubicado al Nor-Oriente de la ciudad de San Miguel; comprende Escuelas del sector urbano y rural, con un ámbito geográfico de 20 Km² aproximadamente. El problema fundamental del trabajo está enmarcado sobre las formas de Supervisión y el grado de Orientación de los Programas de Estudio, por parte del Director como primer Supervisor en el proceso enseñanza-aprendizaje, sobre la Función Técnico-Pedagógica, la cual es inherente al desarrollo educativo. En El Salvador, la educación ha venido sufriendo cambios estructurales a partir de la Reforma Educativa que se dió en el año de 1968, hasta la fecha se ha visto con grandes problemas que entorpecen el proceso educativo de los educandos.

Según la Ley General de Educación.

"La educación pretende lograr el desarrollo integral de la personalidad y alcanzar una sociedad más próspera, justa y humana, que ese individuo que se va a formar llene las características necesarias para afrontar la realidad social en la cual está inmerso"^{1/}

1/ Ley General de Educación, Título I, Capítulo II, Fines de la Educación Nacional Salvadoreña. Humberto Torres. Leyes, Reglamentos y Normas vigentes aplicadas al Trabajo Docente.



La formación educativa es la herramienta necesaria y fundamental que debe recibir todo ciudadano, ya que a través de la educación se logran cambios de cultura y por ende alcanzar un desarrollo socioeconómico y político que permita un mejor nivel de vida de una sociedad.

En el período de la guerra prolongada durante 12 años en El Salvador, la educación se dió en una forma irregular; porque debido a los paros de transporte, enfrentamiento, reclutamientos forzosos por parte de la Fuerza Armada y por el Frente Farabundo Martí; la educación se dió en forma limitada, ya que los docentes, alumnos y padres de familia sufrieron una psicosis, inestabilidad, inseguridad personal, y fué ésta perdiendo la naturaleza de su estabilidad con la que antes se ejercía; la situación bélica afectó aún más los factores económico, político, y social de los salvadoreños, dándose como resultado el cierre de fábricas, escuelas rurales, destrucción de fuentes de trabajo, originando así un alto índice de desempleo lo que dió la pauta para emigrar a diferentes lugares.

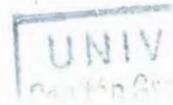
Con los Acuerdos de Paz, firmados en Chapultepec (México), entre el Gobierno de El Salvador y Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) en enero de 1992, se esperaban cambios significativos en todas las áreas involucradas en el desarrollo de un pueblo.

En la actualidad se está dando una amplia cobertura para resolver el problema educativo, así como también

impulsando programas y proyectos (EDUCO, Radio Interactiva, Programa de Alimentos, Aulas de atención de Terapia Educativa, Incremento de Escuelas Parvularias, Capacitaciones a Maestros en Servicio), difusión masiva por los medios de comunicación sobre temas educativos importantes como son: Los niños y nosotros, Gramática en acción, Salud y Medio Ambiente, etc. , con todos estos mecanismos el Ministerio de Educación pretende mejorar la calidad de la educación.

La Función Supervisora de los Directores en El Salvador se enmarca en 3 áreas: Administrativa, Social, y Técnico-Pedagógica, en esta oportunidad la investigación está dirigida a la Función Técnico-Pedagógica por ser de gran interés en la orientación profesional del ejecutor en el proceso educativo. Esta función se desarrolla en tres grandes áreas como son: Orientar, Supervisar e Innovar acciones de carácter Técnico-Pedagógica.

Se tomó en cuenta el área de la Orientación de los Programas de Estudio como también la Supervisión de la clase por el Director como primer Supervisor del proceso educativo de la institución; en éste caso el Director se descuida de una acción orientadora de los programas de estudio. Hay Directores que se limitan a una jornalización del tiempo para desarrollar todos los temas sea como fuere sin dar una orientación sistemática y satisfactoria sin tomar en cuenta



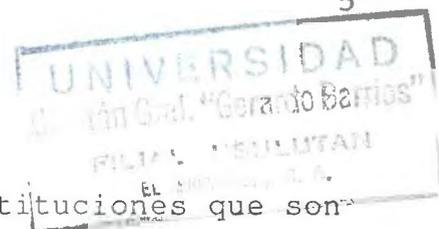
las necesidades reales del medio en que se desenvuelve, dándole énfasis a la teoría administrativa escolar sin tomar en cuenta la práctica social.

En las instituciones no se realiza un diagnóstico válido del contexto social para priorizar las necesidades sentidas de la población estudiantil para que de ahí se tomen puntos de partida para la planificación curricular.

Actualmente se ha podido determinar que la orientación como área de la función técnico-pedagógica es de vital interés para que el Director ayude al docente en facilitar el desarrollo de los programas, pero se limita solamente en constatar si lleva la planificación y si ha jornalizado, dejando desapercibido (sin efecto) la Función Técnico-Pedagógica con la cual éste debería orientar al docente en su desempeño educativo, para que a través de los conocimientos adquiridos se desenvuelva con eficiencia y por supuesto exista una mejor educación sistemática.

Al ejecutar la Supervisión el director se está serciorando del trabajo que realizan los docentes y puede acompañar técnicamente para fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje.

La Supervisión educativa ha venido sufriendo cambios en



la ejecución de las actividades en las instituciones que son de vital importancia en la calidad educativa.

De acuerdo al trabajo realizado en el Distrito Educativo 12-09 sobre la Función Técnico-Pedagógica de los Directores como supervisor escolar, éste no diagnóstica las necesidades reales del medio en que se desenvuelve, no hace itinerarios de visitas a los grados para observar el desempeño docente, no existe orientación adecuada en las fallas detectadas en la ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje, no da lineamientos de trabajo a los docentes con el fin de ayudar en el desarrollo o ejecución de los programas y siempre existe la aplicación de métodos y técnicas de enseñanza tradicional, se utiliza la fiscalización como manera de constatar la presencia del maestro y no en ayudar a corregir las fallas, se ha determinado que la distribución de responsabilidades educativas no son equitativas, el programa de estudio es irrelevante porque no se desarrolla de acuerdo a las necesidades del educando, no existe en la mayoría de las instituciones una programación de asesoría en el trabajo técnico pedagógico para facilitar el proceso al docente, etc.

De acuerdo al trabajo de investigación realizado y a la observación directa de la realidad nacional y estudios hechos por el Ministerio de Educación, el Supervisor escolar (El Director), se descuida de vigilar, ordenar, y orientar

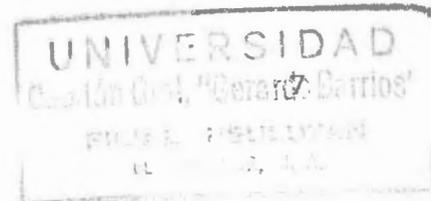


el proceso al cual está encomendado. Por consiguiente él como orientador de su grupo de docentes debe verificar el proceso educativo de su institución.

Otra función que descuida el Director es la Orientación del desarrollo de los programas de estudio, para contribuir en la actualización de los docentes; solo se limita a ejercer acciones de carácter fiscalizador o de control al constatar la hora de llegada y salida de los maestros al trabajo, revisar los planes de grado, guiones de clase y funciones encomendadas a cada docente sin darles alguna asesoría para el desarrollo de actividades; además realiza visitas esporádicas a los grados pero sin darle alguna orientación técnico-pedagógica al docente, porque no tiene claridad de propósito e informa sobre lo observado cuando tiene una reunión general de maestros. Por lo tanto, la metodología del maestro es asesorada en forma empírica, revisando libros de registro escolar, o de labor didáctica, su función está inclinada más directamente a la administrativa por desconocer a fondo la función técnico-pedagógica.

La función administrativa es importante para organizar el recurso humano, material, tiempo, etc., y controlar la ejecución del trabajo por parte del docente; pero debe de dársele también prioridad a la función técnico-pedagógica.

A través de la investigación se ha podido constatar que el proceso de Supervisión en el área técnico-pedagógica no



se aplica en la mayoría de las instituciones del Distrito en estudio, ya que no se da una orientación técnica, ni se involucra al docente en las actividades de supervisión, sino que tradicionalmente ha sido utilizado por los Directores en forma improvisada.

Siendo que la educación nacional pretende alcanzar la plenitud integral de la persona, cultivar la imaginación creadora, etc., y que la Supervisión es inherente en el proceso enseñanza-aprendizaje, fué necesario investigar la Función Supervisora que ejercen los Directores en las Escuelas del Distrito 12-09.

Con los datos obtenidos se cuenta con la información necesaria para corroborar en cierta medida algunas dificultades que afrontan los Directores escolares en el manejo de la Función Técnico-pedagógica, porque ésta, es importante en la orientación de la ejecución del proceso enseñanza-aprendizaje, al igual que las funciones administrativas y social.

Con el trabajo realizado se beneficiará en primera instancia al encargo de llevar a cabo la función Supervisora de una institución educativa, por lo que a través de la misma recibirán aportes que le ayuden a rectificar sus respectivas acciones de la Función Técnico Pedagógica y por ende a los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

La respectiva investigación es de gran relevancia, por que el Sistema Educativo es el que está en juego y por lo tanto es de suma utilidad procurar hacerle correcciones en el manejo de la función técnico-pedagógica a los Directores de los centros educativos del distrito antes mencionado, pues son ellos los encargados de dar los resultados que se obtengan al final de cada año lectivo y es de su responsabilidad si el producto es excelente o deficiente, por que es el Director el llamado a controlar, verificar y reorientar el trabajo escolar en todas las dimensiones, se ha determinado que actualmente ésta función presenta deficiencias por indiferencia y desconocimiento de la misma.

Entendiendo que el objetivo primordial de la supervisión es el perfeccionamiento del proceso de enseñanza aprendizaje; es indispensable la aplicación de la función técnico-pedagógica para lograr con eficiencia los objetivos educacionales.

Como resultado de esta investigación se proponen alternativas de solución que conlleven al mejoramiento en la acción de la Función Supervisora en el área técnico-Pedagógica.

La presente investigación es de carácter social y pedagógica por que a través de ésta se pretende mejorar la calidad de la educación.

La Supervisión Interna que debe ofrecer la Dirección es



una acción técnica que se desarrolla en el Sistema Educativo para el logro de objetivos a nivel nacional como de la institución.

El estudio resuelve los objetivos siguientes:

- Determinación del grado de orientación de la labor que ofrecen los Directores a los Docentes en razón de los programas de estudio.
- Verificación de la forma de aplicación de la supervisión Interna de la clase.
- Proposición de alternativas de solución en las áreas deficientes de la función técnico-pedagógica (orientación de los programas de estudio, supervisión de la clase).

En los dos primeros objetivos planteados se determinan las dos áreas que han sido objeto de estudio para evaluar en cierta medida la función técnico-pedagógica de la Supervisión Interna como mecanismo de orientar la calidad en el desarrollo de los programas de estudio y proyecto educativo en general. Por consiguiente la supervisión educativa tendrá por imperiosa necesidad la verificación global de los resultados del proceso técnico administrativo que procura la orientación profesional a los educadores la implementación de programas de estudio, la adopción de nuevas corrientes tecnológicas, etc.

El Director eficiente debe tomar en cuenta que cada uno

de los maestros o profesores por competentes que sean, necesitan orientación; además el principal objetivo de la Supervisión es el perfeccionamiento profesional del proceso enseñanza aprendizaje; la forma de aplicación de la clase por parte del docente se inicia con la exploración del trabajo técnico-pedagógico del Director, cuyo propósito es por una parte inducir la práctica científica en la búsqueda permanente de información que de fundamento objetivo a las actividades que desarrollan los actores del hecho educativo; de esta manera se busca ir perfeccionando un registro de comportamientos que permita en forma permanente, mejorar el desempeño de la Función técnico-pedagógica en las instituciones educativas, y por otra parte que haga efectiva la Supervisión al interior del centro educativo.

La población que se tomó en cuenta fue el Distrito Educativo 12-09 de la ciudad de San miguel, tomando una muestra del 50% de los maestros de cada escuela, aplicando el muestreo proporcional planteado de la siguiente forma:

$$\frac{\text{No. de maestros por escuelas.}}{\text{No. de maestros de la población factible.}} \times n.$$

De la población total del Distrito Educativo en estudio se tomó el 50% de los docentes por escuela.

$$0.5 \times 247 = 123$$

Se aplicó el muestreo dirigido que "consistió en seleccionar las unidades elementales de la población según el juicio de los encuestadores, quienes creen que las unidades seleccionadas gozan de representatividad"2/.

Para la elaboración de cuadros que representan los porcentajes de esta investigación se utilizó el cálculo porcentual, empleado como instrumento el cuestionario y como técnica la entrevista estructurada con preguntas de tipo cerrado; por porcentajes se obtuvieron tomando en cuenta el número total de respuestas por cada items plasmado en la entrevista y el cuestionario.

Fórmula aplicada:
$$\frac{N \times \%}{n}$$

Definición por variable presentada
en la fórmula:

N = No total de respuestas.

% = Cien por ciento

n = Número de la muestra.

La estructura de la presente tesis es la siguiente:

Introducción:

Es donde va la descripción de las partes que consta la investigación realizada e incentiva al lector a proseguir con su contenido, enmarca el ámbito geográfico, los problemas encontrados, justificación, objetivos de la investigación, alcances y limitaciones, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos.

2/ Bonilla, Gildaberto. Métodos Prácticos de Inferencia Estadística, UCA. Editores, la. Edición Pág. 18.-

CAPITULO I.

Marco Referencial, contempla los antecedentes del problema y la Base Teórica, tomada de autores reconocidos en el área de Supervisión Escolar, así como también la operacionalización y definición de variables y sus respectivos términos básicos. Enfatizando la forma de Supervisión y las etapas por las cuales ha pasado, como también las características de ésta.

CAPITULO II.

Diagnóstico. Se plantea el análisis de la situación problemática encontrada en la realidad a través de la investigación.

CAPITULO III.

Conclusiones y Recomendaciones:

Las conclusiones son los tópicos más relevantes en la investigación y son los que dan la pauta para la elaboración de las recomendaciones, pues, éstas son las que contribuyen a que los lectores tomen mayor información sobre el contenido de la investigación.

ANEXOS.

Son los agregados que se hacen en la investigación, donde se

justifican algunas partes que sirven de apoyo para confirmar la teoría.

CAPITULO I
MARCO REFERENCIAL

A. Marco Teórico:

La educación es un proceso permanente que tiende a la capacitación del individuo para enfrentarse conscientemente a la realidad que le circunda a fin de atender las necesidades y aspiraciones personales y colectivas.

Debe tener como mira la formación del hombre consciente y responsable en la vida profesional y social. Pero, para llegar a ello es de vital importancia que el director de la escuela como primer supervisor institucional debe responsabilizarse de la calidad educativa de su escuela; éste debe ejecutar acciones concretas que permitan lograr los objetivos y fines de la educación, por lo que es necesario ejecutar un plan de supervisión educativa que ayude en las necesidades de la acción docente.

Para el enfoque teórico de este trabajo se hace necesario revisar el proceso evolutivo de la concepción de la supervisión educativa. Según Luis Arturo Lemus:

"Desde que el Estado existe como organismo de dominio, control o medición, ha funcionado la Supervisión educativa en diversas formas y la escuela ha sido considerada desde la antigüedad hasta la actualidad como uno de los mejores medios para conservar la

cultura y difundir los intereses del sistema"3/

Habiendo pasado la supervisión por las siguientes etapas:

- Como tarea de inspección o vigilancia. Esta corresponde a un modelo político de organización centralizada en donde el supervisor es el encargado de fiscalizar, vigilar, comprobar y sancionar la acción de los maestros. La relación de los involucrados en el quehacer educativo es esencialmente de poder, en donde el supervisor ordena y el docente obedece.

- Como tarea de Orientación o aconsejamiento, se fundamenta en la orientación y perfeccionamiento de la labor docente. Cambiándose la concepción fiscalizadora como liderazgo democrático; este se refiere a estimular y guiar la labor en equipo respetando la opinión de los demás, donde la comunicación se considera multilateral lográndose un avance más en la concepción de la supervisión.

- Como una labor de análisis y mejoramiento del sistema. en esta etapa "el Supervisor no es solamente orientador, consejero o amigo del maestro; sino un psicoterapeuta que

3/ Lemus, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de la Escuela. Editorial Kapelusz, S.A., Buenos Aires, Argentina 1975. Págs. 194 - 197.-

contribuye al desarrollo profesional. Según Kimbal:

"La Supervisión primeramente se concebía como una actividad para juzgar y dirigir el quehacer del docente, pero viéndose la sumisión de ésta a las decisiones del Supervisor; posteriormente, la supervisión se entendía como: Dirigir, ordenar y comprobar si el docente había actuado conforme a lo establecido"4/

El enfoque continúa siendo el mismo donde el educador es concebido como un instrumento que no interviene en la toma de decisiones, debiendo limitarse al cumplimiento de lo ordenado por el supervisor, coartando creatividad e iniciativa del docente en el ejercicio de sus funciones, las cuales se ejecutan por temor a ser sancionados, sin tener plena conciencia de que su acción está o no encaminada en beneficio de los estudiantes.

El papel del Supervisor está determinado por la evolución del sistema Escolar, por el grado de desarrollo de la organización política, económica y social del país. El grado de independencia de la supervisión viene determinado por: la orientación general de la estructura, el desarrollo del sistema escolar.

En todo caso la situación de la supervisión es un reflejo de la situación histórica y política del país.

El movimiento libertario de la segunda década del siglo

4/ Wiles, Kimbal. Técnicas de Supervisión para mejorar escuelas. Editorial Trillas, S.a. México D.F. Pág. 21.

anterior en Centro América, trajo como consecuencia el gobierno federal impulsara proyectos de desarrollo de la educación y en este sentido se crearon las escuelas públicas elementales para alfabetizar, introducir las nociones de cálculo y darle énfasis a las artes manuales.

La inspección de estos proyectos es asumida por los jefes políticos y más concretamente por las municipalidades (1827), con el fracaso del federalismo centroamericano, en el segundo año de la década de los 30' el modelo jurídico en la educación crea el primer instrumento normativo institucional por medio del Decreto Legislativo, que reglamenta la enseñanza primaria, por mandato legal, la vigilancia escolar es asumida por una junta departamental de educación pública; integrada por tres fuerzas del poder: El Jefe Político, el Regidor Decano, el Cura Párroco y vecinos con ideas que favorecieron el progreso.

En el primer año de la década de los 40' del siglo recién pasado, se da un hecho singular al ser creada la subsecretaría de instrucción pública, con ello se centraliza e institucionaliza el desarrollo educativo. Dicha dependencia gubernamental contaba con dos cuerpos: La Sección de Inspección con funciones incipientes de la administración de personal, nombramiento y fiscalización de recursos humanos, y la Sección técnica, cuya función era la de planificación de los niveles educativos, producción de

los programas de estudio y asesoría al magisterio.

Para finalizar la década, en 1849 fué creado el cargo de Inspector General de escuelas de Primeras Letras; éste acto al parecer de avance cualitativo en la fiscalización se ve sometido a complicaciones cuando en Junio de 1854 se instruye en el sentido de que se comprometa al poder político, los gobernantes departamentales para que visiten las escuelas y controlen el desempeño docente, de dar facultades para sancionar e incluso destituir a aquellos que no se sometían a las normas disciplinarias. En este mismo año al crearse la Universidad de El Salvador en sus estatutos se supedita a la inspección, vigilancia y asistencia técnica en todos los niveles.

A los 20 años restantes del siglo, la inspección escolar introduce la zonificación (3 zonas) y más tarde la Departamentalización de manera que 7 inspectores atendían los 14 departamentos y, ya casi para terminar el siglo en 1898, es retomado el concepto zonificación con un criterio leve de inspección hacia una acción supervisora en el campo técnico-pedagógico.

En las primeras décadas del nuevo siglo, la inspección escolar tenía una bifuncionalidad, puesto que a pesar de existir, por haber sido creada la inspección general, el ejercicio del control de la enseñanza, también era ejercida por los gobernantes departamentales, a tal grado que fueron

suprimidos los cargos de inspector de zona. Fue hasta en 1910 que nuevamente la Inspección General nombra dos inspectores nacionales. En el primer trienio de la década de los veinte se constituye la zona (tres).

A partir de los años 30, la Inspección Escolar tiene un leve cambio cualitativo, al orientar la inspección al proceso enseñanza aprendizaje, pero no el acto educativo, sino a los resultados, ya que 28 delegados examinadores tienen como función primaria, practicar exámenes de fin de año a los alumnos. A finales de la década (1939) los examinadores eran 30 y para entonces su nombre era Delegado Escolar.

Bajo esta perspectiva la cuarta década se inicia con un modelo de departamentalización de la acción supervisora. Su enfoque clásico coersitivo es reforzado al designar en cada departamento 3 subdelegados quienes según crónicas de la época eran jefes inapelables.

En el nivel primario hoy educación básica, en 1967 es adoptado el concepto de Supervisión Escolar, pero aún cuando se suprime la inspección, los delegados y sub-delegados continúan con la función tradicional con énfasis en la fiscalización, asuntos contenciosos y administración en especial, los recursos humanos.

La Reforma Educativa en 1968 crea los departamentos de

supervisión en los niveles básicos, medio y en la modalidad de educación de adultos. La Educación Básica, emprende un proyecto de profesionalización del servicio desde fines del año 68 dando lugar a una incipiente transición de lo administrativo, contencioso a una función creadora y de sentido cooperativo.

Para ese período en El Salvador, se hace una revisión del Sistema Educativo con la intención de reformarlo según el documento 23 de la Reforma Educativa, se definieron tres objetos fundamentales de la supervisión.

- "1- Mejorar la calidad de enseñanza en el sentido de hacerla más adecuada a las necesidades de la sociedad actual.
- 2- Extender los servicios educativos a mayor cantidad de salvadoreños.
- 3- Mejorar la eficiencia del Sistema Educativo para evitar despilfarro o subutilización de los recursos"5/

"A partir de esta época los supervisores tienen como función seguir la Ley General de Educación"6/. La orientación, control y evaluación de la labor docente tanto de los centros educativos oficiales como particulares; colaborar en

5/ Documento de la Reforma Educativa No. 23. Supervisión Escolar. Ministerio de Educación de el Salvador. Dirección de Publicaciones. Ministerio de Educación, San Salvador C.A. 1973. P. 11.

6/ Ministerio de Educación. Documento de la Reforma Educativa, en El Salvador, en 1968 No. 29. Ley General de Educación. Dirección de Publicaciones Ministerio de Educación San Salvador C. A. P. 28.-

la organización y funcionamiento administrativo de los centros educativos oficiales y especialmente a lo que se refiere a personal, procedimiento, régimen económico, instalaciones y dotaciones.

En la Reforma Educativa, los principios que sustentan a la Supervisión son: La solución científica de los problemas, la coordinación de esfuerzos; estimular en el personal la creatividad gradual progresiva y continua; debe descansar en el conocimiento y comprensión de la conducta democrática y debe ser proporcionada a todos los miembros del personal, ser profesional más que personal; debe crear un ambiente de armonía, respeto y confianza; utilizar medios y recursos visuales y sencillos.

Según la Reforma Educativa de 1968 la Supervisión escolar debe ser: Democrática, es decir respetar derechos y exigir obligaciones; cooperativas, coordinar esfuerzos a través del trabajo en equipo; creadora, estimular, orientar y promover las capacidades; científica, investigar, estudiar y evaluar antes de actuar; filosófica, trabajar con fines señalados por la política nacional.

"Los objetivos y principios que fundamentan la supervisión en la Reforma Educativa de 1968 se ven frustrados al no ser aplicadas por las autoridades competentes"^{7/}, al revisar el Seminario Nacional sobre la Reforma Educativa, manifiestan

^{7/} Ministerio de Educación. Seminario Nacional sobre la Reforma Educativa. Dirección de Publicaciones, San Salvador, El Salvador C.A. 1979.

que la Supervisión continúa siendo deficiente debido a que los Supervisores no se les delega la necesaria autoridad, deficiente preparación técnica y la organización geográfica para la Supervisión no es la más adecuada.

Los supervisores docentes de básica, tenían como función, la orientación, asesoramiento, control y evaluación de centros oficiales y privados. La tradicional función supervisora en cuanto a lo contencioso deja de ser preocupación por la creación de tribunales de Calificación y de Carrera Docente, instaurados por medio de la Ley de la Profesión del Maestro, promulgada el 20 de Junio de 1969; no obstante siguió con la práctica de Supervisión preventiva en algunos casos.

La década de los 70 posiblemente en materia de desarrollo educativa para el nivel de educación básica constituye una fase de institucionalidad y consolidación de la acción supervisora, sin embargo, coincide una readecuación de la Administración General del Sistema Educativo, ya que como empresa y como servicio a nivel superior se hablaba y se participaba en cónclaves para que dicho Sistema Educativo fuese descentralizado por medio de la estrategia técnico-Administrativa de Regionalización y Nuclearización.

Lógicamente que una descentralización como la que se inicia en los años 80 pierde su control de calidad cuando se interrumpe en básica, el proceso de perfeccionamiento de la

acción supervisora. Para Media y Adultos la Regionalización y Nuclearización no parece tener sentido en sectores claves de su subestructura: Técnico-Docente, Administración y controles evaluativos.

En la década del 80, en el Sistema Educativo Nacional, por medio de la estrategia de la descentralización se da una nueva readecuación de la Administración de la Educación: Se crean las Regiones, Sub-regiones y Núcleos Escolares, partiendo del supuesto que existía al interior del sistema, altos niveles de concentración que impedían la toma de decisiones.

El factor de los recursos humanos adquiere movilidad a tal grado de descapitalizar el área Docente, para crear unidades técnicas, Administrativas y de Supervisión (Directores de Núcleo), ésto como consecuencia lógica burocratiza los estamentos Regionales, Sub-Regionales y hasta los Núcleos donde son reclutados asistentes técnicos.

En síntesis se puede concluir que la acción Supervisora, como dispositivo de control de calidad, es una dimensión de eficiencia, efectividad y satisfacción de los programas y proyectos que impulsa el Ministerio de Educación, ha sido un factor de disfuncionalidad por cuanto los medios remediales resulten ser además de su alto costo, inadecuados e inoportunos.

La Función supervisora, fué asignada a los Directores

de Núcleo, encomendándoles aplicar sus actividades hasta las comunidades Educativas, debiendo realizar una gestión administrativa de amplia participación; que en la práctica los Directores de Núcleo la emplearon. Esta gestión fué utilizada con fines partidistas descuidando su verdadero rol de ser un gestor de los cambios y la solución de los problemas de la comunidad que impulsarán el desarrollo de la misma. Todas las funciones del Director de Núcleo fueron dirigidas a Educación Básica específicamente. La acción Supervisora fué sustituida por una estrategia Técnico-Administrativa de Regionalización y Nuclearización que presentó algunas limitaciones.

Técnicamente no fué asumida la función de capacitación permanente generando la proliferación de acciones dispersas en forma improvisada; inadecuada selección, reclutamiento y entrenamiento de los funcionarios a nivel central, regional, Sub-regional y local; deterioro en los mecanismos de control, en cuanto al mantenimiento y construcciones escolares; la carencia de Acción Supervisora repercute en el impacto social y político en forma desfavorable por la inadecuada formación de cuadros técnicos; falta de incorporación de métodos y de tecnología aplicada a la educación, por la poca experimentación pedagógica, como también el conflicto bélico que azotó para ese período a nuestro país.

No existió una decisión política que respaldara legalmente el cargo de Director de Núcleo, por lo tanto no se le asignó un salario acorde a las exigencias del cargo.

En 1990, el Ministerio de Educación preocupado por los resultados, diseñó un proyecto de Supervisión que tiene las siguientes finalidades.

- Revisar el desempeño de las unidades educativas en los diferentes núcleos y evaluarlos.
- Aplicar una supervisión técnica, orientando los proyectos a desarrollar y conocer las necesidades de las instituciones.
- Orientar la ejecución de los diferentes proyectos a desarrollar emanados por la Dirección Nacional de Educación y determinar los logros y alcances.
- Implementar una Supervisión Educativa, que abarque todos los niveles.

Para el logro de esta finalidad se creó una Dirección Nacional de Supervisión con sede en Nueva San Salvador, de 3 jefes superiores regionales, 15 Superiores Departamentales y 105 distritos escolares de los cuales dependían las instituciones educativas.

Al revisar las ideas básicas con el proyecto de supervisión y compararlos con los antecedentes históricos, se observa que ha evolucionado en alguna medida la función supervisora.

La función del Director es muy compleja, considerando las partes interesadas en el proceso educativo, alumnos, padres de familia, profesores y la sociedad. El éxito o fracaso sin lugar a dudas depende en alto grado del director de

su preparación pedagógica, de la conciencia de los problemas educativos, de la confianza en la acción de la escuela y de la capacidad pedagógica y administrativa.

El Director tiene la obligación de estar presente en toda la escuela, dejando de ser la figura representativa para convertirse en la figura orientadora, cooperativa integrada, etc., debe retomar el papel de supervisión interna de su escuela. Según "Elsbree y Mc. Nelly en Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria"8/. La nueva concepción de la Dirección Escolar da gran importancia a la función supervisora, la que ha sido muy descuidada como función de los directores de las instituciones.

"La Supervisión y la asistencia al maestro en funciones son una de las mayores garantías en la lucha contra la rutina la improvisación, el empleo defectuoso de métodos y técnicas de enseñanza, aplicación deficiente, relaciones interpersonales, la falta de participación del padre de familia en las actividades escolares y en la búsqueda del perfeccionamiento del proceso enseñanza aprendizaje. Según Dalila Sperb"9/

En la actualidad se exige una educación cuantitativa y cualitativa superior que responda a las necesidades que aumentan las exigencias para con la educación, crece también

8/ Sperb, Dalila. Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria. Editorial Kapelusz, Moreno 372 Buenos aires Argentina 1974. Pág. 168.

9/ Ibid Pág. 172.-

la necesidad de una supervisión más intensa y directamente vinculada con el problema de mejorar la calidad de la enseñanza, de donde surge la convicción que de la cooperación entre supervisor y el maestro resultaría una mejor calidad en el proceso enseñanza aprendizaje. Esta colaboración no tiene como ámbito solamente el aula sino que se extiende fuera de ella. De la Supervisión Moderna se espera que influya sobre toda la educación en vista de esa creciente expectativa respecto al efecto de la Supervisión, sus funciones se modifican y se exige mayor preparación para el cumplimiento de los mismos. Esto no significa que el supervisor lo sepa todo, no puede ser especialista en todas las materias por lo que se hace necesario aprovechar óptimamente el recurso humano de la institución, estimulándolos para que aprovechen su capacidad de raciocinio y su potencia creadora e imaginativa, considerando a la Supervisión como una función orientadora para el perfeccionamiento del proceso enseñanza aprendizaje y no para comprobar errores, fallas y criticar por medio de informes dirigidos a las autoridades superiores.

En este enfoque se da mayor énfasis en el proceso de supervisión a la colaboración orientadora y coordinación. La supervisión será siempre una forma de unificar un plan de supervisión que permita armonizar en forma sistemática los intereses de la institución. La estructura organizativa del

sistema educativo salvadoreño tiene bien definido los distintos modelos jerárquicos, los que deben ser respetados, entre ellos están los directores, los que tienen autoridad jurídica para aplicar el estilo de supervisión que estimen conveniente.

El director tiene carácter de jefe y cuya función requiere de las condiciones de líder para ello se hace necesario revisar la teoría de liderazgo democrático en donde el jefe según Kimball Willes:

"Concreta sus esfuerzos en ayudar a las personas para las cuales es responsable de que trabajen como grupo; se caracteriza por su sentido de cooperación, entusiasmo, aceptación de mayor responsabilidad, sentido de importancia por el trabajo que se hace, reconocimiento entre los miembros del grupo del valor de cada uno de ellos"10/.

Este tipo de líder hace que los miembros del grupo planeen conjuntamente sobre las maneras de realizar su propósito.

Al surgir problemas en la organización del grupo para alcanzar las metas, el director debe dedicar sus esfuerzos de pensar en las maneras como el grupo puede buscar la solución a los problemas, no en el modo de influir sobre ellos. El grupo decide sobre quien ejercerá determinadas

10/ Willes Op. Cit. Pág. 161.

funciones sobre la base de la preparación y destreza profesional. El director participa en la decisión y da al grupo el beneficio de su mayor pensamiento; éste tiene que probarse tan cuidadosamente, como cualquier miembro del mismo.

La toma de decisiones se realiza de la siguiente manera: Clara definición de los problemas, análisis de los factores de la situación, definir el procedimiento para la decisión del grupo, se da como una decisión oficial, se cumple por medio de la actividad que han acordado realizar los miembros del grupo como su responsabilidad para llevarla a cabo.

La función del Supervisor es la de coordinar las actividades del grupo; ayuda a sentir acrecentada su responsabilidad, propicia la capacitación a los maestros para que adquieran importancia compartiendo con ellos la responsabilidad del proceso educativo, ya que según "Elsbrec Mc. Nelly en Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria;..." El propósito de la supervisión Moderna consiste en proporcionar liderazgo que ayude a los maestros en sus tentativas de mejorar la situación de aprendizaje y, al hacerlo, desarrollarse ellos mismos como profesionales"11/

Hay muchos medios de estimular y garantizar el mejoramiento y la evolución de los maestros en servicio, y

11/ Sperb Op. Cit. Pág. 174.-

de la situación educativa, pero la oportuna orientación científica, cuando los educadores están frente al problema de convertir la teoría en práctica, es una de las más eficientes y ésta es la obligación inmediata de los directores y supervisores.

Esta labor de orientación práctica y científica, es a lo que más referimos cuando hacemos uso de la palabra supervisión; no la empleamos en el sentido de inspección; sino de ayuda técnica, amable y oportunamente proporcionada.

La palabra supervisión debe dar la idea de una función que suma las siguientes metas: Amabilidad, investigación de causas y situaciones; ayuda moral, científica y profesional. El Director debe poseer una agradable personalidad, ser consciente, amigable y entusiasta; debe poseer una adecuada preparación profesional y debe estar actualizado en materia de información pedagógica, debe ser capaz de afrontar los problemas prácticos y científicamente sin dedicarse solo a recetar principios carentes de aplicación, debe considerar que todos y cada uno de los docentes por competentes que sean necesitan ayuda, etc., según el enfoque de esta investigación el director debe concebir su función como la de trabajar dentro del grupo, para desarrollar la capacidad potencial de éste; debiendo realizar las siguientes funciones:

- Estimular la participación de los docentes en la elaboración

ción del diagnóstico y el plan de trabajo de la institución.

- Buscar constantemente acrecentar la unidad del grupo.
- Dar firmeza a la seguridad y confianza del grupo en sí mismo.
- Compartir la Dirección en el grupo.
- Organizar conjuntamente con el personal las normas de trabajo que deberá seguir el grupo.
- Promover eventos continuos de actualización docente.
- Armonizar los intereses y acciones de los involucrados en el proceso educativo para el logro de los objetivos de la institución.

El Director con el cumplimiento de las funciones antes mencionadas estará propiciando las condiciones necesarias para que el docente cambie de actitud con respecto al proceso de supervisión y asuma en igual condición la responsabilidad de la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje que se desarrolla en la institución.

"En la escuela salvadoreña, la Función Supervisora tomada estrictamente en el ámbito legal que le corresponde el director, debe estar dirigido a muchos aspectos que contribuyen al mejoramiento formativo de los estudiantes a través de la acción técnico-pedagógica que haga el Director, éste coordinará esfuerzo de los individuos para que los objetivos se traduzcan en logros de carácter

social"^{12/}

Se han encontrado tres formas de dirigir a un grupo según (Alberto Block, José Antonio Aguilar, María Estela Gómez"^{13/}. En la supervisión autocrática.

El autócrata consumado, para dirigir al grupo éste se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de su autoridad, en su propia persona por derecho propio; sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido en forma irracional la autoridad que le da su puesto. "Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quien es el jefe, además el autócrata siente el trabajo como un castigo para él y para todos los demás; por eso, "La única forma de que le guste trabajar es asustándola con el despido". Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a la gente, confunde el acto de dar instrucciones con el de capacitar; de ahí que sus trabajos no progresen y aprendan menos que los restantes. Es aquella en la que el supervisor es quien dispone todo para el funcionamiento de la acción en la escuela.

Del Supervisor emanan todas las órdenes, sugerencias para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje. La acción de la

^{12/} Cáder, Víctor. La Administración Dinámica. Colección Lecturas Universitarias. Volumen

^{13/} Block, Alberto, Aguilar, José A., Gómez, María E. Desarrollo de Capacidades Administrativas.

Supervisión autocrática puede caracterizarse así:

- a) Emite órdenes y controla el cumplimiento de las mismas.
- b) Las órdenes siguen una vía más bien legal y no pedagógica o basada en la realidad del maestro.
- c) El sólo propone soluciones para todas las dificultades, cual un depósito de sabiduría didáctico pedagógico.
- d) Procura imponerse mediante la autoridad y la intimidación en vez de captar la confianza y desarrollar la cooperación entre él y el maestro.
- e) No utiliza la posible cooperación del maestro sacrificando así el espíritu creador de este.
- f) No toma en cuenta las diferencias individuales de los maestros ni sensible a las diferencias que pueden presentar las diversas situaciones de enseñanza aprendizaje.
- g) No toma en cuenta la sensibilidad de las demás personas que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje con quienes tiene que tratar imponiendo más bien sugerencias de acción didáctica, con excepción de los que advirtiendo el trato que reciben lo sienten degradante.

Posibles reacciones de grupo:

- 1- Sumisión y resentimiento.
- 2- Aceptación mínima de responsabilidad.
- 3- Inestabilidad.
- 4- La gran satisfacción en "hacer tonto" al supervisor.

El Autócrata Benévolo:

Se le ha llamado "Supervisor paternalista" por que trata a sus empleados como si fueran sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. se le ha llamado también "manipulador" por que en ocasiones no es muy sincero en su afecto; sino que trata de "manejar" a la gente de "por la buena". Su actitud es de vender la idea", y, en general despierta afecto y simpatía. El autócrata benévolo trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como Pseudo Demócrata si reúne al grupo para tomar decisiones aunque él sea siempre el que dice la última palabra".

Posibles reacciones del grupo:

- a) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- b) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.
- c) Se registra también su misión y falta de desarrollo personal.
- d) Nadie desarrolla ideas positivas.

El Indiferente:

Los dos supervisores anteriores tienden a hacer irresponsables al trabajador. El Supervisor indiferente es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya, ni la de sus empleados. Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede "escurre el bulto", lanza la pelota de la responsabilidad al primero que se le acerca.

Posibles reacciones del grupo:

- a) La moral del trabajador y la productividad, al mínimo.
- b) Descuido en el trabajo, bajo rendimiento.
- c) El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- d) No hay espíritu de grupo, ni trabajo en equipo.
- e) Nadie sabe que hacer ni qué esperar.

El Demócrata:

El Supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo basándose no en la autoridad formal sino en la autoridad informal que se deriva de su persona; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y comparte con el manipulado una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y es indiferente regresa hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde, es decir afronta su responsabilidad y respeta

la de sus trabajadores, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un Supervisor puede lograr que sus subordinados quieren reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y sentirse sus propios jefes.

Teóricamente pueden encontrarse las posibles reacciones del grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de excelente calidad y cantidad (de la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados).
- c) Excelente trabajo en grupo.
- d) Siente que hay éxito en el trabajo, y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- e) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- f) El Supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- k) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

Cuál es el mejor tipo de supervisor?

"Resulta muy frecuente caer en el error de

pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor democrata es el más efectivo; sin embargo, esto depende de los subordinados. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor democrata será el más adecuado: En cambio, si todos, o algunos subordinados por alguna circunstancia no despliegan su responsabilidad y su iniciativa se sentirán incómodos ante este tipo de supervisión, lo cual no resultará apropiado. La supervisión docente según Manuel Fermín"14/.

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

"La función básica de supervisión es la de lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza o dicho en otras palabras, lograr que se mejore el Director de una institución como primer supervisor de la misma según Fermín"15/

Es una persona clave en el desarrollo del programa educativo y por ende en el logro de los objetivos de la educación. La institución docente es la célula fundamental del sistema educativo, y según funcione, ésta, así funcionará

14/ Fermín, Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Editorial Kapelusz. Moreno 372. Buenos Aires, Argentina Pág. 15.

15/ Idem. Pág. 47.-

éste específicamente el área técnico pedagógica. Por eso la función de dirigir una institución es una de las responsabilidades más delicadas que pueda encomendársele a profesional alguno.

Importancia del Director:

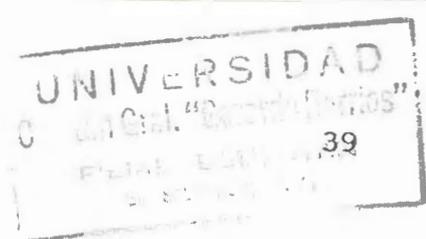
La Función del Director es muy compleja, considerando las partes interesadas en el proceso educativo: Alumnos, padres de familia, profesores y sociedad.

Se deduce que las características fundamentales de un director deben ser:

- a) Preparación pedagógica adecuada.
- b) Conciencia de los problemas de los educandos.
- c) Confianza en la acción de la escuela.
- d) Capacidad de conducción.

El Director tiene que ser un líder democrático a fin de armonizar alumnos, profesores, padres de familia y sociedad, para que trabajen juntos, considerando los mismos intereses y objetivos. El Director no debe procurar aparecer, debe hacerse aparecer a quienes dirige.

La Función del Director como líder democrático no es mandar propiamente; sino suscitar voluntades, despertar conciencias,, armonizar, dinamizar, crear las condiciones necesarias para que todos quieran colaborar en la obra de la educación, en este caso de conducción reina la cordialidad,



el espíritu de colaboración y solidaridad entre los miembros de la escuela y en los momentos de posibles fracasos todos se esfuerzan por superar las dificultades, dado que todos se sienten responsables por los destinos de la escuela.

Así, el Director debe orientarse a las conquistas teóricas y tecnológicas en el campo de la educación, hacia las aspiraciones de sus alumnos y hacia las motivaciones y necesidades sociales. Con el objeto de satisfacerlas con la mayor celeridad posible.

Una Supervisión escolar democrática estará creando siempre condiciones para que la sociedad reciba contingentes y más contingentes de personas con ideas democráticas. Este es el hecho que suscita esa esperanza.

Según, Hammock y Owings "Las Supervisión que orienta, libera, facilita pero no ordena, exige o produce ella misma todas las ideas, solo puede existir en una administración democrática y cooperativa"16/. Siguen diciendo los autores que la mayor parte de las personas concuerdan en que la democracia comprende, por lo menos tres ideas fundamentales:

- a) Libertad del individuo.
- b) Participación en las decisiones de aquellos que responden por las consecuencias de esas decisiones, y
- c) Respeto por el valor y la dignidad del individuo.

16/ Hammock, Robert C. y Owings, Raph s. Supervising Intruction in Seco
nary Scholls. Nueva San Salvador. Me Graw Hill. 1965 Pág. 234.

B. OPERACIONALIZACION Y DEFINICION DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES
Grado de orientación de la labor docente.	Actividades de la Función Técnico-pedagógica que realiza el Director para garantizar la calidad educativa por parte de los docentes.	Función técnico Pedagógico por el Director.	Son las diferentes actividades que ejerce el director para ayudar al docente de una manera directa en los diversos problemas en el desarrollo de los programas de estudio.	<ul style="list-style-type: none"> - Levantar un diagnóstico al personal docente para detectar y priorizar las necesidades más urgentes de Orientación Profesional, por el Director de la Institución. - Orientación en el desarrollo de los Programas de estudio. - Programación de Asesoría en el area de Orientación sobre los programas de estudio. - Seguimiento a las asesorías dadas sobre orientación de los programas de estudio.
Forma de aplicación de la Supervisión interna de la clase.	Forma de dirigir, cooperar u orientar a un grupo de docentes.	Supervisión de la clase.	Son las formas de Supervisión que aplica el director en la escuela al observar la clase.	<ul style="list-style-type: none"> - Propone soluciones a los problemas encontrados en el desarrollo de la clase. - Observación de la clase a través de itinerarios. - Planificación de la Supervisión de la clase. - Apropiación de métodos y técnicas de Supervisión.



C- TERMINOS BASICOS

APRENDIZAJE;

Es la modificación conductual, como resultado de la ejecución de una actividad.

DIAGNOSTICO:

Consiste en el conocimiento descriptivo y calificación de las características que conforman la realidad del medio en que se desenvuelve la supervisión en una institución educativa.

DEFICIENCIA:

Carencia de los medios necesarios para lograr con efectividad el objetivo propuesto.

DIRECTOR:

Autoridad máxima de una institución que administra, organiza, supervisa, orienta y evalúa las actividades relacionadas con el proceso enseñanza aprendizaje.

EDUCACION:

Actividad que ejerce todo individuo con el objeto de perfeccionar a la persona para que se desenvuelva en la sociedad.

FUNCION TECNICO-PEDAGOGICA:

Area de la Supervisión con el objeto de ayudar al docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

INSPECCION:

Vigilar el cumplimiento adecuado de una actividad dentro de un proceso determinado.

METODO CLINICO:

En supervisión se caracteriza por tener una doble función que se lleva a cabo junto al maestro en actividades; por una parte lo orienta para que supere las deficiencias demostradas y, por otra, lo previene para que no incurra en otros errores.

METODO DE SUPERVISION:

Son lineamientos de los que se vale el director de una institución educativa, para ejecutar actividades en beneficio del P.E.A.

METODO CIENTIFICO:

Consiste en observar al maestro en el desempeño de sus funciones para luego, en una labor individualizada, orientarlo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción educativa.

OBSERVACION DE LA CLASE:

Es la actividad que se realiza mediante una planificación previa del director en el aula con el propósito de evaluar el desempeño docente, en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.

ORIENTACION:

Brindar al individuo los medios necesarios que puedan despertar su potencialidad y que lo encaminen a lograr su auto-realización que le proporcione mejores condiciones de vida, para que pueda ser útil a sí mismo y a la sociedad en la que se desenvuelve.

ORIENTACION DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO:

Es la actividad realizada por el director como primer supervisor en una institución con el fin de auxiliar al docente en la adaptación de los programas de estudio a las necesidades del educando.

PROGRAMA:

Componentes significativos para viabilizar el cumplimiento de los planes y alcanzar los objetivos concretos de un plan.

PROGRAMACION DE ASESORIAS DE SUPERVISION:

Cronogramación de actividades que llevan como fin orientar al maestro, para un mejor desempeño profesional.

TECNICAS:

Es la forma o manera de realizar determinada tarea.

TECNICAS DE SUPERVISION:

Son procedimientos de los que se vale el Supervisor (Director) para facilitar el desarrollo del método.

SUPERVISION:

Son las actividades que realiza todo director con el fin de revisar y orientar el proceso de desarrollo o ejecución interna de la escuela.

SUPERVISION DE LA CLASE:

Proceso participativo del director frente al desarrollo de la clase y luego tomar las decisiones pertinentes de lo observado.

SITUACION SOCIO-POLITICA:

Crisis económica que vive el país como también los problemas que se vive en los hogares y que afectan al estado anímico de los involucrados en la educación.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

En este capítulo se da a conocer los resultados obtenidos en la investigación, sobre los objetivos: "Verificar la forma de Supervisión de la clase y determinar el grado de Orientación que ofrece el director a los docentes en razón de los programas de estudio". Dando a conocer a través de cuadro y gráfico la información obtenida del primer objetivo.

Cuadro No. 1

No DE ITEMS	FORMAS DE SUPERVISION ESCOLAR APLICADAS POR LOS DIRECTORES DEL DISTRITO No 12-09			
	DEMOCRATICA	%	AUTOCRATICA	%
1	41	3.35	82	6.64
2	20	1.63	103	8.35
3	87	7.11	36	2.92
4	36	2.94	87	7.05
5	54	4.41	69	5.87
6	28	2.29	95	7.70
7	92	7.51	31	2.51
8	50	4.08	73	5.92
9	48	3.92	75	6.08
10	46	3.76	77	6.24
TOTAL	502	41.00	728	59%

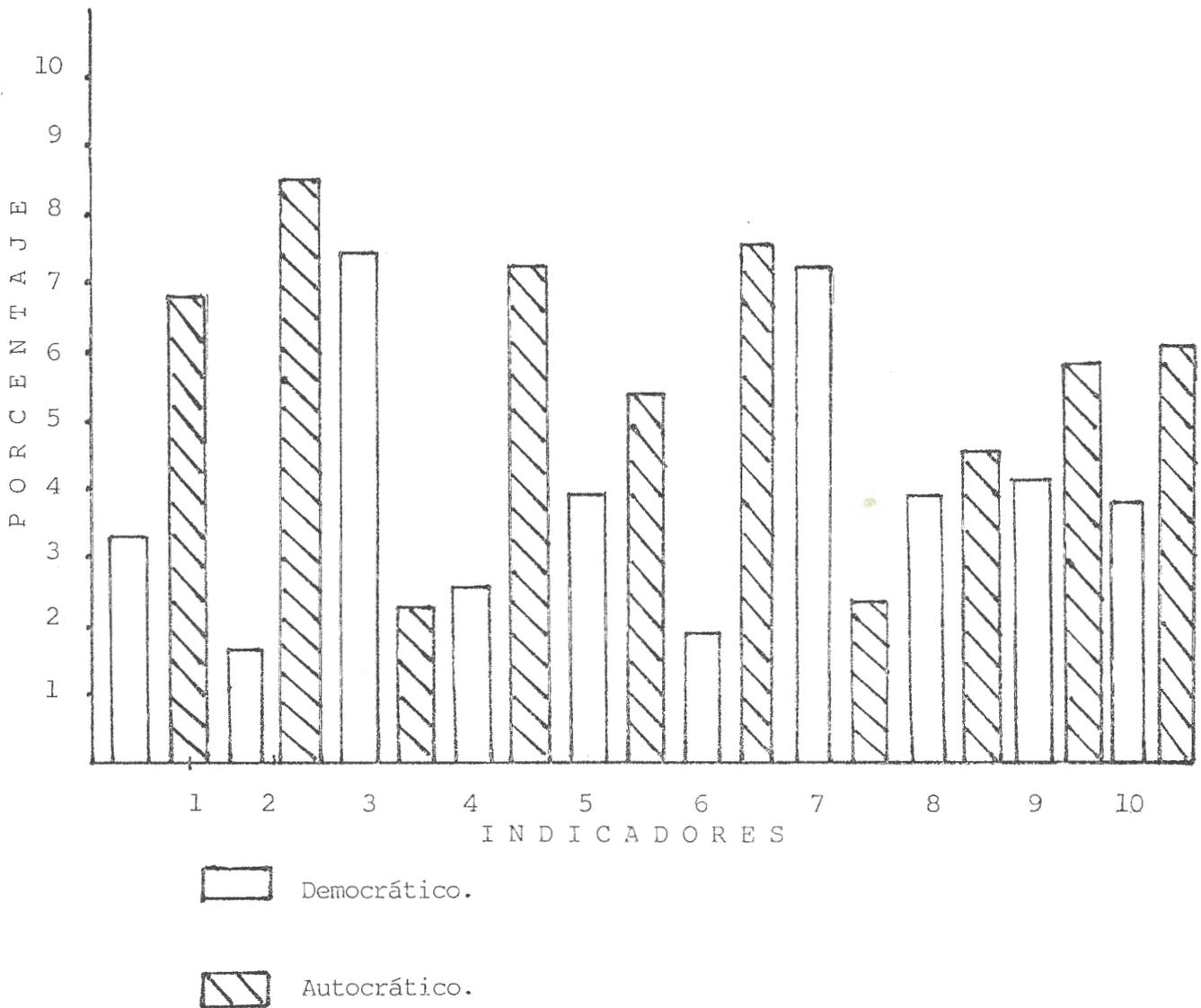
Fuente: Maestros del Distrito Educativo 12-09 de la ciudad de San Miguel.

Cuadro No. 2

Porcentualización de las formas de Supervisión aplicadas por los Directores en las Escuelas del Distrito 12-09.

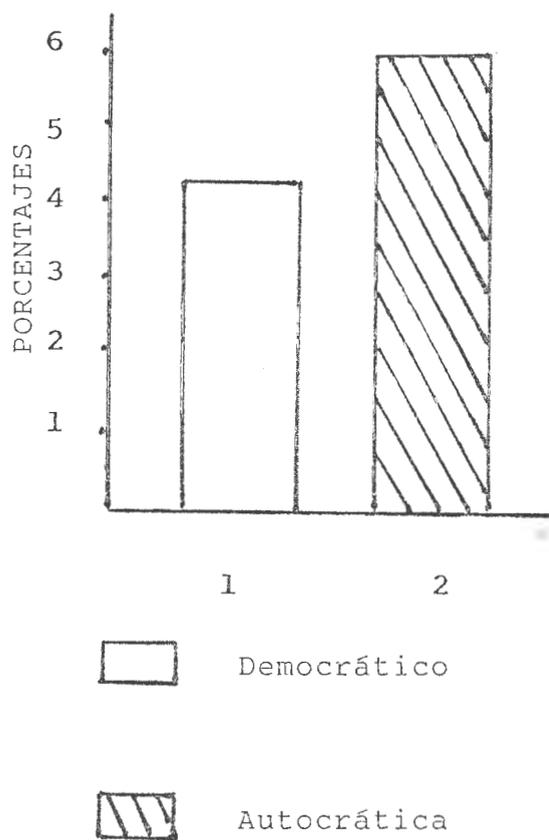
FORMA DE SUPERVISION	No DE ITEMS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Democrática	3.35	1.63	7.11	2.94	4.41	2.29	7.51	4.08	3.92	3.76	41%
Autocrática	6.64	8.35	2.92	7.05	5.59	7.70	2.51	5.92	6.08	6.24	59%

GRAFICO No. 2: REPRESENTATIVIDAD EN PORCENTAJES SOBRE LAS FORMAS DE SUPERVISION DE LA CLASE.



Representando por medio de un Gráfico de Barra la forma de Supervisión por cada indicador del instrumento.

GRAFICO No. 2: REPRESENTATIVIDAD EN PORCENTAJES DE LA FORMA DE SUPERVISION DE LA CLASE.



Formas de Supervisión:

La Supervisión se desarrolla de dos formas: autocrática y democrática.

La primera es autoritaria, solamente localiza defectos o errores para corregirlos; generalmente trata los síntomas en lugar de investigar las causas del problema, es relativamente sencillo localizar faltas que merezcan la desaprobación de los directores; lo difícil es identificar el problema tratando de relacionarlo con la complejidad de la situación e investigando las causas que lo originan; determinándose que la mayoría de los directores dan mayor énfasis al desarrollo de La Función Administrativa olvidándose de la aplicación de La Función Técnico-Pedagógica. Los resultados obtenidos en la presente investigación sobre el objetivo "Verificar la Forma de Supervisión interna de la clase"; demostraron que en un 59% la supervisión aplicada por los directores es autocrática y un 41% de los directores ejercen la supervisión democrática.

Constatándose así, que el 1.63% de los directores, cuando orientan la Jornalización de los Programas de estudio, lo hacen en forma individual y el 8.35 lo hace en forma colectiva; confirmando, que se ejerce la Supervisión autocrática en mayor porcentaje que la democrática, en el ítem número dos; pero cuando hace las correcciones

después de la observación de la clase el 7.51% lo hace en forma discreta y el 2.51% lo hacen en forma indiscreta (item No. 7) siendo lo contrario del análisis del item planteado anteriormente; pero el director al visitar los grados el 7.70% lo hacen en forma improvisada y el 2.29% avisa con anterioridad (item No. 6). Verificando a través de estos resultados los tópicos más relevantes que determinan la forma de Supervisión aplicada por la mayoría de directores en el distrito donde se realizó la investigación. (Ver gráfico de barras Pág. 48).

Para la obtención de estos porcentajes sobre la forma de la supervisión democrática y autocrática, se tomó en cuenta el número total de item contestados, multiplicados por el 100% y dividido por el número total de respuestas de todos los cuestionarios; para la verificación de este objetivo.

$$\frac{n \times \%}{N}$$

$$\frac{502 \times 100\%}{1230} = 40.8 = \approx 41\%.$$

Haciendo el mismo procedimiento para obtener la forma de Supervisión Autocrática.

$$\frac{728 \times 100\%}{1230} = 59.2 = 59\%$$

Según el gráfico presentado en la forma de supervisión ejercida por el Director institucional como primer supervisor de la escuela, demuestran que la Supervisión autocrática tiene mayor aplicación en los centros educativos.

Según Manuel Fermín:

"La mayoría de países del mundo han abolido oficialmente este tipo de inspección, han dictado normas nuevas y han producido literatura con un sentido diferente, es cierto que los Directores siguen empleando procedimientos que caen dentro del campo conceptual de la inspección"17/

Somos conscientes de que algún tipo de supervisión debe incluirse en la labor educativa, pero debe hacerse con mucho tacto, con mucha sutileza como parte de la supervisión del director.

De los 123 maestros encuestados 50 contestaron que los directores actúan democráticamente en el ejercicio de la supervisión y 73 dijeron que eran autocrático; de acuerdo al desarrollo del cuestionario existe una diferencia de un 18% entre una forma de supervisión y la otra.

Grado de Orientación:

De acuerdo al objetivo sobre "El grado de orientación

17/ Fermín, Manuel. Tecnología de la Supervisión docente. Editorial Kapelusz, Moreno 372 Buenos Aires. Pág. 9

que ejercen los directores a los docentes en razón de los programas de estudio" se dan a conocer los siguientes resultados, por medio de un cuadro y diagrama circular.

CUADRO No. 3

REPRESENTA EL GRADO DE EXISTENCIA Y NO EXISTENCIA DE ORIENTACION QUE OFRECEN LOS DIRECTORES A LOS DOCENTES.

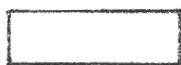
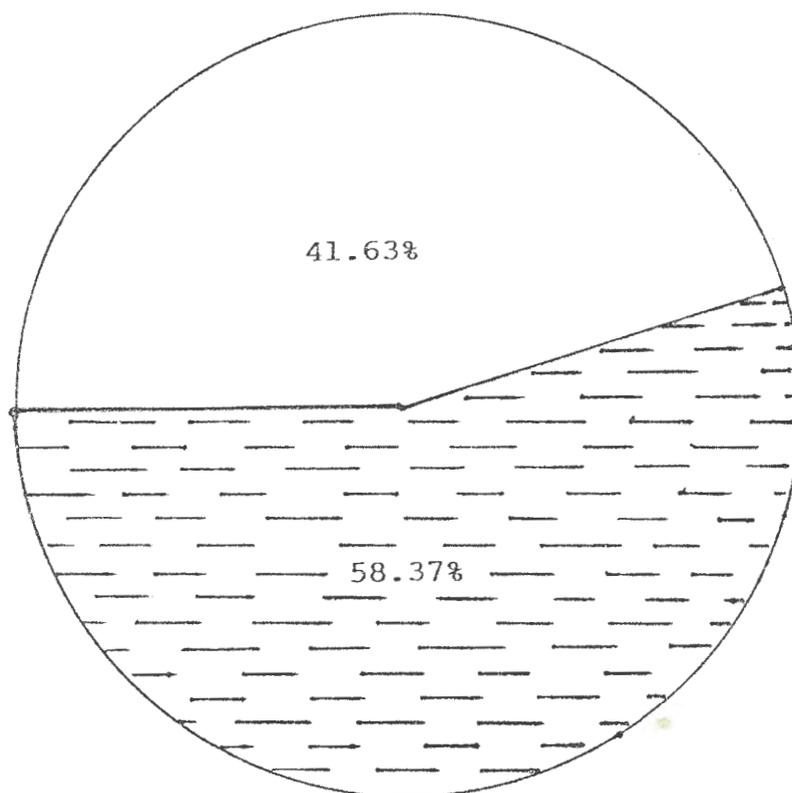
No DE ITEMS	SI	%	NO	%	GRADO DE ORIENTACION				
					a	b	c	d	TOTAL
1. A	65	52.85	58	47.15					
1. B					27	21	1	16	65
2. A	62	50.41	61	49.59					
2. B					35	20	4	3	62
3 A	45	36.59	78	63.41					
3 B					22	13	6	4	45
4. A	55	44.72	68	55.28					
4. B					28	19	6	2	55
5. A	29	23.58	94	76.42					
5. B					11	12	3	3	29
	256	41.63	359	58.37	123	85	20	28	256
			615		20%	13.82%	3.25%	4.55%	
	123 Muestra								

REFERENCIAS:

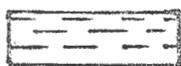
a- De 1 - 2 meses
 b- Más de 2 - 3 meses
 c- Más de 3 - 4 meses
 d- Más de 4 meses

= Muy Bueno
 = Bueno
 = Regular
 = Necesita Mejorar.

GRAFICO No. 2. REPRESENTA EL PORCENTAJE DEL GRADO DE ORIENTACION DE PARTE DE LOS DIRECTORES.



Porcentaje de grado de orientación que ofrecen los Directores en razón de los programas de estudio.

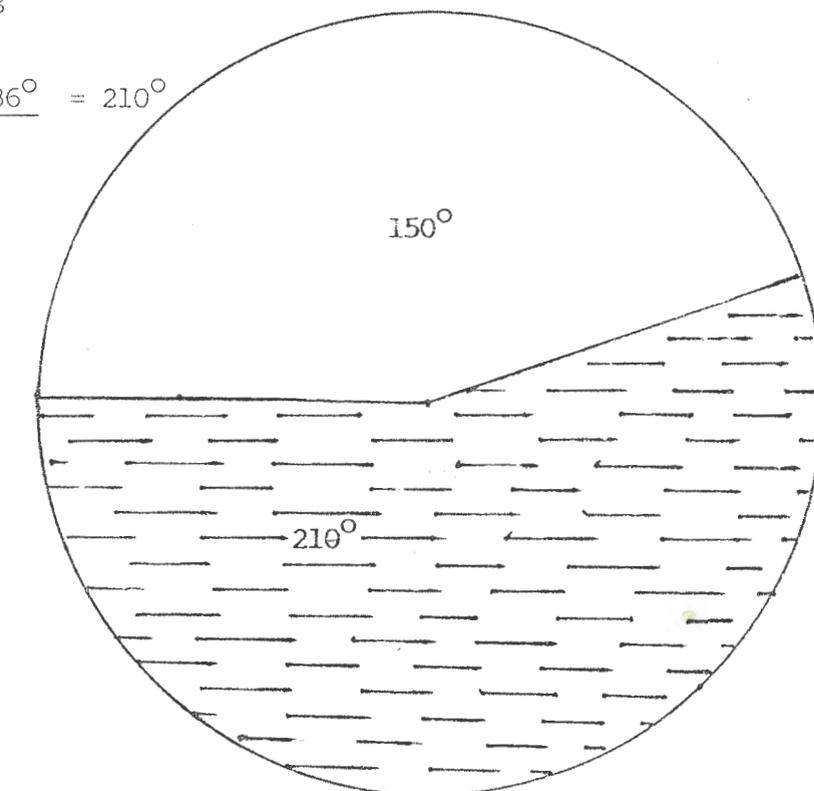


Porcentaje de la no existencia de orientación sobre los programas de estudio.

GRAFICO No. 3: REPRESENTA LA EXISTENCIA Y NO EXISTENCIA DEL GRADO DE ORIENTACION DE PARTE DE LOS DIRECTORES.

$$\frac{41.63 \times 360^\circ}{100\%} = 150^\circ$$

$$\frac{58.37 \times 360^\circ}{100\%} = 210^\circ$$



 Grado de orintación que ofrecen los Directores en razón de los programas de estudio.

 Grado de la no existencia de orientación sobe los programas de estudio.

Referido a este objetivo se determinó que el 41.63% de los directores ejercen orientación a los docentes en razón de los programas de estudio, con diferentes escalas de tiempo.

Los grados de orientación están dados de la siguiente forma:

- a- 1 a 2 meses : Muy Bueno
- b- Más de 2 a 3 meses : Bueno
- c- Más de 3 a 4 meses : Regular
- d- De 4 a más meses : Necesita Mejorar.

Sin embargo existe un 58.37% de los directores del distrito investigado, que no ejecutan la Función Orientadora, constatando, este fenómeno, cuando se entrevistó a los docentes si reciben orientación sobre la selección de los contenidos a desarrollar de acuerdo al medio, la respuesta de un 76.42% de los docentes fué negativa; así como también en las dificultades encontradas en el desarrollo de los programas de estudio, determinando que un 63.41% el director hace caso omiso a ésta situación.

Los resultados obtenidos del segundo objetivo. El grado de Orientación que ofrecen los Directores a los docentes en razón de los programas de estudio, se confirmó que un 41.63% de los Directores Orientan, pero se determinó que de éste porcentaje un 33.82% lo hacen en forma aceptable (Muy Bueno -Bueno), mientras que un 7.8% lo hacen de manera deficiente (Regular - Necesita Mejorar).

Miguel Angel Márquez "En las Funciones de la Supervisión

Escolar Técnico Pedagógica" dice: "Orientar y Coordinar la labor de los maestros, con relación a la interpretación y aplicación de los programas, el uso de los métodos y materiales de enseñanza y la Evaluación del Trabajo Escolar"18/.

En síntesis, es necesario verificar el proceso y constatar las posibles fallas a fin de dar una orientación técnica en el desarrollo de los programas de estudio. (Ver cuadro No. 3) sobre el objetivo Determinar el grado de Orientación de la labor que ofrecen los Directores a los docentes en razón de los Programas de Estudio.

Interpretación de Resultados:

Los resultados obtenidos en esta investigación, determinó que aún hay persistencia de la Supervisión Autocrática (59%) por causas como:

- Desconocimiento del uso adecuado de una supervisión Democrática por el Director.
- Uso inadecuado de métodos y técnicas factibles para una buena Supervisión.
- Por la transición que se está dando en la educación (Supervisión) el docente no acepta que se le exija, ni

18/ Ministerio de Educación. Folleto sobre supervisión Educativa. Febrero de 1993.-

sugiera en su desempeño.

En relación a la forma de Supervisión Democrática, solo el 41% se caracterizaron de este tipo; por carecer los demás directores de su dominio para ejercerla, la Supervisión Democrática, creando un ambiente de comprensión, respeto, libertad y creatividad en la Supervisión Escolar; dándose un margen del 18% en el ejercicio de una Supervisión a la otra, con un predominio de la primera.

Con respecto al Segundo Objetivo, se verificó a través de una entrevista estructurada que en un 41.63% de los directores ejercen la orientación de los programas de estudio y en 58.37% no la ejercen, por causas como:

- Desconocimiento de la Función Técnico- Pedagógica (Orientar).
- Empleo inadecuado de métodos y técnicas, etc.

Es un parámetro alarmante el que solamente un 41.63% de los docentes reciban orientación sobre los Programas de Estudio por parte del director y la diferencia de maestros del distrito en estudio, desarrollan los programas a su propio criterio, sin interesarle al director los resultados al final de cada año escolar.

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones:

Después de haber realizado el presente trabajo de investigación sobre "La Función Supervisora de los Directores en el Area Técnico-Pedagógica en el Distrito No. 12-09 de la Ciudad de San Miguel", el grupo investigador descubrió a través de este trabajo que la educación sistemática no se está desarrollando acorde a las necesidades y exigencias de la sociedad actual, con esto se determina que la Supervisión es indispensable en el quehacer educativo para elevar la calidad de la misma, ésta investigación permite establecer que la figura de la Supervisión no es atractiva, para maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general, debido al poco conocimiento de las funciones y atribuciones de la Supervisión democrática por parte de quienes la ejercen.

Con los resultados obtenidos se concluye que en un 100% la acción supervisora de los Directores se está ejerciendo; pero en la mayoría de escuelas se da en una forma autocrática y a consecuencia de esto el maestro no recibe una orientación adecuada sobre el desarrollo de los programas de estudio.

La Función Técnico-Pedagógica por parte del Director se

determinó que existe poco dominio por parte del Director, tanto en su contenido teórico e instrumental como en la forma de aplicación.

La mayoría de los Directores muestran no tener claridad en la aplicación de las tareas de Supervisión, conducción y actualización del trabajo pedagógico que realiza el docente; y en algunos casos donde se aplica su práctica es deficiente.

B. Recomendaciones.

La investigación realizada sobre la Función Técnico-Pedagógica por parte del Director en las instituciones educativas del Distrito 12-09 de la Ciudad de San Miguel, produjo resultados concretos, los cuales se tomaron como base para proponer las recomendaciones siguientes:

- a) Visitas constantes a los Directores por parte del Supervisor del Distrito Educativo, con el fin de mejorar la Función Técnico Pedagógica.
- b) Talleres de Supervisión, acción para los Directores por técnicos del Ministerio de Educación.
- c) Evaluación constante sobre el desempeño del director por el Supervisor Educativo.

C. Alternativas de Solución:

A efecto de dar un tratamiento sobre los problemas detectados en la aplicación de la Función Técnico-Pedagógica en el área de la Orientación de los programas de estudio y en la Supervisión de la clase, se presenta la siguiente propuesta.

Justificación:

Siendo que la educación es el proceso que contribuye en el alumno a capacitarlo para enfrentar a la realidad circundante, es necesario que el Director se enfrente en la institución como primer supervisor de la misma para mejora de la calidad educativa.

Con el desarrollo de la respectiva investigación se determinó que en la mayoría de instituciones del Distrito en estudio los directores aplican una supervisión autocrática como también, no ejercen una orientación de los programas de estudio, para ello es necesario la ejecución de un proyecto de supervisión para corroborar las necesidades y problemas por el director de la institución.

Objetivos:

General.

- Mejorar la funcionalidad (Técnico-Pedagógica) en el área de Supervisión por parte de los Directores.

Específicos:

Capacitar a los Directores para:

- Un mejor desarrollo en la Orientación de los programas de estudio.
- Implementar una forma de Supervisión más activa, orientadora y acorde a la realidad del medio. (Democrática).

Estrategia:

Para la implementación de la propuesta referida al desarrollo, se pueden enunciar las siguientes estrategias:

- Reunión con el Supervisor para evaluar el trabajo de investigación en las escuelas del Distrito.
- Reunión con los Directores para analizar los problemas encontrados en el trabajo de investigación.
- Mantener un taller sobre:
 - Orientación de los programas de estudio.
 - Supervisión interna de la clase.(Aplicación de una Supervisión Democrática).
- Verificación de la acción del Director en la escuela por parte del supervisor.
- Evaluar resultados del desarrollo institucional por parte

Del Director-Supervisor de Distrito.

Descripción de la Propuesta:

Entre las recomendaciones de la investigación se propone ejecutar acciones en base a los problemas, necesidades y recursos encontrados en el Distrito. Proponiendo crear **Taller - Acción de Supervisión**, para mejorar la calidad y eficiencia del proceso de enseñanza aprendizaje de las escuelas del Distrito Educativo.

Seguimiento al taller - acción de supervisión, reforzando las inconsistencias. Entre los recursos de apoyo para la implementación de estos talleres se cuenta con el Consejo de Directores del Distrito como también el Supervisor del mismo; se propone que dicho taller se realice cada tres meses con el fin de asegurar la eficiencia en el desempeño de la Función Técnico Pedagógica de los directores.

Para la ejecución de estos programas es necesario apoyarse de material que brinde factibilidad, confianza y ayuda para su desarrollo como la siguiente bibliografía.

- Perfil prospectivo del Desempeño de la Función Técnico-Pedagógica, Ministerio de Educación, Dirección Nacional de Supervisión Educativa. Nueva San Salvador, Agosto de 1993.
- Administración para la Nueva Escuela, una Administración escolar por proyectos sobre "La Supervisión Escolar" Maymo Rasiel Meléndez.

CUADRO SINTESIS DE PROPUESTA

SUJETOS	NECESIDADES	RECURSOS COMUNALES	RECURSOS INSTITUCIONALES	ALTERNATIVAS DE SOLUCION SUGERIDA
<p>Directores del Distrito 12-09 de San Miguel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de métodos y técnicas de Supervisión. - Orientación de la ejecución de los programas de estudio. - Manejo de elementos del desempeño docente (observación de la clase). - Conocimiento de la forma de Supervisión Democrática. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directores <li style="text-align: center;">y - Supervisores del Distrito. 	<p>Técnicos del Ministerio de Educación.</p> <p>Comité Curricular del Distrito.</p>	<p>Desarrollo de taller acción para Directores del Distrito sobre la Función Técnico- Pedagógica.</p>

BIBLIOGRAFIA

Block, Alberto, Aguilar, José A., Gómez, María E. Desarrollo de Capacidades Administrativas.

Bonilla, Gildaberto. Métodos Prácticos de Inferencia Estadística. UCA Editores, 1a. Edición.

Cáder, Víctor. La Administración Dinámica. Colección Lecturas Universitarias, Volumen 2. Editores UCA, San Salvador. El Salvador 1981.

Documento de la Reforma Educativa No. 23 Supervisión Escolar. Ministerio de Educación de El Salvador. Dirección de Publicaciones, Ministerio de Educación de El Salvador. C.A. 1973.

Fermín, Manuel. Tecnología de la Supervisión Docente. Editorial Kapelusz. Moreno 372 Buenos Aires, Argentina.

Hammock, Robert C. y Owings, Raph S. Supervising Intrucción in secondary Schools. New York. Me Graw Hill. 1955.

Lemus, Luis Arturo, Administración, Dirección y Supervisión de la Escuela. Editorial Kapelusz, S.A., buenos Aires, Argentina 1975.

Ley General de Educación, Título 1, Capítulo II, Fines de la Educación Nacional Salvadoreña. Salvador Humberto Torres. Leyes, Reglamentos y Normas vigentes aplicadas al trabajo Docente.

Ministerio de Educación. Folleto sobre Supervisión Educativa
Febrero de 1993.

Ministerio de Educación. Documento de la Reforma Educativa,
en El Salvador, en 1968 No. 29 Ley General de Educación.
Dirección de Publicaciones Ministerio de Educación San
Salvador C.A.

Ministerio de Educación. Seminario Nacional sobre la Reforma
Educativa. Dirección de publicaciones, San Salvador, El
Salvador C.A. 1979.

Sperb, Dalila. Dirección y Supervisión en la Escuela
Primaria. Editorial Kapelusz, Moreno 372 Buenos aires.

Wiles, Kimbal. Técnicas de Supervisión para mejorar escuelas,
Editorial Trillas, S.A. México D.F.

A N E X O S

INDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1

ESCUELAS DEL DISTRITO 12-09 DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

ANEXO No. 2.

CUESTIONARIO PARA VERIFICAR LA FORMA DE SUPERVISION INTERNA
DE LA CLASE.

ANEXO No. 3

ENTREVISTA: "DETERMINAR EL GRADO DE ORIENTACION DE LA LABOR
DOCENTE QUE OFRECEN LOS DIRECTORES EN LAS ESCUELAS DEL DIS-
TRITO 12-09.

ANEXO No. 4

METODOS Y TECNICAS DE SUPERVISION.

ANEXO No. 5

CROQUIS DE LA UBICACION DE LAS ESCUELAS DEL DISTRITO 12-09.-

ANEXO No. 1

ESCUELAS	No DE DIRECTORES POR ESCUELA	No DE DOCENTES POR ESCUELA	50% POR ESCUELAS
Metropolitana	1	(51/247)x123	25
Cantón El Divisadero	1	(2/247)x123	1
Sor Cecilia Santillana	1	(35/247)x123	17
Dolores Souza (Hogar del Niño)	1	(37/247)x123	18
Cantón Hato Nuevo	1	(20/247)x123	10
Cantón el Tular	1	(11/247)x123	6
Cas. El Tamarindo C/ Las Delicias	1	(2/247)x123	1
Cantón Agua Zarca	1	(12/247)x123	6
Colonias Unidas	1	(9x247)x123	4
Cclonia Dolores	1	(10/247)x123	5
Cclonia Carmenza	1	(9x247)x123	4
Col. Zúniga	1	(2x247)x123	1
Cas. El Achetal	1	(2/247)x123	1
Cantón Santa Inés	1	(6x247)x123	3
Cantón El Zamorán	1	(10/247)x123	5
Cantón Alto Miro	1	(2x247)x123	1
Cantón San Antonio Chávez	1	(3x247)x123	2
Cantón El Guayabal	1	(2x247)x123	1
Colonia Agrpecuaria	1	(1x247)x123	1
Colonia La Confianza	1	(8x247)x123	4
Cantón La Trinidad	1	(5/247)x123	2
Asentamiento San Jacinto	1	(3/247)x123	2
Cantón Corozal	1	(3/247)x123	2
Cantón Corczalito	1	(2/247)x123	11
TOTAL	24		123

ANEXO No. 2

UNIVERSIDAD CAPITAN GENERAL
GERARDO BARRIOS.

FACULTAD DE CIENCIAS Y
HUMANIDADES. DEPARTAMENTO
DE EDUCACION.

Estimado Compañero Maestro:

El presente cuestionario tiene como finalidad, verificar la forma de Supervisión interna de la clase en el Distrito antes mencionado.

Los datos que se obtengan en esta entrevista, serán de carácter absolutamente confidencial y con fines de estudio.

Nombre de la Institucion: _____

Distrito: _____ Cantón _____ Caserío: _____

INDICACION: Conteste subrayando la alternativa seleccionada.

- Cuando el Director ofrece orientación de los programas, lo hace de la siguiente manera:
 - a) Les pide los tópicos de las necesidades para propiciar la orientación.
 - b) Orienta creyendo que conoce las necesidades de los maestros.

- Cuando orienta la jornalización de los programas de estudio, lo hace de la siguiente manera:
 - a) En forma colectiva.
 - b) En forma individual.

- Al verificar el desarrollo de los programas de estudio:
 - a) Lo hace a través de una matriz por escrito para que el docente, escriba el avance del desarrollo programático.
 - b) Observa el desempeño dentro del aula.

- Al orientar la planificación del desarrollo de los programas de Estudio, lo hace de la siguiente forma:
 - a) presenta a los maestros un esquema de planificación que debe presentarse.
 - b) Discute con los maestros el esquema de planificación que se va a aplicar.

- Cuando verifica el resultado de la planificación, lo hace de la siguiente forma:
 - a) En forma periódica.
 - b) Lo hace al final del año.

- Cuando el Director visita el grado:
 - a) Llega de improviso.
 - b) Avisa con anterioridad.

- Después de la observación de la clase, hace las correcciones de la siguiente manera:
 - a) En forma discreta.
 - b) En forma indiscreta.

- Al revisar el Director los grados:
 - a) Da a conocer los tópicos a observar con anterioridad.
 - b) Los da a conocer al momento de la visita.

- Para dar las soluciones a los problemas de la escuela, el director lo hace:
 - a) tomando en cuenta las opiniones de los docentes.
 - b) El propone las soluciones.

- De qué forma se efectúa la evaluación del desempeño laboral en la institución?
 - a) Se aplica solo a los docentes.
 - b) Se da docente-director.

UNIVERS

ANEXO No. 3

UNIVERSIDAD CAPITAN GENERAL

FACULTAD DE CIENCIAS Y

" GERARDO BARRIOS "

HUMANIDADES. DEPARTAMENTO

DE EDUCACION.

Estimado Compañero Maestro:

La presente **entrevista**, tiene como finalidad determinar el grado de orientación de la labor docente que ofrecen los directores de las escuelas del distrito 12 - 09 de San Miguel, en razón de los programas de estudio.

Los datos que se obtengan de esta entrevista serán de carácter absolutamente confidencial y con fines de estudio.

DATOS GENERALES

Institución: _____

Distrito: _____ Lugar: _____

Caserío: _____

1. Revisa el Director la jornalización Si ____ No ____
2. Si su respuesta fue sí, cada cuánto tiempo lo hace?
 - a) 1 - 2 meses
 - b) 2 - 3 meses
 - c) 3 - 4 meses
 - d) Más de 4 "
3. Verifica el desarrollo de lo programas Si ____ No ____
4. Si su respuesta fue si. Cada cuánto tiempo lo hace?
 - a) 1 - 2 meses
 - b) 2 - 3 "
 - c) 3 - 4 "
 - d) Más de 4"

5. El Director le ofrece orientación en las dificultades encontradas sobre el desarrollo del programa. Si No
6. Si su respuesta fue sí, cada cuánto tiempo lo hace?
a) 1 - 2 meses
b) 2 - 3 "
c) 3 - 4 "
d) Más de 4"
7. Evalúa el rendimiento escolar? Si No
8. Si su respuesta fue sí, cada cuánto tiempo lo hace?
a) 1 - 2 meses
b) 2 - 3 "
c) 3 - 4 "
d) Más de 4 "
9. El Director le orienta para seleccionar los contenidos de acuerdo al medio? Si No
10. Si su respuesta fue sí, cada cuánto tiempo lo hace?
a) 1 - 2 meses
b) 2 - 3 "
c) 3 - 4 "
d) Más de 4 "

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE SUPERVISION

Métodos de supervisión Recomendables a los Directores de Escuelas.

EL METODO CIENTIFICO:

1.1 Concepto:

Consiste en observar al maestro en el desempeño de sus funciones para luego, en una labor individualizada, orientar lo a fin de que supere sus deficiencias y mejore su acción educativa.

1.2 Objetivo del Método:

- a. perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- b. Mejorar el conocimiento de dicho proceso.

1.3 Desenvolvimiento del Método:

El método utiliza, casi exclusivamente la observación y la conferencia o plática individual.

El desenvolvimiento del método es el siguiente:

- Plática individual del Supervisor (Director) con el maestro, a fin de explicarle como funciona el método y obtener su consentimiento para observarlo en clase.
- Análisis e interpretación de los datos recogidos durante la observación en clase.

- A continuación, plática individual con el maestro para exponerle los resultados de la observación y orientarlo, por medio del diálogo amistoso, hacia la superación de los aspectos negativos que se hubieran comprobado.
- Luego, nueva observación en clase, para verificar si el método ha mejorado o no su desempeño.
- Y, a continuación, nueva plática individual.

METODO CLINICO:

- Concepto:

El método clínico, en la supervisión, se caracteriza por tener una doble función, que se lleva a cabo junto al maestro en actividad; por una parte lo orienta, para que supere las deficiencias demostradas y, por otra, lo previene para que no incurra en otros errores.

- Objetivo:

Este método tiende, por sobre todas las cosas, a realizar una labor preventiva en lo que respecta a la actuación del maestro en el proceso de enseñanza-aprendizaje, durante el cual el docente se irá perfeccionando.

Las técnicas utilizadas por el método son: Observación, plática, reuniones y observaciones.

Procedimiento.

El método se aplica a un grupo de maestros, mientras se desempeñan en su función. de ésta manera disminuyen considerablemente las posibles tensiones que cada maestro podría presentar si el método le fuera aplicado en forma individual.

El método exige la actuación de un Supervisor y, si es posible, para hacerlo más eficientemente, de especialistas en las diversas áreas del currículo, a fin de dar a los maestros la orientación necesaria para la enseñanza de la misma.

Las actividades desarrolladas por el supervisor, o por el grupo de especialistas coordinados por él, se desenvuelven en función de las necesidades de los maestros, comprobadas con anterioridad por medio de la observación.

estas actividades pueden ser variadas, como por ejemplo, de diagnóstico, planeamiento, orientación o evaluación.

Las dos técnicas más utilizadas por el método son: Observación, plática, reuniones y observaciones.

Por consiguiente, las deficiencias de la enseñanza son "corregidas" o "prevenidas" por un supervisor adecuadamente preparado o por un equipo de especialistas.

TECNICAS DE SUPERVISION

TECNICAS INDIRECTAS DE SUPERVISION:

Son aquellas que realiza el Supervisor (Director), sin que obligatoriamente tenga que estar en contacto con los educadores supervisados ni los datos tengan que obtenerse de la actuación directa.

Son estudios de documentos o situaciones de los cuales se obtendrán informaciones que aportarán valiosos datos al desarrollo del modelo de supervisión.

Estudio de los Planes de Enseñanza:

Debe estimularse a los maestros para que formulen sus planes de labor didáctica en la forma más breve posible, a fin de posibilitar una apreciación de los mismos con mayor calma y objetividad.

Es claro que el Supervisor está presente durante la elaboración de los mismos, pero aun así, todo ese material debe revisarse con paciencia a fin de evaluar la educación y la viabilidad y la flexibilidad de los planes.

Con respecto a la elaboración de los planes se debe sensibilizar a los maestros con relación a los objetivos formativo o de instrucción, formativos educacionales, así como en lo que respecta a los medios de verificación y evaluación del aprendizaje y a la bibliografía actualizada.

Estudio de las Posibilidades de la Integración de la Enseñanza:

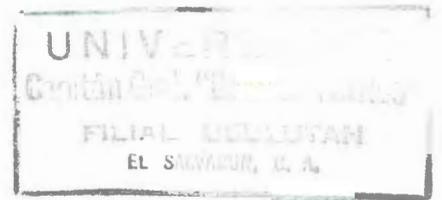
Debe ser preocupación constante del Supervisor (Director) estimular la integración de la enseñanza, hacia lo cual puede encaminarse mediante un mejor conocimiento acerca de los maestros y de sus respectivos planeamientos didácticos. Siendo así, el supervisor debe estar siempre atento, para sugerir formas de integración de la enseñanza acerca de los maestros, las actividades, las áreas de enseñanza y las disciplinas, para que en la medida de lo posible, trabajen de común acuerdo y forma integrada.

TECNICAS DIRECTAS:

Las técnicas Directas de Supervisión son aquellas que suministran datos de estudios recogidos directamente en tareas que se están realizando.

Observación del Desempeño del Maestro:

La observación tiene que ser el recurso fundamental del supervisor, dado que la toma de conciencia de cómo se está desarrollando realmente la enseñanza sólo puede hacerse mediante la verificación de lo que ocurre con relación a la dirección, a los maestros, a los educandos y a los demás elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.



La observación del supervisor debe incidir, por lo tanto, sobre todas las actividades y todos los sectores de la escuela que influyan directa o indirectamente en el proceso educativo.

Debe ser de interés para el supervisor observar la secretaría, la sala de profesores, el recreo, la reunión de padres y maestros, las actividades decentes de los maestros, etc.

Las clases, sin embargo, son su campo especial de observación.

Las observaciones en el aula pueden ser programadas por la supervisión y solicitadas por los maestros.

Las observaciones programadas deben formar parte del plan de trabajo de la supervisión, que reservará diariamente algún tiempo para entrar en contacto directo con el funcionamiento de las diversas clases de la escuela.

Las observaciones solicitadas, que suelen ser más provechosas y presuponen que el maestro está dispuesto a ser observado, no forman parte del plan, pero en éste debe haber siempre espacio para atender a este óptimo tipo de solicitud.

Después de la observación en clase, debe haber una reunión entre el supervisor y el maestro para tratar acerca del desempeño de éste. Lo ideal es que el maestro haga, al comienzo, su autocrítica con respecto al desarrollo de su

labor, lo cual facilitará en mucho la expresión de los juicios que el supervisor tenga que emitir con referencia a la labor que presencié.

De todos modos, el supervisor deberá comenzar siempre señalando los aspectos positivos del trabajo observado, para convencer al maestro de que no hay ningún prejuicio contra él, sino tan sólo la voluntad de ayudarlo a mejorar su actuación docente.

La presencia del supervisor en clase debe ser lo más discreta posible, dándose a la misma un tono de familiaridad y de amistad para con el maestro. En caso de que el supervisor deba retirarse, lo hará aprovechando alguna interrupción en la labor de la clase y de la manera más cordial posible.

Para recoger datos que puedan orientarlo en los planes orientados a mejorar el funcionamiento de la escuela como órgano educador, el supervisor podrá observar:

- a) Clases en funcionamiento;
- b) La acción didáctica de los maestros;
- c) El uso y empleo de recursos audiovisuales;
- d) La utilización de la carpeta didáctica;
- e) Los recreos y otras reuniones de alumnos, y
- f) El ambiente de la sala de profesores, etc.

Reuniones con Maestros:

La reunión es una técnica de mucha utilidad en la supervisión

y consiste en el encuentro más o menos informal de personas interesadas en una misma problemática, con el fin de cambiar ideas con respecto a la misma.

En el caso de la supervisión, la reunión consiste en el encuentro del supervisor con maestros interesados en un mismo problema o conjunto de problemas relacionados con el proceso educativo, a fin de enfocarlos y estudiarlos, en forma de interacción, con el objeto de hallar soluciones que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las reuniones, actuando como catalizadores sobre personas interesadas en los mismos problemas, favorecen la participación de todos y propician, con ello una labor constructiva, dado que, como dice Sonnewend, participar es confiar en el otro. "Participar es integrarse, es dar y recibir; es desarrollarse y facilitar, también, la expansión de las potencialidades de los miembros del grupo. Participar es aprovechar los esfuerzos, superar los obstáculos, descubrir lo aprovechable en una contribución que, a primera vista, parece desechable. Participar es demostrar, inequívocamente, que se desea alcanzar en cooperación, manifestando confianza en las posibilidades de actuación de sus colegas, el objetivo del grupo".

Las reuniones se prestan para:

- Transmitir informaciones, órdenes, exigencias que se deben cumplir;

- Distribuir tareas especiales;
- Recoger datos, sugerencias, informaciones;
- Evaluar actividades que han sido realizadas o que se hallan en curso;
- Conocer puntos de vista, peculiaridades de los diversos sectores de trabajo;
- Tomar decisiones;
- Solucionar problemas;
- Conciliar orientaciones antagónicas, perfeccionar la coor
dinación;
- Analizar datos, documentos o normas de interés común;
- Proporcionar ideas;
- Rendir homenajes; despedir a un compañero de trabajo;
- Capacitar y ejercitarse, y
- Recibir o presentar visitantes, investigadores, exposito
res, un nuevo colega o superior.

Las reuniones constituyen un eficiente vehículo de comunicación.

Sin comunicación, no hay liderazgo ni administración.

El peligro que amenaza el éxito de las reuniones es el abuso que de ellas se hace, su organización deficiente, la forma inadecuada de conducir las y, también, el poco empeño de los participantes en cuidar de su preparación.

La improvisación debe ceder el lugar a la organización.

Las reuniones convocadas por el supervisor pueden ser:

1. Reunión Informativa.

Cuando el supervisor comunica una decisión. Hay, así exposición de lo que se ha recibido, pudiendo los participantes pedir aclaraciones, para comprender mejor lo que se ha comunicado.

2. Reunión para recolectar opiniones.

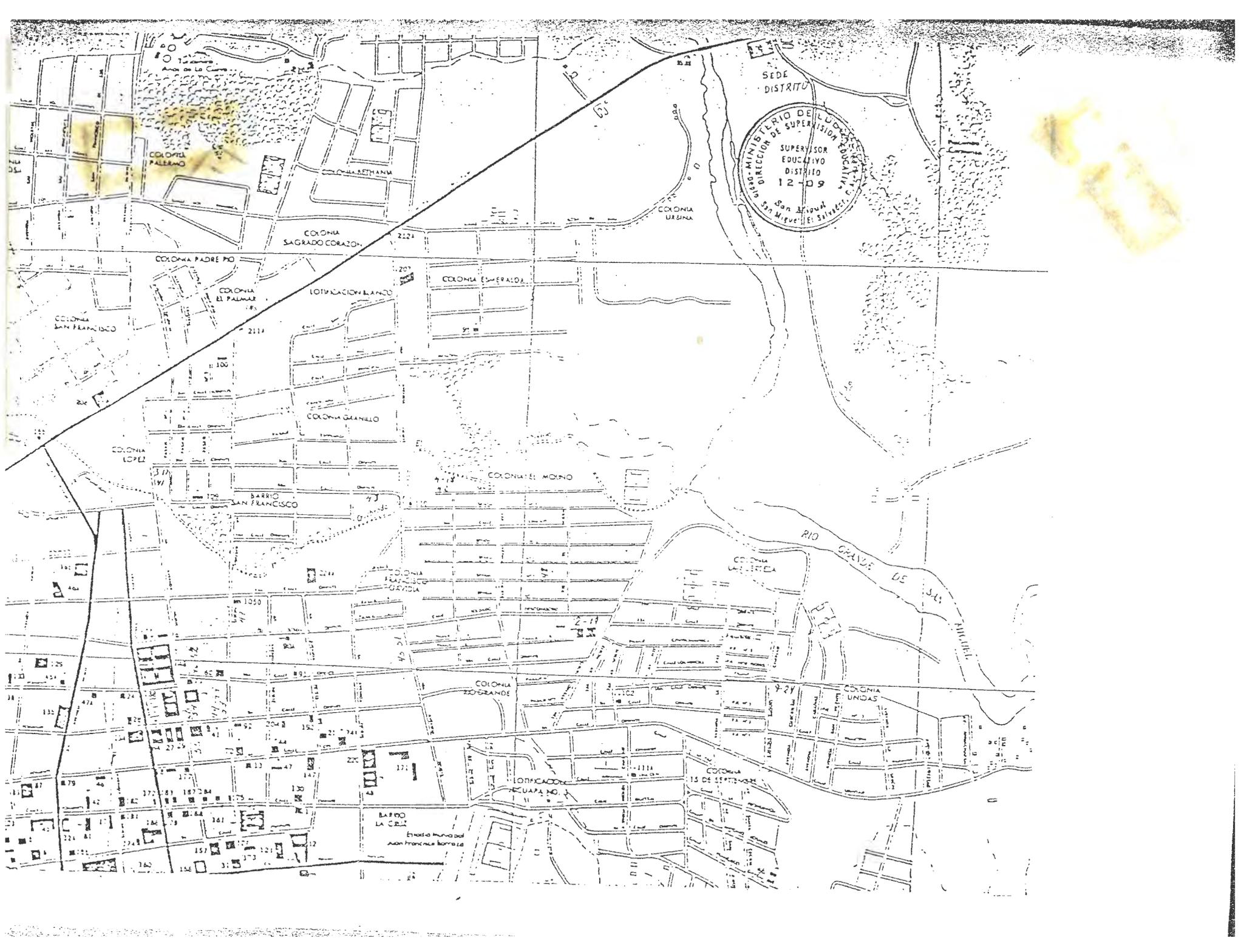
Cuando el supervisor consulta la opinión de los participantes respecto de una cuestión que debe tratarse. Los datos recogidos serán objeto de estudio por parte del supervisor.

3. Reunión explicativo-persuasiva.

Cuando el supervisor ya tomó alguna decisión y procura exponer la medida tomada, justificándola, tratando de convencer a los participantes de la conveniencia de las mismas.

4. Reunión deliberativa.

Cuando el supervisor reúne a los interesados, les presenta un problema, y, juntos buscan una solución. En este tipo de reunión, los participantes se sienten valorizados, dado que la decisión final va a depender, en gran parte de ellos mismos.



COLONIA PALMAR

COLONIA SAGRADO CORAZON

COLONIA PADRE PIO

COLONIA EL PALMAR

COLONIA ESPERANZA

LOTIFICACION BLANCO

COLONIA SAN FRANCISCO

COLONIA GRANILLO

COLONIA LOTERIA

COLONIA EL MONO

BARRIO SAN FRANCISCO

COLONIA FRANCISCO GONZALEZ

RIO GRANDE DE SAN MIGUEL

COLONIA LA FLORIDA

COLONIA SOGRANDE

COLONIA UNIDAS

LOTIFICACION CUAPA NO.

COLONIA 15 DE SEPTIEMBRE

BARRIO LA CRUZ
Entidad Municipal San Francisco Barriles