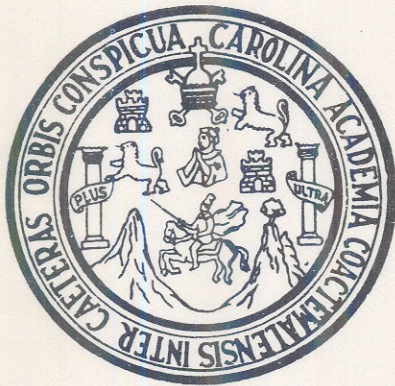


José Víctor Guerra Welches

**FUNCION SUPERVISORA DE DIRECTORES DE
ESTABLECIMIENTOS DEL NIVEL MEDIO**

ASESORA: Licda. María del Carmen Ordóñez



PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

Universidad de San Carlos de Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES

Departamento de Pedagogía

Guatemala, Marzo de 1983.

DL
107

T(136)P

C. 5

Este estudio fue presentado por el autor como trabajo de tesis, requisito previo a obtener el grado académico de Licenciado - en Pedagogía y Ciencias de la - Educación.

Guatemala, Marzo de 1983.

INDICE

	Página
INTRODUCCION.....	1
I. FUNDAMENTACION TEORICA.....	3
A. Lo que se piensa respecto a la supervisión...	3
B. Opinión de los maestros acerca de la supervi- sión.....	4
C. Función Supervisora del Director.....	5
D. Liderazgo y Supervisión.....	7
E. Las relaciones humanas de la Supervisión Esco- lar.....	7
F. Etapas de la Supervisión.....	8
G. Técnicas de Supervisión.....	9
H. Areas de la Supervisión.....	21
I. Niveles de responsabilidad de la Supervisión en el sistema educativo del país.....	21
J. Responsabilidades del Director en su carácter de Supervisor.....	23
K. Plan de la Supervisión.....	25
II. METODOLOGIA.....	27
A. Formulación del problema.....	27
B. Análisis del problema.....	27
C. Delimitación del problema.....	29
D. Formulación de la hipótesis.....	29
E. Justificación de la investigación.....	29
F. Procedimiento.....	30
- CUADRO No. 1. Composición de la población..	30
- CUADRO No. 2. Referentes.....	30

G. Instrumentos.....	31
H. Recolección de la información.....	32
I. Procesamiento de datos.....	32
- TABLA No. 1. Resultado porcentual de la información obtenida por el grupo de directores.....	33
- TABLA No. 2. Resultado porcentual de la información obtenida por el grupo de catedráticos.....	34
- TABLA No. 3. Resultado porcentual de la información obtenida por el grupo de supervisores.....	35
- TABLA No. 4. Resultado porcentual de la información obtenida por el grupo de autoridades.....	36
- CUADRO No. 3. Resumen en porcentajes de la información por dimensiones según informantes.....	37
- CUADRO No. 4. Cuadro de coeficiente de correlación de la Función Supervisora en su más alta significación.....	38
J. Interpretación de la información.....	39
- GRAFICA No. 1. Orienta a maestros y alumnos	42
- GRAFICA No. 2. Resuelve problemas de la escuela.....	43
- GRAFICA No. 3. Desarrolla la función supervisora.....	44

	- GRAFICA No. 4. Actualiza conocimientos técnico-pedagógicos a los catedráticos.....	45
	- GRAFICA No. 5. Cursos de capacitación...	46
	- GRAFICA No. 6. Planificación de actividades	47
	- GRAFICA No. 7. Usa procedimientos en la supervisión.....	48
	- GRAFICA No. 8. La escuela como campo de mejoramiento del pensamiento.....	49
	- GRAFICA No. 9. Selección de Directores de conformidad con la ley.....	50
	- GRAFICA No. 10. Aplica registros cualitativos y cuantitativos.....	51
	- GRAFICA No. 11. Coeficiente de correlación.	53
	K. Confirmación de la hipótesis.....	54
	- CUADRO No. 5. Análisis de variables.....	54
III.	CONCLUSIONES.....	55
IV.	RECOMENDACIONES.....	57
V.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	58
	ANEXOS:	
	- ANEXO A. Lista de Municipios del Departamento de Jutiapa.....	60
	- ANEXO B. Lista de establecimientos de Educación Media del departamento de Jutiapa.....	61
	- ANEXO C. Cuestionario para Directores.....	64
	- ANEXO D. Cuestionario para Catedráticos.....	65
	- ANEXO E. Cuestionario para Supervisores.....	66
	- ANEXO F. Cuestionario para Autoridades.....	67
	- ANEXO G. Providencia No. 001044.....	68

- ANEXO H. Circular No. 42-81.....	69
- ANEXO I. Correlación Directores-Catedráticos..	70
- ANEXO J. Correlación Directores-Supervisores..	71
- ANEXO K. Correlación Directores-Autoridades...	72
- ANEXO L. Correlación Supervisores-Catedráticos.....	73
- ANEXO M. Correlación Supervisores-Autoridades.	74
- ANEXO N. Correlación Autoridades-Catedráticos.	75
- ANEXO O. Plan General Anual.....	76
- ANEXO P. Plan de Supervisión del Director.....	84
- ANEXO Q. Explicación a los Modelos.....	86
- ANEXO R. Cronograma de Actividades.....	88
- ANEXO S. Explicación al Cronograma.....	90

INTRODUCCION

Este trabajo de investigación sobre la "FUNCION SUPERVISORA DE DIRECTORES DE ESTABLECIMIENTOS DEL NIVEL MEDIO", fue motivado con el objeto de realizar un estudio sobre la acción orientadora que los directores de esos planteles ejercen; además, de cumplir atribuciones administrativas a las que dedican mayor tiempo.

La intención de este trabajo es ofrecer un modelo que sirva de guía a los interesados en el tema, sin olvidar que la naturaleza de cada establecimiento, sus peculiaridades, calidad de recursos humanos y materiales con que cuenta, área donde esta ubicada la escuela, condicionan cambios para adecuar su planeamiento, a fin de conciliar lo técnico y deseable, con lo posible o real.

El presupuesto del Ministerio de Educación, no permite nombrar personas que realicen esta supervisión por áreas, niveles y sectores, por lo que se trata de formular estrategias y mecanismos para que los directores los apliquen en beneficio del rendimiento del sistema. Dentro del marco teórico se especula que el Director de un establecimiento de Educación Media debe ser capaz de aplicar técnicas y procedimientos que le permitan cumplir con dicha función supervisora; cabe pensar también que debe buscarse las oportunidades para capacitarlo adecuadamente valiéndose de cursillos o de las extensiones universitarias.

Para ser posible la comprobación es esta presunción, se realizó una encuesta a distancia con los directores de planteles de Edu-

cación Media, Catedráticos, Autoridades locales y Supervisores del - Departamento de Jutiapa, para explorar mediante opiniones, el grado en que se cumple la Función Supervisora en el desarrollo del proceso educativo en estos establecimientos. El correo fue el conducto para hacer llegar los instrumentos que permitieron recolectar la información que fue objeto de un procesamiento estadístico, que permitió - llegar a establecer correlaciones entre las opiniones de los diferentes tipos de informantes.

La interpretación de esta información permitió la formulación - de conclusiones y recomendaciones que se consideran válidas para planificar, ejecutar y evaluar:

-Un procedimiento de selección de Directores, por los medios es-
tablecidos o aprovechando los recursos de docentes experimenta-
dos que han adquirido una autocapacitación.

Este estudio detectó también la necesidad de continuar investi-
gando el campo de la Función Supervisora del Director y de estable--
cer mecanismos de comunicación entre los agentes de la educación, lo
que fortalecerá indudablemente la acción supervisora que beneficiará
los aspectos cualitativos de la educación en cada centro y ello pro-
moverá un mejoramiento educativo en este nivel.

I. FUNDAMENTACION TEORICA

A.- Lo que se piensa respecto a la supervisión.

A nivel regional y nacional, se tienen diversas opiniones en relación a la supervisión; el maestro de escuela concibe la supervisión como una actividad que la realiza con sentido de orientación, guía, asesoría y ayuda según las circunstancias; pero más pareciera que tal como se realiza, se limita a una fiscalización en el quehacer de los docentes. Ramírez, 1,963 (10), nos dice: "... desde que las escuelas aparecieron así en este país como en los otros y comenzaron a organizarse en sistemas, las autoridades del ramo sintieron la necesidad de vigilarlos. Entendieron que para que rindieran satisfactorios resultados, era preciso que nacieran bien constituidas y después, que su desenvolvimiento se realizara normalmente. Para poder cuidarlas adecuadamente, crearon la Supervisión".

También nos dice Ramírez (10): "La fiscalización es útil, pero, para que las escuelas progresen y día tras día superen la cantidad y calidad de su rendimiento, es preciso que a la fiscalización se añada alguna otra cosa de mayor substancia. Cuando esta necesidad se dejó sentir, apareció la Supervisión".

En resumen, se piensa que los supervisores o docentes que hagan la acción de supervisión, deben realizar las siguientes actividades:

10. Que cuiden de la buena organización y buen funcionamiento de las escuelas y que trabajen incansablemente a fin de que las

condiciones de los planteles se superen;

20. Que se esmeren en capacitar cada vez más a sus maestros, tanto en el aspecto cultural como en el profesional, y

30. Que se preocupen honda y sinceramente por el progreso cultural de sus áreas de trabajo, para lograr el avance progresivo de la población rural y urbana sobre el sendero de la cultura moderna y que es un imperativo de nuestros días.

Considero valiosos dos fragmentos que nos indica Ramírez (10) y que los cito a continuación: "Urge que todos los supervisores organicen debidamente, de acuerdo con normas racionales y científicas, el trabajo que han de realizar o están ya realizando en las zonas que tienen a su cargo". "...la labor del supervisor deber ser planeada concienzudamente de manera que ninguna de las actividades que la integran quede omitida o se enfatice más de lo debido, y de modo que en todo instante el supervisor pueda estar seguro de lo que debe hacer. Supervisar sin plan de ninguna especie no podrían hacerlo ni siquiera los supervisores más capaces".

B.- Opinión de los maestros acerca de la supervisión.

El maestro nuestro es de la opinión de que los supervisores de todos los niveles, realizan un trabajo de fiscalización y en algunos momentos aunque exageradamente lo juzgan como un policía, que le está vigilando todos sus actos y no cumple con su verdadero cometido, como el orientarlo, guiarlo, auxiliarlo y además compartir con él la

reconocer que mucha de esta responsabilidad es del maestro mismo, ya que se ha venido acostumbrando a un sistema anárquico de cosas y hechos que se dan en la educación y no ha querido señalarlos, mucho me nos participar para la búsqueda de soluciones que mejoren todo nuestro sistema educativo.

Ramírez (10), nos indica " ...desde el año 1,919, el Doctor W. S. Gray informaba en su importante revista educativa que habiéndose preguntado a un gran número de maestros en qué problemas concretos - de su profesión necesitaban a menudo ayuda de los supervisores, los maestros contestaron con una amplia lista de cuestiones de diversa - naturaleza, las cuales enumera así: 1o. Las de organización escolar; 2o. Las de la enseñanza de las diversas materias y actividades; 3o. Las de disciplina; y 4o. Las de labor social".

Nos aclara también el estudioso de los problemas de la supervisión educativa, que: "Los Doctores A. S. Barr y W. H. Burton, en un estudio realizado se encontró que los maestros opinaron que la supervisión era necesaria en los siguientes aspectos: 1o. Asuntos de organización escolar; 2o. Asuntos de enseñanza; 3o. Asuntos de disciplina; 4o. Asuntos de extensión educativa dentro de la comunidad; y 5o. Asuntos de mejoramiento profesional de maestros".

C.- Función Supervisora del Director.

Sperb, 1,974 (11), nos indica: "La función supervisora es la - responsabilidad más descuidada como obligación del director de escue

la, posiblemente porque su preparación en este aspecto es deficiente".

Se piensa que la supervisión y la asistencia al maestro en ejercicio son una de las mayores garantías en la lucha contra la rutina y en la búsqueda del perfeccionamiento de la enseñanza. La función supervisora se estima bastante difícil, por estar ligada en forma inseparable a la función directiva total y por eso debe ser considerada seriamente por los que asumen cargos directivos.

Según Sperb (11), "Debe ser entendida como un recurso ofrecido al cuerpo docente", agregando que Kimbal Wiles, en ejercicio de la supervisión recomienda estos consejos: que el supervisor sea modesto, que manifieste deseo de aprender y de recibir ayuda, que reconozca los valores entre el personal supervisado, introducir modificaciones lentamente de acuerdo a las necesidades, que escuche mucho y aprenda a hablar menos, que toda labor supervisora la inicie conociendo los problemas del personal, que esté presto a escuchar a todos, que tome determinaciones claras en reuniones abiertas en que todos puedan participar, que trabaje con naturalidad y que tenga cuidado de no menospreciar u ofender a quienquiera que sea de las personas con las cuales colabora, que controle sus palabras, incluso las observaciones hechas en tono de broma".

La acción supervisora no es exclusividad del supervisor, sino que concierne a todas las personas involucradas en la educación, cada quien en su ámbito.

D.- Liderazgo y Supervisión.

Sperb (11), nos dice que: "Kimball Wiles, cita el liderazgo como la primera habilidad del supervisor. Que ayude a los maestros en sus tentativas de mejorar la situación de aprendizaje y, al hacerlo, desarrollarse ellos mismos como profesionales".

Todo profesional que ejecuta labores de supervisión y sobre todo en la docencia, debe poseer liderazgo, mismo que lo ha conseguido por sus años de labores, honorabilidad, respeto, cariño del personal a quien se le ha encomendado supervisar. Pero más que todo lo habrá conseguido cuando dé evidencias de que conoce lo que se le ha encomendado y que está dispuesto a ponerlo al servicio de todos para una mejor enseñanza-aprendizaje, que los supervisados vean en él un compañero más y que tiene todo el interés por encontrarle la solución a sus problemas, lo comprenda, lo oriente y que reconozca su autoridad científica y técnica.

E.- Las relaciones humanas en la supervisión escolar.

Las relaciones humanas tienen como base, el respeto y la consideración por el prójimo, no importando la condición de que fuere. Nerici, 1,975, (9), nos dice: "Parte del éxito de la supervisión escolar depende de las buenas relaciones entre el supervisor y las demás personas relacionadas con la institución o sea en el proceso enseñanza-aprendizaje".

El propósito de las relaciones humanas es el de lograr un mejor

laciones humanas, fundamentalmente, la valoración y el respeto a las personas. Para que las relaciones sean armoniosas entre el supervisor y los supervisados, el supervisor debe conocer de relaciones humanas, ya que tendría capacidad para afrontar cualquier situación, - por sus mismas relaciones cordiales con las personas inmersas en la labor.

Nerici (9), dice: "Cuántas situaciones inútiles podríamos evitar, si las personas al relacionarse con los demás, lo hicieran con tacto, sensibilidad y respeto para con ellos".

F.- Etapas de la supervisión.

Nerici (9), dice: " ...para desarrollar su trabajo, la supervisión se desplaza en tres etapas: PLANEAMIENTO, SEGUIMIENTO Y CONTROL". Resumidamente nos dice que: "EL PLANEAMIENTO, es una guía de la labor que va a desarrollar la supervisión en un período lectivo, anual o semestral. EL SEGUIMIENTO, es el que se desarrolla durante todo el período lectivo, efectuando nuevas planificaciones o los -- ajustes necesarios, según datos recogidos y evaluados y el CONTROL, es el que actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados".

Todo planeamiento deberá ser flexible a los cambios que las necesidades imperantes lo exijan, en relación a su seguimiento, control y evaluaciones que se realicen, para determinar con mucha precisión qué cambios o reajustes deberán realizarse para hacer más efec-

tiva la enseñanza-aprendizaje.

G.- Técnicas de Supervisión.

Diferentes son los medios o técnicas de que puede hacer uso el Director-Supervisor para garantizar el mejoramiento de la labor educativa, al ejercer la supervisión preventiva, constructiva y creativa; lo mejor es emplear diferentes medios a la vez, siempre que estos se complementen, ya que las técnicas de supervisión tienen la característica de ser selectivos en relación con el tipo de supervisión que se realice.

Entre las técnicas de supervisión están: las verbales, las de observación y las de coparticipación.

Entre las verbales pueden citarse: las visitas (de organización, exploración, evaluación y de ocasión), entrevistas, reuniones, circulares o boletines, lecturas dirigidas y cursos o cursillos.

Entre las de observación están: Clase demostrativa (directa), - clase regular (directa), proyecciones (indirecta), películas (indirecta), muestras pedagógicas (indirecta) y material de museos (indirecta).

Pueden citarse entre las de coparticipación directa: enseñanza dirigida y grupos de trabajo.

A continuación se describen algunas de las técnicas que interesan para el presente estudio:

1.- La técnica visitas: consiste en visitar periódicamente las aulas con objetivos preestablecidos. Es un procedimiento que se hace necesario; es un medio de observación y estudio de las condiciones del proceso enseñanza-aprendizaje. Su importancia está en que el Director mantiene contacto directo con las situaciones de la escuela, problemas de maestros y alumnos, ofreciendo la ventaja de ayudar técnicamente y en forma individual a los docentes.

Al respecto, Hierro (3), dice: "Al efectuar la visita, el Director debe estar convencido de que el aula es un pequeño centro de actividades docentes donde los alumnos, maestros y él mismo, trabajan juntos para alcanzar la educación de los educandos".

Más adelante señala los objetivos de las visitas; entre ellos: "CONOCER A LOS DOCENTES: este es observado en el medio donde desenvuelve su acción, permitiendo estimular su trabajo, así como colocarlo en las actividades de la escuela donde pueda ofrecer su más eficaz contribución. CONOCER A LOS ALUMNOS: el salón de clases es uno de los mejores lugares donde puede conocerse a los educandos, hacen uso de sus potencialidades y otras veces las evaden, por falta de interés, estímulo u orientación. EVALUAR EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE: ver si los objetivos fueron alcanzados, tomando en cuenta la etapa de desarrollo de los alumnos y las condiciones del grupo a su cargo. EVALUAR LA APLICACION DEL ASESORAMIENTO EFECTUADO: el director puede evaluar sus propias actividades de supervisión, observando si los maestros convierten en práctica su asesoramiento. PRODUCIR CAM-

BIOS NECESARIOS PARA LA EDUCACION: las visitas sucesivas a los -
grados, permitirán al director efectuar cambios administrativos
o técnicos que contribuyan al mejoramiento del servicio, entre -
otros: traslados de alumnos de una sección a otra, asignar un -
cambio de grado o actividad especial a los docentes, agrupar a -
los docentes según sus afinidades para lograr colaboración y ar-
monización de la tarea, adecuación de los contenidos programáti-
cos y aplicación de nuevos métodos y técnicas, organizar campa-
ñas mediante las cuales la escuela trascienda a la comunidad, -
etc."

"Esta técnica ofrece como desventaja, la indiferencia o re-
chazo que los docentes demuestran en el momento de llevarla a ca-
bo. Sin embargo, esto puede salvarse si el director efectúa en-
trevistas antes de realizar las visitas con el objeto de hacer -
conocer los objetivos de las mismas, manifestando claramente su
deseo de ayudar a los miembros del personal a resolver sus pro-
blemas. Si las visitas son preparadas técnicamente y no la rea-
liza en forma empírica, como parte de una rutina y manteniendo -
su autocontrol para no intervenir en el transcurso de la clase,
de no ser imprescindible, éstas son efectivas".

Hierro (3) agrega: "Existen diferentes clases de visitas, -
dependiendo esto del objetivo y de las circunstancias:

-ADMINISTRATIVAS: tienen por objeto atender los aspectos forma-
les o materiales de la actividad docente. Se relacionan con
el equipo escolar, el material de enseñanza, los medios auxi-

liares, etc.

-TECNICAS: son aquellas que observan las actividades de los docentes, para conocer la eficiencia con que desempeñan su tarea y las necesidades relacionadas con el proceso del aprendizaje.

-MIXTAS: participan del carácter de las administrativas y las técnicas. Pueden ser: VISITAS DE ORGANIZACION: se proponen coordinar todos aquellos elementos que son necesarios para la mejor marcha del establecimiento. Tienen lugar casi siempre en los comienzos del curso escolar y se dirigen a la organización de la escuela, distribución de acciones, orientación y asesoramiento de maestros que se inician o que acaban de incorporarse al plantel, los que se hacen cargo de un grado por primera vez, los porteros o personal auxiliar, etc. VISITAS DE EXPLORACION: permiten efectuar un diagnóstico de situación indispensable para elaborar el plan de Supervisión. Consiste en observar al maestro y alumnos trabajando, para conocer las necesidades de la escuela y obrar en consecuencia, detectando puntos fuertes y débiles en la marcha general del plantel. VISITAS DE EVALUACION: se realiza durante todo el período escolar, no sólo para seguir el proceso enseñanza-aprendizaje, las acciones encomendadas a los docentes, las actividades de perfeccionamiento y las administrativas, sino también para evaluar sus actividades de supervisión observando si los maestros llevan a la práctica su asesoramiento y sugerencias. VI

SITAS OCASIONALES: son las no planificadas (desde el punto de vista de una supervisión técnica no son aconsejables); sin embargo, durante el transcurso del período lectivo habrá necesidad de realizarlas si la situación así lo exige".

Las visitas tienen que ser planificadas, como cualquier medio de supervisión, formando parte del Plan de Supervisión elaborado por la escuela, con el objeto de evitar pérdida de tiempo y energía y obtener de su aplicación los mejores resultados.

En su importante enfoque a la supervisión, Hierro (3) indica: "El planeamiento puede ser efectuado sólo por el Director o con la participación del personal. Cuando el Director es un líder amable y competente y los maestros así lo reconocen, las visitas pueden ser planeadas por éste, pero el cuerpo docente debe conocer el Plan con la debida antelación. Al planificar las visitas se tendrán en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos: objetivos de la visita, tiempo por emplear, clase de visita y procedimiento por seguir durante y después de la visita".

"Mucho de su éxito depende de la forma de realizarlas. Para ello el Supervisor debe considerarse: PARTE INTEGRANTE DEL GRADO: debe ingresar en el aula al mismo tiempo que lo hacen maestro y alumnos, dando la impresión de que forma parte del grupo, para lograr que se actúe normalmente, sin inhibiciones. UBICARSE EN LA PARTE DE ATRAS DEL AULA: el objeto es poder observar a los alumnos sin que estos se distraigan o condicionen su actuación.

Si la tarea se efectúa en grupos, el Director debe moverse entre ellos para ver cómo realizan las actividades. **ABSTENERSE DE HACER COMENTARIOS:** nunca se deben hacer comentarios delante de los educandos, salvo que éstos o el maestro se lo soliciten o cuando las circunstancias así lo aconsejen. Los puntos fuertes y débiles de la clase se anotarán para ser discutidos más tarde en la entrevista que debe efectuarse entre el Director y el maestro. **SER CRITICO, ANALIZANDO LAS CIRCUNSTANCIAS:** es muy fácil realizar una simple observación, pero bastante difícil es buscar las razones de los hechos, analizando causas, circunstancias y consecuencias. **TOMAR NOTAS DURANTE LA OBSERVACION:** la ventaja de hacerlo radica en que ayudan grandemente a realizar el récord de las diferentes actividades que deben discutirse posteriormente con el educador. Si el Director prefiere no tomar notas en el transcurso de la clase, debe hacerlo tan pronto sale de ella para evitar olvidar detalles de capital importancia".

Para que este medio de supervisión dé los resultados que se desean, el Director debe realizar el Records de Visitas, de ser posible en duplicado para dejar copia al docente observado. El uso de Records facilita una observación ordenada y objetiva y permite obtener específicas informaciones que deben servir de base para ayudar a los maestros según las necesidades, formándose así el "Récord acumulativo" de cada docente.

Resumiendo, las visitas pueden ser planificadas y ocasionales; las primeras responden a objetivos preestablecidos de diferente índole para estimular y orientar el proceso educativo y -

las segundas por su naturaleza pueden convertirse en una fiscalización de personas y deteriorar el desarrollo del proceso educativo.

2.- La técnica Entrevista: está considerada como uno de los mejores medios de supervisión, porque en ellas el Director-Supervisor -- puede ponerse en comunicación con cada uno de sus maestros para orientarlos convenientemente. La ventaja que presenta es que -- puede adaptarse a las diferencias individuales de cada miembro -- del personal, proporcionándoles la ayuda que necesitan de acuerdo con sus intereses y necesidades.

Las entrevistas sirven para complementar o suplementar otras técnicas de supervisión empleadas; por ejemplo, después de una -- visita al grado se hace imprescindible la celebración de una entrevista.

Si se emplea correctamente, proporciona a cada docente la -- ayuda particular que necesita para llegar a ser hábil en su Auto-Análisis, Auto-Evaluación y Auto-Desarrollo.

Pero, así como es considerada importante y eficaz, también es de difícil aplicación por la naturaleza de las personas que -- intervienen. En algunos casos, el Director no es lo suficientemente amplio como para ceder según las circunstancias y a veces el educador no le gusta admitir sus errores, por lo que hay que tener una gran habilidad para tratar con los maestros.

Hierro (3), señala que los propósitos de la entrevista, dependen de las circunstancias, por lo que son muchos y variados,

siendo los más importantes: CONOCER AL MAESTRO: conocimiento com
prensivo, conocimiento siempre provisional, sujeto a rectifica--
ciones posteriores porque el HOMBRE ES UNA POSIBILIDAD, NO UN RE
SULTADO. ORIENTARLO Y PERFECCIONARLO: es evidente que en muchos
aspectos los docentes no conocen sus habilidades o inhabilidades
como para darles la atención que las circunstancias merecen. To
do educador necesita identificar sus problemas y sus aciertos, y
la entrevista puede ayudar eficazmente en este sentido. ACLARAR
PUNTOS QUE OFREZCAN DUDA: en muchos casos no se actúa con acier-
to debido a que el maestro desconoce si determinado proceder es
eficaz o ineficaz. ARMONIZAR LA LABOR DE LA ESCUELA: los maes--
tros, integrantes del equipo escolar, después de aceptar una me-
ta y responsabilidad común, trabajan juntos, aunque con motivos
específicos diferentes tratando de coordinar sus respectivas ac-
tividades para la realización del objetivo fijado. Si se traba-
ja individualmente, sin espíritu y conciencia de grupo, es impo-
sible lograr una actividad armónica y efectiva".

Continúa Hierro (3) diciendo: "Atendiendo la oportunidad en
que se realizan, las entrevistas se pueden dividir en: ANTERIO--
RES A LA VISITA: se refiere al intercambio de ideas entre Direc-
tor y maestro previo a la visita de observación, especialmente -
cuando ésta ha sido enunciada. POSTERIORES A LA VISITA: es la -
forma más corriente, ya que no puede haber visita completa sin -
el empleo de la entrevista posterior a ella. Tiene por objeto -
discutir con el maestro los resultados observados. AL INICIARSE
EL PERIODO LECTIVO: es necesaria la entrevista individual con la
totalidad del personal ya que son las que se efectúan con menor

frecuencia. Los docentes que se incorporan al establecimiento - necesitan que se les brinde, por ejemplo, ayuda para incorporarse a la vida social y educacional, información de los objetivos, programas, organización del establecimiento, etc."

- 3.- La Entrevista de Reunión: ésta técnica es importante e indispensable para la buena marcha del establecimiento y debe responder a una planificación previa para poder canalizar la participación de los miembros hacia el logro de objetivos preestablecidos.

Los docentes tienden a trabajar en forma aislada y las reuniones tienen como uno de sus objetivos el de unificar y armonizar las actividades del personal con el objeto de alcanzar mejor los objetivos educacionales.

El Director es en gran parte responsable de la actitud que asuman los educadores hacia esta técnica, pues si se preocupa - por demostrar que su propósito es el de ayudar, asesorar, orientar y estimular actuando en forma técnica, útil y democrática-- mente, indudablemente logrará el apoyo del personal. Empleando este medio, el Director podrá: dar a conocer objetivos y procedimientos de los medios de supervisión; acordar con los maestros - cuáles van a ser los objetivos del establecimiento; intercambiar ideas sobre los medios por utilizar para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje; acción comunitaria y fijar el plan de perfeccionamiento docente.

Entre los objetivos de las reuniones están: a) informar de los diferentes medios de supervisión que se emplearán, b) cono--

cer los problemas por los que atraviesa la escuela, c) conocer - la naturaleza de los alumnos para orientarlos en su formación integral, d) orientar el perfeccionamiento de los maestros en ser- vicio, e) facilitar la interacción grupal de los distintos sectores que contribuyen a mejorar la marcha de la escuela, f) mejo-- rar las actividades docentes, g) preparar a los educadores para el desafío de la época, h) mantener al día la información rela-- cionada con los avances de la ciencia, tanto en lo que hace a la educación como a la cultura, i) informar a la comunidad sobre - los objetivos, éxitos y dificultades de la escuela y j) evaluar los distintos aspectos del quehacer educativo.

Pueden realizarse reuniones con propósitos de:

TRABAJO DOCENTE: Se efectúan durante todo el período lectivo y - tienen por objetivo principal el mejoramiento de los docentes en servicio, mediante el intercambio de experiencias. Pueden efec- tuarse con todo el personal, entre los maestros de un mismo gra- do, una misma área, con intereses comunes, etc.

TRABAJO TECNICO ADMINISTRATIVO: son aquellas destinadas a organi- zar el establecimiento durante el transcurso del año. A este ti- po pertenecen las que se realizan para: distribuir los docentes, grados y secciones, establecer normas disciplinarias, acordar el mejoramiento estético e higiénico, acordar la distribución de co misiones y tareas a los miembros del personal docente y de servi- cio, informar sobre la organización administrativa y conocer las disposiciones legales vigentes para su aplicación.

INTERCAMBIO SOCIAL: En las que se encuentran también propósitos educativos. Pueden llevarse a cabo entre miembros del personal, entre éstos y alumnos, entre docentes, alumnos, padres y miembros de la comunidad, etc. Se deben efectuar frecuentemente ya que contribuyen a estrechar los lazos entre el hogar y la escuela.

4.- La Técnica del Boletín: Es una técnica que ofrece al Director de institutos de educación media, la particularidad de economizar tiempo, principalmente cuando el personal docente es numeroso lo que dificulta la comunicación con regularidad. Puede ser mimeografiado o en forma de cartel colocándolo en lugar visible.

El boletín se clasifica de acuerdo con la naturaleza de contenido en: ADMINISTRATIVOS Y TECNICOS.

-EL BOLETIN ADMINISTRATIVO: se refiere a cuestiones materiales de organización de actividades y procedimientos relacionados con la conducción relativa a distribución de tareas, grados, secciones, higiene, etc.

-EL BOLETIN TECNICO: se usa para información de carácter pedagógico-didáctico, relacionado con una asignatura, área, etc.

Promueven el adelanto de la enseñanza y del aprendizaje en sentido general, señalando su fundamentación, orientación, métodos recomendables, procedimientos y técnicas, medios auxiliares, bibliografía, transcripción de artículos, etc.

objetivos definidos, b) ser claros, concisos y concretos, c) -- ofrecer material atractivo e interesante y d) ser redactado coope-
rativamente.

5.- Técnica, Cursos o Cursillos: algunos Directores hacen uso de este medio con el propósito de habilitar o capacitar al personal para determinadas actividades. Cuando se desea introducir un nuevo procedimiento de enseñanza por ejemplo, las personas o instituciones interesadas con ello, establecen cursos cortos, de dos, tres o cuatro semanas para que asistan a ellos los maestros que deseen entrenarse en determinado procedimiento; en algunos lugares se obtiene crédito oficial por la asistencia a tales cursos, pero en otros, el objeto es capacitar a los maestros para enseñar en determinada institución, por lo que el curso viene a ser un requisito para obtener o para sostener el empleo o posición.

Las escuelas de una región o pueblo, bien podrían hacer uso de este medio, con el objeto de mejorar la preparación profesional de los maestros; un curso al respecto de cómo evaluar el trabajo de los educandos por ejemplo, dará magníficos resultados en favor de la educación. Para el efecto podría contratarse a un especialista y en una escuela de alguna parte de la República, se podría impartir la clase para que a ella asistieran todos los profesores interesados. Esto bien puede hacerse durante el transcurso del año escolar o bien después, en las primeras semanas de vacaciones y reconocer el esfuerzo de los asistentes a

las clases, por medio de anotaciones en sus hojas de servicio.

H.- Areas de la Supervisión.

Según el Manual para Centros Docentes del Nivel Medio (7), la supervisión se ejerce en relación a las áreas siguientes:

- 1o. LO ADMINISTRATIVO: especialmente en las funciones: planear, organizar, integrar (o coordinar), dirigir (ejecutar) y controlar - (evaluar).
- 2o. LO TECNICO PEDAGOGICO: fundamentalmente para orientar la acción docente del personal, hacia la consecución de los fines y objetivos de la educación nacional y en particular del establecimien--to, para que el profesorado se actualice en los métodos y técni--cas del proceso enseñanza-aprendizaje y los planes y sus respec--tivos programas sean desarrollados de conformidad con los planeamientos de nuestra realidad nacional.
- 3o. LO LEGISLATIVO: para conocer las bases legales y manejar y apli--car las leyes relacionadas con administración de personal y espe--cialmente todas las disposiciones legales emanadas del Despacho de Educación o de sus respectivas dependencias.

I.- Niveles de responsabilidad de la Supervisión en el sistema educa--tivo del país.

Puntualizar sobre los niveles jerárquicos, es repetir sobre lo conocido; sin embargo, es importante sobre todo para ratificar la ne

cesidad de seguir, en toda gestión o trámite, los niveles jerárquicos establecidos.

El Manual de Supervisión Educativa (8), establece entre otros los niveles siguientes:

10. La Supervisión General de Educación: depende de la Dirección General de Educación Escolar y tiene a su cargo la coordinación de todas las acciones de supervisión que se realizan en el país y en todos los niveles del sistema.
20. Supervisores Técnicos Departamentales de Educación: depende de la Supervisión General de Educación y tienen a su cargo la supervisión de los centros educativos del nivel medio; y en la mayoría de los casos supervisan las escuelas primarias urbanas oficiales y particulares de la cabecera departamental donde tienen su sede, exceptuando la ciudad capital.
30. Supervisores Técnicos de Distritos Escolares: dependen de la Supervisión General de Educación, a través de la Supervisión Departamental y tienen a su cargo la supervisión de los centros educativos del nivel medio y de las escuelas de educación pre-primaria y primaria urbana y rurales oficiales y particulares que funcionan en los municipios que abarca cada Distrito Escolar.
40. Dirección de Establecimientos de Educación Media: es el órgano encargado de transmitir, cumplir y hacer que se cumplan las disposiciones y requerimientos de las autoridades superiores del Ministerio de Educación. Se encarga también de planificar y organizar técnicamente el trabajo escolar, mediante actividades de

orientación, supervisión y encausamiento pedagógico, proyectándose además, en una armónica relación con los padres de familia.

J.- Responsabilidades del Director en carácter de Supervisor.

Todo Director de un plantel educativo, cumple con una función supervisora hacia los maestros que están bajo su cargo:

- INVESTIGA - los problemas de perfeccionamiento docente y otros que afectan el ámbito escolar.
- ORIENTA - a los maestros con base en el conocimiento que tiene de los mismos.
- ASESORA - a los docentes proporcionándoles ayuda o asistencia técnica con base a sus necesidades.
- EVALUA - la planificación, programación, ejecución y resultados del trabajo docente para comprobar el nivel de logros y proponer formas que lleven a un mejoramiento cualitativo y cuantitativo, cuando fuere necesario.

Para cumplir con esta función tiene diferentes responsabilidades, las cuales pueden resumirse en las siguientes:

1.- En lo administrativo:

- PLANIFICA - las actividades, objetivos, sugerir procedimientos, fijar lineamientos de trabajo.

- ORGANIZAR - al personal asignándoles atribuciones.
- INTEGRAR - los esfuerzos del personal para resolver los problemas que afectan al plantel.
- DIRIGIR - la acción de los docentes delegando responsabilidades.
- CONTROLA - los productos y logros de la escuela según los objetivos previstos.

2.- En lo técnico:

- INVESTIGAR - los problemas, necesidades e intereses de los maestros.
- ORIENTAR - y capacitar a los docentes para que actualicen sus conocimientos técnico-pedagógicos.
- ESTIMULAR - la iniciativa de los docentes para descubrir las mejores ideas y desarrollarlas para el mejor proceso de la enseñanza-aprendizaje.
- ORIENTA - a los docentes en la elaboración de planes y programas y/o en los problemas que les afectan.

3.- En lo legislativo:

- ORIENTA - a los docentes en la aplicación de leyes, normas y disposiciones legales emanadas de las autoridades.

K.- Plan de la Supervisión:

Toda empresa humana por sencilla que sea tiene necesidad de ser planeada con anticipación. Lo mismo sucede con las actividades supervisoras ya que, sin un adecuado planeamiento, el Director no sabrá qué hacer, cómo hacer ni con qué objetivo. El Plan es esencial para asegurar una mejor eficacia de la labor, así como economizar tiempo y energía.

Al respecto, Hierro (3) establece: "En la elaboración de un plan deberán fijarse los siguientes: a) los objetivos, hacia los cuales es necesario apuntar, b) selección de técnicas por utilizar, c) organizar la distribución del tiempo y d) evaluación de lo hecho, permitiendo los ajustes necesarios".

Además, agrega: "Un plan de supervisión no puede ser completo ni definitivo, sino orientador, sujeto siempre a las modificaciones que demande la situación. Para efectuarlo se pueden seguir los siguientes pasos: a) diagnóstico de la situación existente, a fin de determinar las necesidades y problemas de la escuela, b) enunciar objetivos claros y concretos derivados del diagnóstico, c) técnicas por utilizar, d) tiempo por emplear y e) instrumentos para su evaluación".

Destaca que: "El plan deberá ser conocido por la totalidad del personal, siendo ideal que el mismo hubiera colaborado en su redacción...teniendo a la vista el calendario escolar; es decir, el número real de días de clase previstos, descontando aproximadamente un 10% del total para compensar imprevistos...pudiendo ser mensual, bi-

mestral, anual, etc., de acuerdo con lo que el Director le resulte - más efectivo".

Por otro lado, indica que: "El Director debe conocer los objetivos que desea alcanzar, entre otros, pueden enunciar los siguientes: 1) lograr que los docentes conozcan y comprendan el concepto y las técnicas de la educación moderna; 2) formular, en colaboración con el personal, los objetivos generales del plantel; 3) fomentar el trabajo cooperativo con el objeto de alcanzar los objetivos generales; 4) descubrir y estimular las capacidades individuales; 5) ayudar a los docentes a analizar críticamente su propio trabajo; 6) investigar y corregir las causas de los problemas disciplinarios; 7) lograr despertar en cada educador la necesidad del perfeccionamiento docente; 8) desenvolver buenas relaciones sociales entre el personal, alumnos y comunidad y 9) evaluar los resultados de la tarea escolar".

Finalizo este capítulo indicando que para que las actividades de supervisión en el plantel se realicen con mayor eficiencia, es necesario que el Director, juntamente con los catedráticos a nivel de claustro, consejo de alumnos y comité o asociación de padres de familia, elaboren un plan anual de actividades a realizar, tomando en cuenta los aspectos ya citados y las necesidades e intereses de la escuela.

II. METODOLOGIA

A.- Formulación del problema:

De acuerdo con el concepto de Supervisión, considerada como una actividad de orientación, guía, asesoría y ayuda técnica, los directores de establecimientos de Educación Media, ejercen muy poca función supervisora; a pesar de los esfuerzos de autocapacitación, el trabajo se hace improvisado porque no existe una carrera de especialización que les permita ejercer sus funciones en forma técnica.

Las apreciaciones de la poca función supervisora de los directores, acusan un desfase con la realidad y por tanto, una desatención de los problemas más urgentes en la educación.

B.- Análisis del problema:

Para el análisis del problema se hicieron apreciaciones subjetivas sobre tres aspectos: Administrativo, Técnico y Legal.

1.- En lo Administrativo:

- Cumple muchas funciones.
- Atiende más el aspecto administrativo.
- El trabajo que realiza está en desacuerdo con la realidad.

Lo anterior supone fallas en la planificación, en la organización, en la dirección y en el control de logros de la escuela.

2.- En lo Técnico:

- Según observaciones empíricas, los directores son improvisados, orientan poco a los docentes sin lograr actualizarlos en sus conocimientos técnico-pedagógicos.
- Algunos han recibido poca orientación.
- Algunos maestros se capacitan más que el Director.
- No existe una especialización definida.
- Descuidan la función supervisora.
- No se evalúa el trabajo, aún cuando se llevan registros de control.
- No planifican ni organizan el trabajo en forma técnica.

La falta de investigación no les permite a los directores tener una amplia visión de la sociedad en la que viven y de sus necesidades y valores, como base para lograr los fines de la educación, así como la falta de procedimientos técnicos lleva a efectuar un trabajo poco eficiente en la función supervisora.

En general, los cambios o innovaciones no siempre se realizan siguiendo métodos científicos y la escuela que se considera como un campo de mejoramiento del pensamiento humano, no cumple esta función. Además, si no se hace un estudio serio de las condiciones y situaciones, no se llegará a resolver los problemas que afectan a la escuela.

3.- En lo Legal:

- Los criterios para nombrar a los directores, no siempre garantizan la mejor elección, lo que hace pensar que la función supervisora no se realizará con la eficacia que se desearía.

C.- Delimitación del problema.

Los alcances de este estudio se refieren a explorar las técnicas que los directores de establecimientos del Nivel Medio usan o aplican para el cumplimiento de la Función Supervisora en el plantel bajo su responsabilidad.

Mediante una encuesta fue posible conocer sobre todo, el uso de técnicas, tales como visitas, entrevistas, boletines y cursillos, cuya aplicación debiera ser frecuente en este medio; para el efecto se ubicó, como área geográfica, el Departamento de Jutiapa, en donde se encuestaron: Directores y Catedráticos de Institutos y Colegios del Nivel Medio, Supervisores y Autoridades locales como agentes de la educación. (Ver Anexos A y B).

D.- Formulación de la Hipótesis.

La capacitación de los directores de establecimientos del nivel medio es necesaria para ejercer la función supervisora deseable.

E.- Justificación de la investigación.

La Función Supervisora, supone un trabajo técnico con efectos de capacitación a maestros en servicio, mejoramiento de los planteles y la interacción efectiva con la comunidad; pero se observa en muchos establecimientos, que la función administrativa no refleja la acción orientadora y de guía, lo que motivó a buscar o explorar algunas causas que puedan eliminarse o modificarse a fin de mejorar la situación.

F.- Procedimiento.

- 1.- Para la adquisición de la información sobre la FUNCION SUPERVISOR RA de los directores de establecimientos del Nivel Medio del Departamento de Jutiapa, se planificó y llevó a cabo una encuesta a directores, catedráticos, supervisores y autoridades locales - que conformó la población siguiente:

CUADRO No. 1

COMPOSICION DE LA POBLACION

No. de Directores.....	Total:	28
No. de Catedráticos.....	"	275
No. de Supervisores de Educación.....	"	6
No. de Autoridades Locales.....	"	17

- 2.- De los cuales, únicamente respondieron el cuestionario:

CUADRO No. 2

REFERENTES

No. de Directores.....	Total:	18	64.28%
No. de Catedráticos.....	"	96	35.90%
No. de Supervisores de Educación.....	"	6	100.00%
No. de Autoridades Locales.....	"	17	100.00%

- 3.- La encuesta fue aplicada del 22 de Octubre al 2 de Noviembre de 1,981.
- 4.- Por referirse el estudio a una población pequeña, no se calculó muestra, sino se procedió a elaborar un instrumento que fue resuelto por cada uno de ellos, tomando como UNIVERSO, todos los Municipios que cuentan con establecimientos de Nivel Medio, todos los Supervisores y todos los institutos de Educación Media.
- 5.- Como UNIDAD DE ANALISIS: Directores y Catedráticos de establecimientos del Nivel Medio, Supervisores de Distritos Escolares y Autoridades locales (Alcaldes).

G.- Instrumentos.

- 1.- En la elaboración del instrumento se incluyeron preguntas cuyo contenido pretendía la obtención de respuestas que llevaran a satisfacer los objetivos previamente trazados y de paso permitiera formar un juicio en lo que respecta a la FUNCION SUPERVISORA de los Directores del Nivel Medio del Departamento de Jutiapa.
- 2.- Se elaboró un cuestionario para cada una de las Unidades de análisis: Directores, Catedráticos, Supervisores y Autoridades locales.
- 3.- Se previó que las respuestas al cuestionario fueran dadas en una escala de tres categorías: SIEMPRE, A VECES, NUNCA. (Ver Anexos C, D, E y F).

H.- Recolección de la Información.

Elaborados los instrumentos, se procedió a solicitar la autorización ante la Dirección de Educación Media para poderlos aplicar a nivel del Departamento de Jutiapa, cuyo resultado fue satisfactorio (Ver Anexos G y H), haciéndose acompañar de la Circular dirigida a las Unidades de Análisis en donde se les pedía su colaboración a -- efecto de ser llenadas y devueltas dentro de determinado tiempo.

La encuesta fue aplicada a distancia, aprovechando la facilidad del correo nacional.

I.- Procesamiento de Datos.

1.- Clasificación: los cuestionarios resueltos fueron clasificados - en grupos, según las Unidades de Análisis.

2.- Tabulación:

2.1. Se tabuló la información, obteniéndose los resultados que - aparecen en las tablas 1, 2, 3 y 4.

TABLA No. 1

Resultado porcentual de la información obtenida por el grupo de Directores.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	%	%	%
1. Orienta y capacita a los catedráticos de su instituto?	72	28	0
2. Resuelve los problemas que afectan al plantel?	78	22	0
3. Desarrolla la función supervisora en su establecimiento?	67	33	0
4. Actualiza los conocimientos técnico-pedagógicos a los catedráticos?	61	39	0
5. Con el espíritu científico que debe caracterizarle, considera a la escuela como un campo de mejoramiento del pensamiento humano?	100	0	0
6. Al ser nombrado como Director, fueron considerados previamente los requisitos que establece la ley?	67	33	0
7. Ha recibido cursillos de capacitación en función de supervisión?	17	28	55
8. Planifica las actividades a realizar?	55	17	28
9. Usa procedimientos técnicos para cumplir con la función supervisora?	72	28	0
10. Aplica registros cualitativos y cuantitativos en su plantel?	22	56	22

TABLA No. 2

Resultado porcentual de la información obtenida por el grupo - de catedráticos.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	%	%	%
1. Ha sido orientado y capacitado en su trabajo docente por el Director del Instituto?	64	32	4
2. Resuelve el Director los problemas que afectan a la escuela de hoy?	74	24	2
3. Desarrolla la función supervisora el Director de su plantel?	76	18	6
4. Se preocupa el Director por actualizar los conocimientos técnico-pedagógicos de Uds. los catedráticos?	78	17	5
5. Considera que su Director tome a la escuela como un campo de mejoramiento del pensamiento humano?	83	17	0
6. Cree que la selección para el cargo de Directores es de conformidad con la ley?	58	33	9
7. Ha recibido el Director cursos de capacitación?	46	24	30
8. Planifica el Director las actividades a realizar?	75	24	1
9. Usa el Director procedimientos técnicos para cumplir con la función supervisora?	77	16	7
10. Aplica el Director registros cualitativos y cuantitativos en el establecimiento?	61	33	6

TABLA No. 3

Resultado porcentual de la información obtenida por el grupo -
de Supervisores

P R E G U N T A S	R E S P U E S T A S		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	%	%	%
1. Ha orientado y capacitado el trabajo técnico-administrativo a los Directores de los institutos de Educación Media?	17	83	0
2. Tiene conocimiento que el Director resuelve los problemas que afectan a la escuela de hoy?	33	67	0
3. Cree que los Directores de Institutos desarrollan la función supervisora?	50	17	33
4. Actualizan los Directores los conocimientos técnico-pedagógicos de los catedráticos?	17	50	33
5. Cree que los Directores estiman a la escuela como un campo de mejoramiento del pensamiento humano?	67	33	0
6. La selección para el cargo de Directores del nivel medio, se ajusta a los requerimientos de ley?	0	67	33
7. Han recibido los Directores de su región, cursillos de capacitación en función de supervisión?	33	50	17
8. Planifican los Directores las actividades a realizar?	67	33	0
9. Usan los Directores procedimientos técnicos en la supervisión de su establecimiento?	34	33	33
10. Aplican los Directores registros cualitativos y cuantitativos en su plantel?	33	67	0

TABLA No. 4

Resultado porcentual de la información obtenida por el grupo -
de Autoridades.

P R E G U N T A S	R E S P U E S T A S		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
	%	%	%
1. Tiene conocimiento de que la Supervisión orienta y capacita a los Directores de Institutos de Educación Media?	0	59	41
2. Cree que el Director de planteles del Nivel Medio, resuelven los problemas que afectan a la escuela de hoy?	23	59	18
3. Estima Ud., que los Directores desarrollan la función supervisora de sus institutos?	41	18	41
4. Tiene información, que los Directores de establecimientos actualizan los conocimientos técnico-pedagógicos a los catedráticos?	24	53	23
5. Considerarán los Directores a la escuela como un campo de mejoramiento del pensamiento humano?	35	59	6
6. A criterio personal, cree que la selección de Directores del Nivel Medio, se ajuste a lo deseado?	12	41	47
7. Tiene conocimiento que los Directores han recibido cursillos de capacitación en función de supervisión?	0	59	41
8. Planifican los Directores las actividades a realizar?	41	47	12
9. Usarán los Directores, procedimientos técnicos para desarrollar la función supervisora?	41	18	41
10. Aplican registros cualitativos y cuantitativos los Directores de Educación Media?	35	47	18

2.2. Para poder analizar detalladamente la información, las preguntas se agruparon en dimensiones, según el tipo de informantes, como se observa en el cuadro No. 3.

CUADRO No. 3

Resumen en porcentajes de la información por dimensiones según informantes:

INFORMANTES ITEMS.	Autoridades.			Supervisores.			Directores.			Catedráticos.			Resultados.		
	%			%			%			%			%		
	S	A	N	S	A	N	S	A	N	S	A	N	S	A	N
1. Orienta a maestros y alumnos.	0	59	41	17	83	0	72	28	0	64	32	4	38	51	11
2. Resuelve problemas de la escuela.	23	59	18	33	67	0	78	22	0	74	24	2	52	43	5
3. Desarrolla la función supervisora.	41	18	41	50	17	33	67	33	0	76	18	6	58	22	20
4. Actualiza conocimientos técnico-pedagógicos a los catedráticos.	24	53	23	17	50	33	61	39	0	78	17	5	45	40	15
5. Ha asistido a cursos de capacitación.	0	59	41	33	50	17	17	28	55	46	24	30	24	40	36
6. Planifica actividades.	41	47	12	67	33	0	55	17	28	75	24	1	60	30	10
7. Usa procedimientos técnicos en la supervisión.	41	18	41	34	33	33	72	28	0	77	16	7	56	24	20
8. La escuela como campo de mejoramiento del pensamiento.	35	59	6	67	33	0	100	0	0	83	17	0	71	27	2
9. Selección de Directores de conformidad a la ley.	12	41	47	0	67	33	67	33	0	58	33	9	34	44	22
10. Aplica registros cualitativos y cuantitativos.	35	47	18	33	67	0	22	56	22	61	33	6	38	51	11
%	25	46	29	35	50	15	61	28	11	69	24	7	48	37	15

REFERENCIAS: S: Siempre. A: A veces. N: Nunca.

2.3. Como puede verse en el cuadro anterior, el análisis efectuado es porcentual y permitió conocer según la opinión de los informantes, el comportamiento de cada ítem.

2.4. Se llevó a cabo un segundo análisis de correlación para establecer la relación que se operó entre los resultados según el tipo de referentes:

CUADRO No. 4

Cuadro de coeficiente de correlación de la Función Supervisora en su más alta significación (SIEMPRE), (Ver Anexos I, J, K, L, M y N).

INFORMANTES	AUTORIDADES	SUPERVISORES	DIRECTORES	CATEDRATICOS
AUTORIDADES	1.	0.57	0.02	0.44
SUPERVISORES	0.57	1.	0.26	0.38
DIRECTORES	0.02	0.26	1.	0.74
CATEDRATICOS	0.44	0.38	0.74	1

Para conocer la importancia del cuadro anterior, se estableció una escala con los valores siguientes:

- 0.61 - 0.80 Alta
- 0.41 - 0.60 Relativamente alta
- 0.21 - 0.40 Relativamente baja
- 0.01 - 0.20 Baja

Con ello se logró comprobar el comportamiento de las variables; la correlación positiva alta supone confianza en los resultados y la correlación positiva baja acusa un comportamiento dudoso. Todo lo anterior lleva a plantear la investigación de las causas, pero esto será motivo de otro estudio.

J.- Interpretación de la Información.

1.- Todo el análisis estadístico, o sea la interpretación de la información, se realizó en función de los objetivos previamente establecidos para el presente estudio.

Del CUADRO No. 3, se cotejan los resultados por dimensiones en forma horizontal y vertical de los referentes en cuanto a las preguntas sintéticamente escritas.

Como criterio de significación se construyó la escala siguiente:

76 - 100	Muy Satisfactorio
51 - 75	Satisfactorio
26 - 50	Poco Satisfactorio
1 - 25	Insatisfactorio

2.- Según las respuestas de los informantes, se observan los resultados siguientes en la categoría SIEMPRE que es lo deseable.

EL DIRECTOR. (horizontalmente)

a) Orienta a maestros y alumnos: 38 % lo que significa "POCO SA

TISFACTORIO".

- b) Resuelve problemas de la escuela: 52 % lo que es igual a - "SATISFACTORIO".
- c) Desarrolla la función supervisora: 58 % que corresponde al - nivel de "SATISFACTORIO".
- d) Actualiza los conocimientos técnicos-pedagógicos a los cate- dráticos: 45 % que significa "POCO SATISFACTORIO".
- e) Asiste a cursillos de capacitación: 24 % lo que indica que - es "INSATISFACTORIO".
- f) Planifica actividades: 60 % que resulta ser "INSATISFACTORIO".
- g) Usa procedimientos en la supervisión: 56 % lo que significa "SATISFACTORIO".
- h) Considera a la escuela como campo de mejoramiento del pensa- miento humano: 71 % lo que es "SATISFACTORIO".
- i) Es seleccionado de conformidad con la ley: 34 % que es "POCO SATISFACTORIO".
- j) Aplica registros cualitativos y cuantitativos: 38 % que es - igual a "POCO SATISFACTORIO".

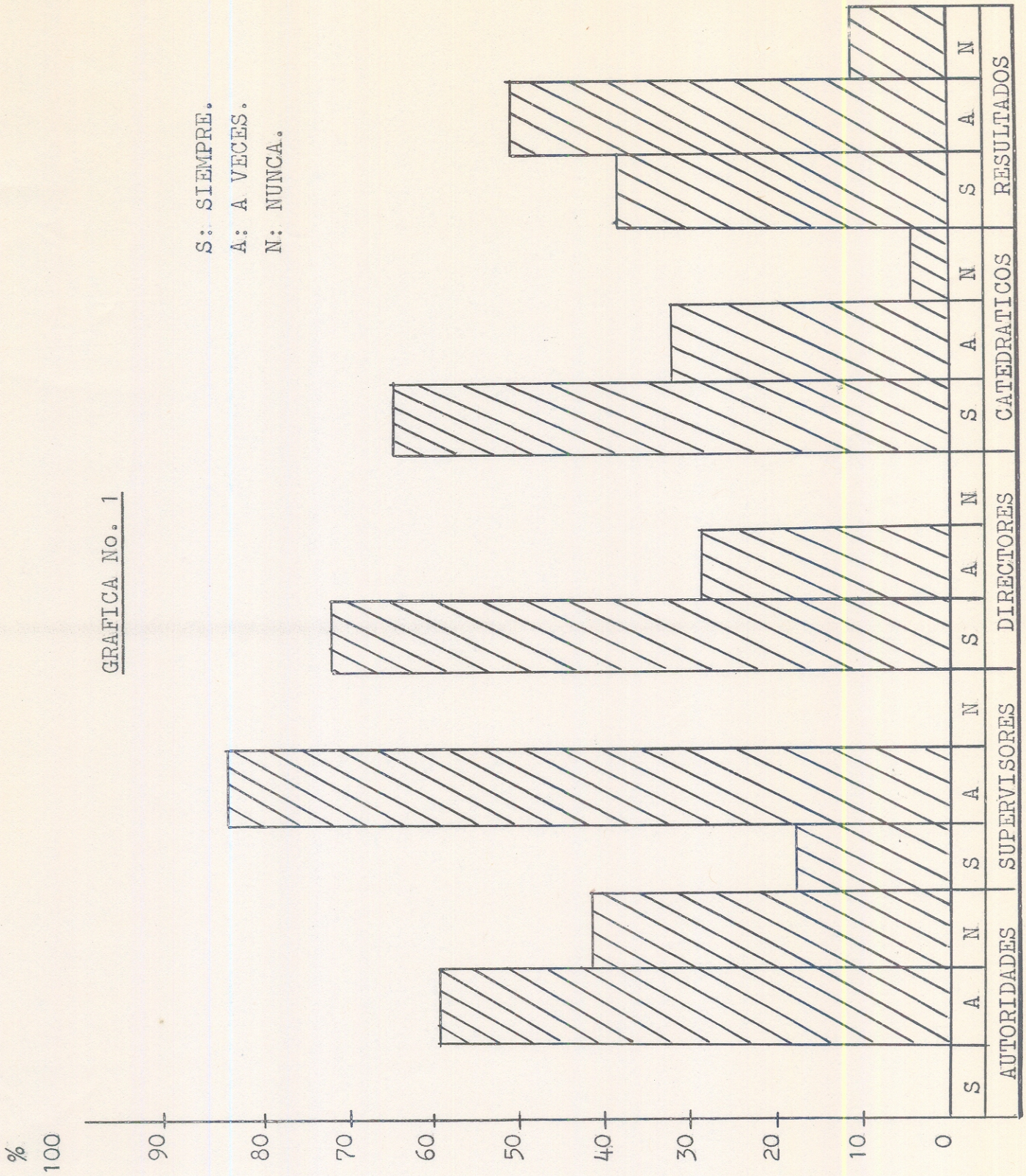
3.- Al hacer el análisis verticalmente, se encuentra como resultado, por informantes, lo siguiente:

- a) Las autoridades locales: 25 % lo que significa "INSATISFACTO RIO", comprendiéndose la falta de relación o desconocimiento de las funciones inherentes del Director.

- b) Los Supervisores de Educación: 35 % lo que es igual a - "POCO SATISFACTORIO", estimándose la falta de orientación de su parte.
- c) Los Directores: 61 % que es "SATISFACTORIO", como autoevaluación.
- d) Los Catedráticos: 69 % que significa "SATISFACTORIO", por su estrecha relación con los Directores.

4.- A continuación se presentan las gráficas del número 11 al 10, que interpretan el comportamiento de las variables analizadas.

GRAFICA No. 1

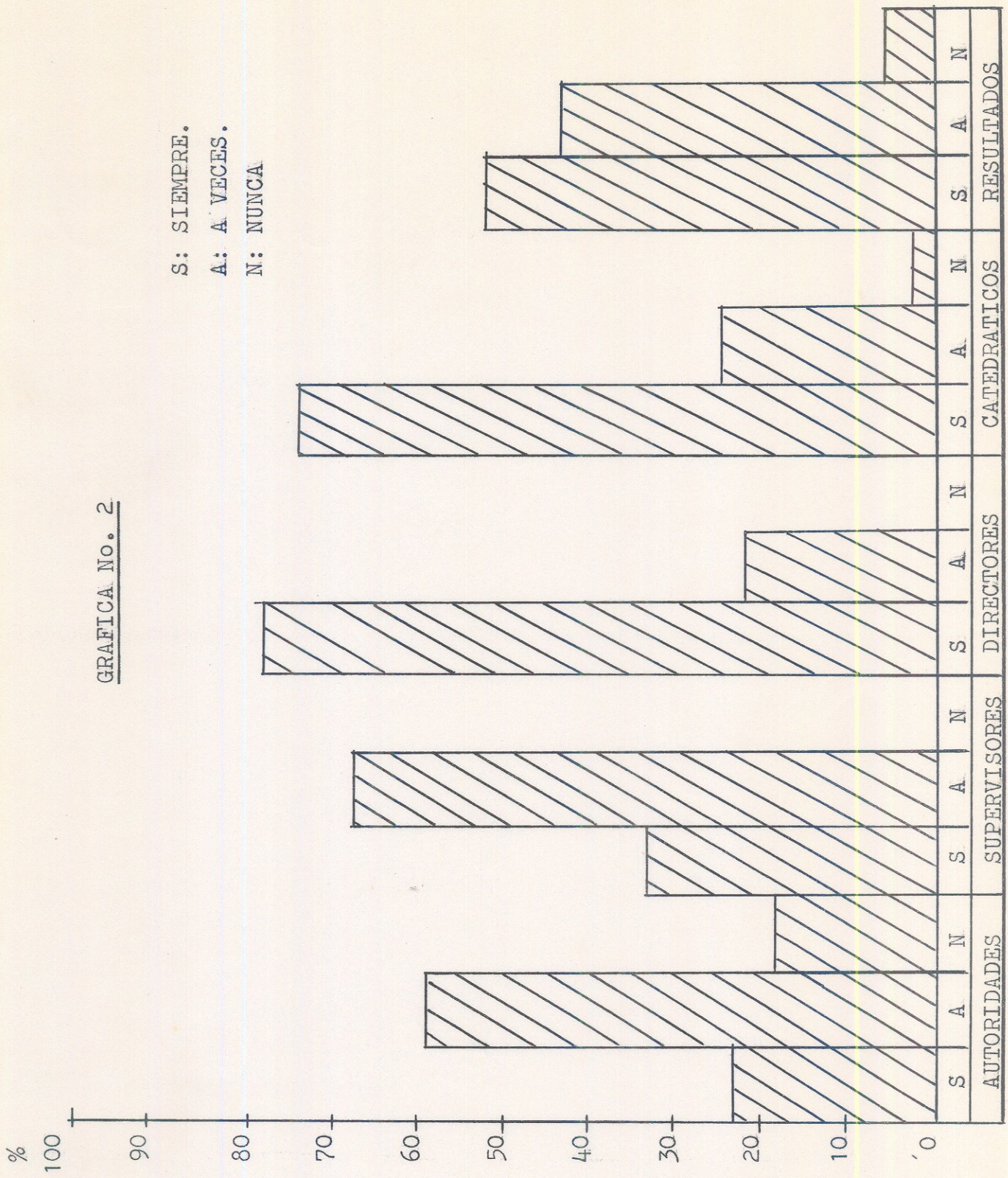


S: SIEMPRE.
 A: A VECES.
 N: NUNCA.

1.- ORIENTA A MAESTROS Y ALUMNOS.

GRAFICA No. 2

S: SIEMPRE.
 A: A VECES.
 N: NUNCA

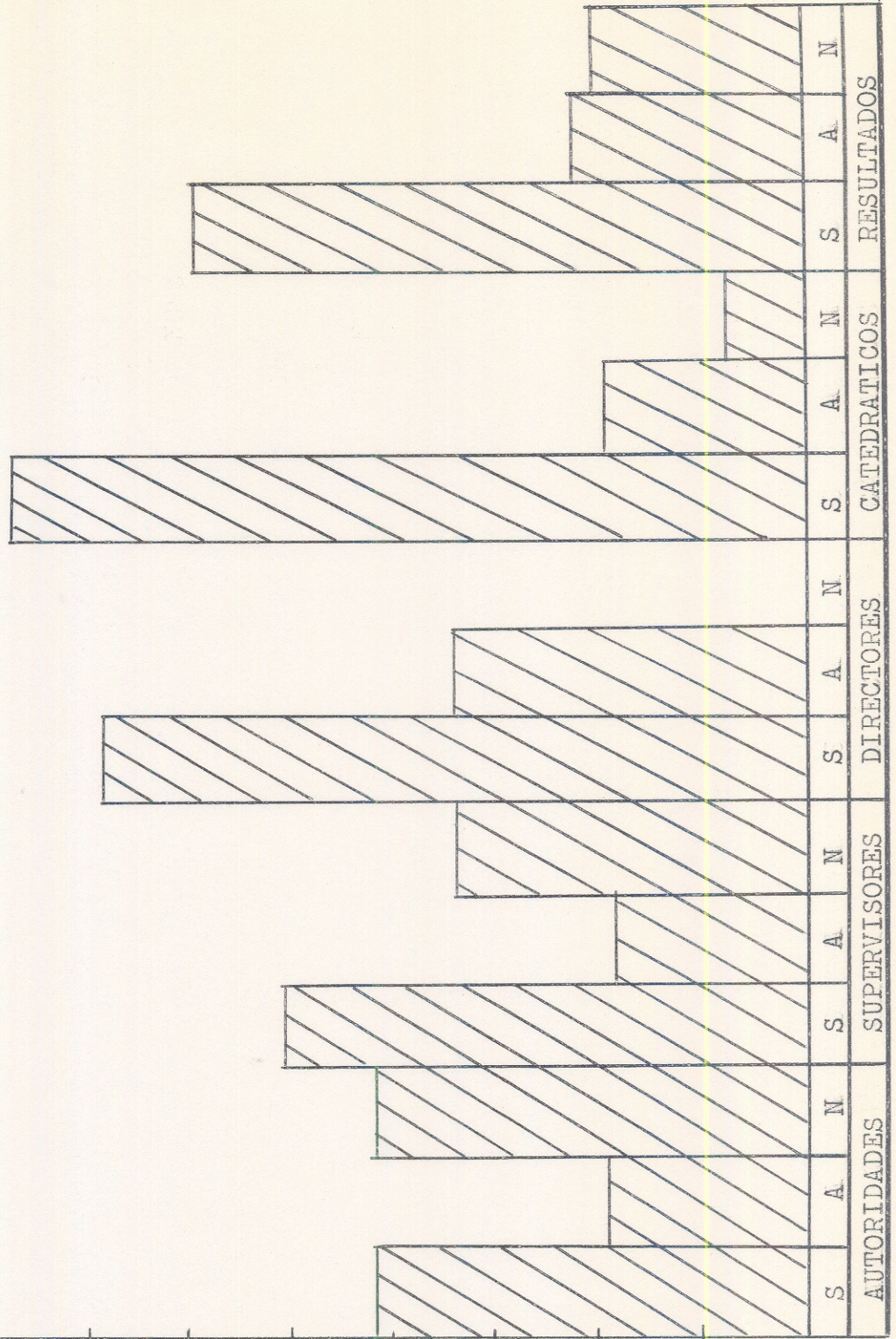


2.- RESUELVE PROBLEMAS DE LA ESCUELA.

GRAFICA No. 3

%
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0

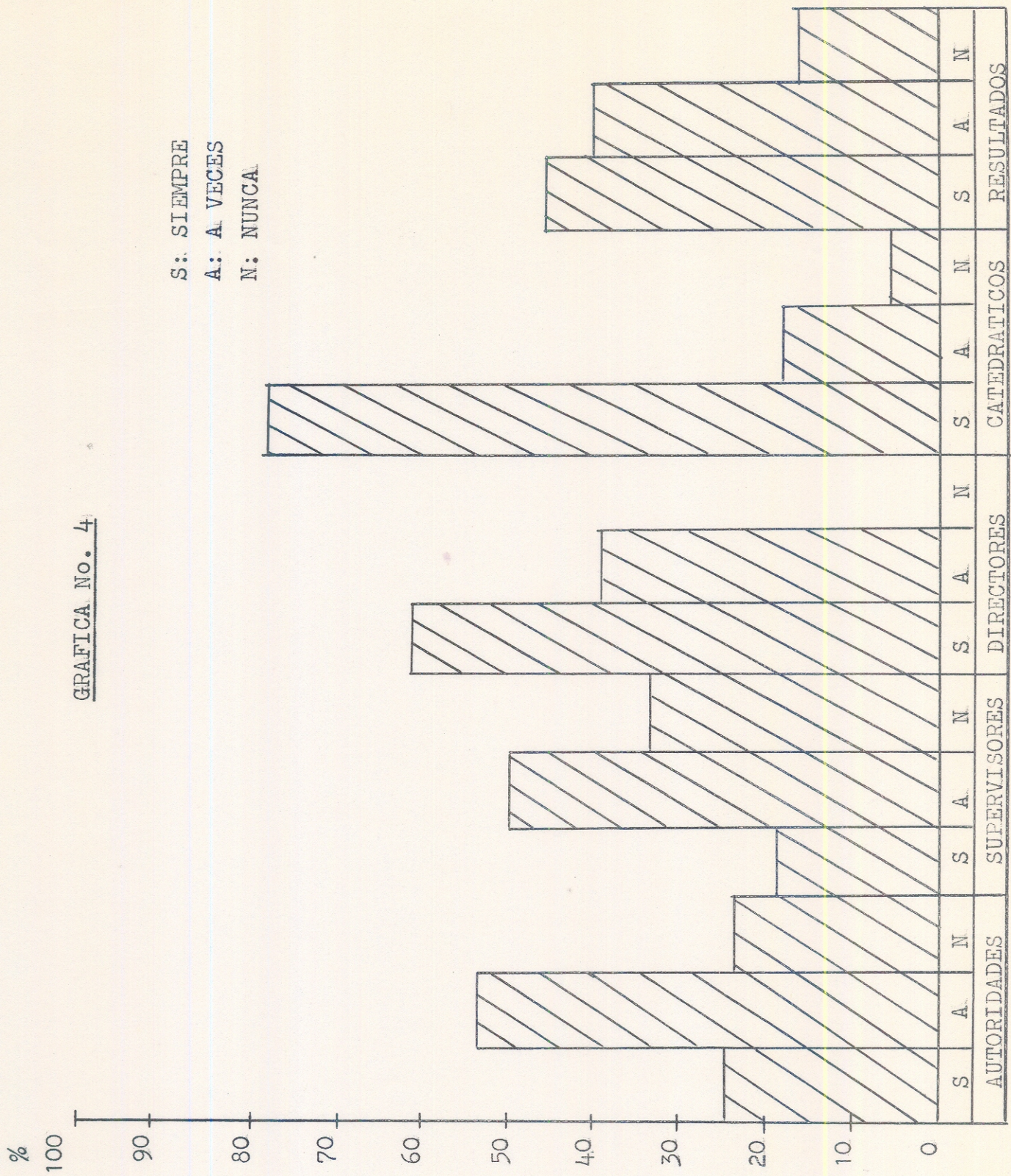
S: SIEMPRE
A: A VECES
N: NUNCA



3.- DESARROLLA LA FUNCION SUPERVISORA.

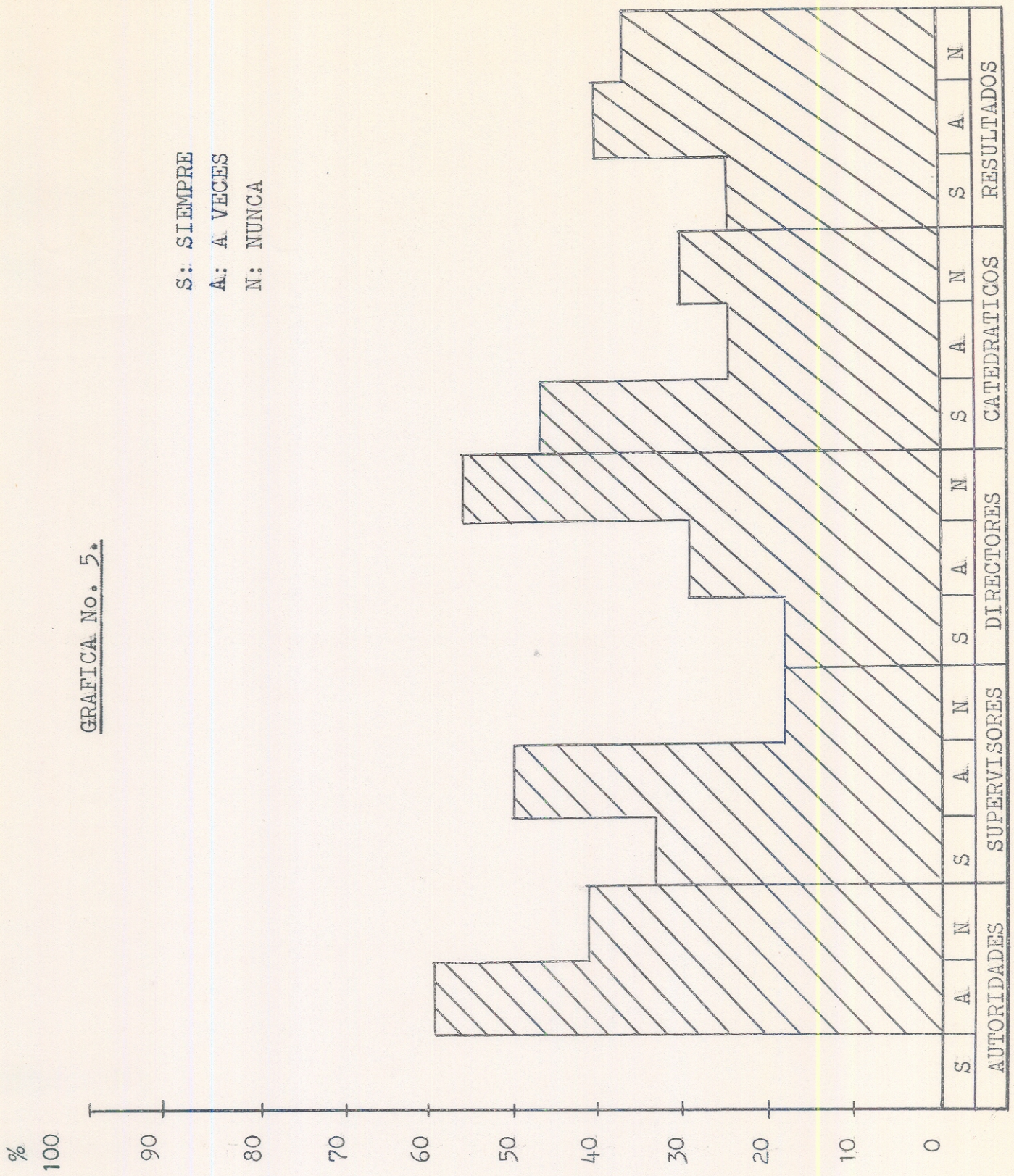
GRAFICA No. 4

S: SIEMPRE
 A: A VECES
 N: NUNCA



4.- ACTUALIZA CONOCIMIENTOS TECNICO-PEDAGOGICOS A LOS CATEDRATICOS.

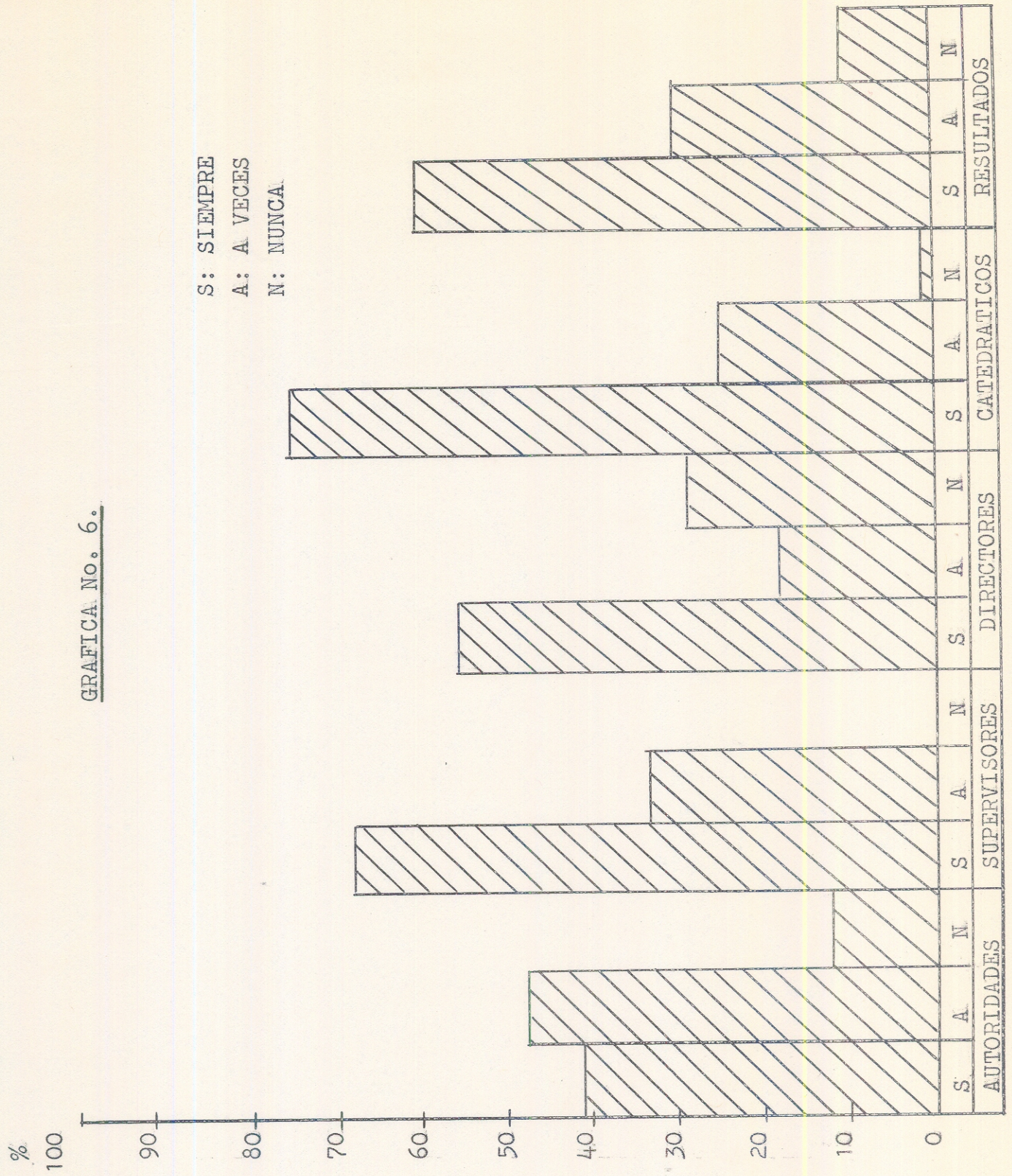
GRAFICA No. 5.



S: SIEMPRE
 A: A VECES
 N: NUNCA

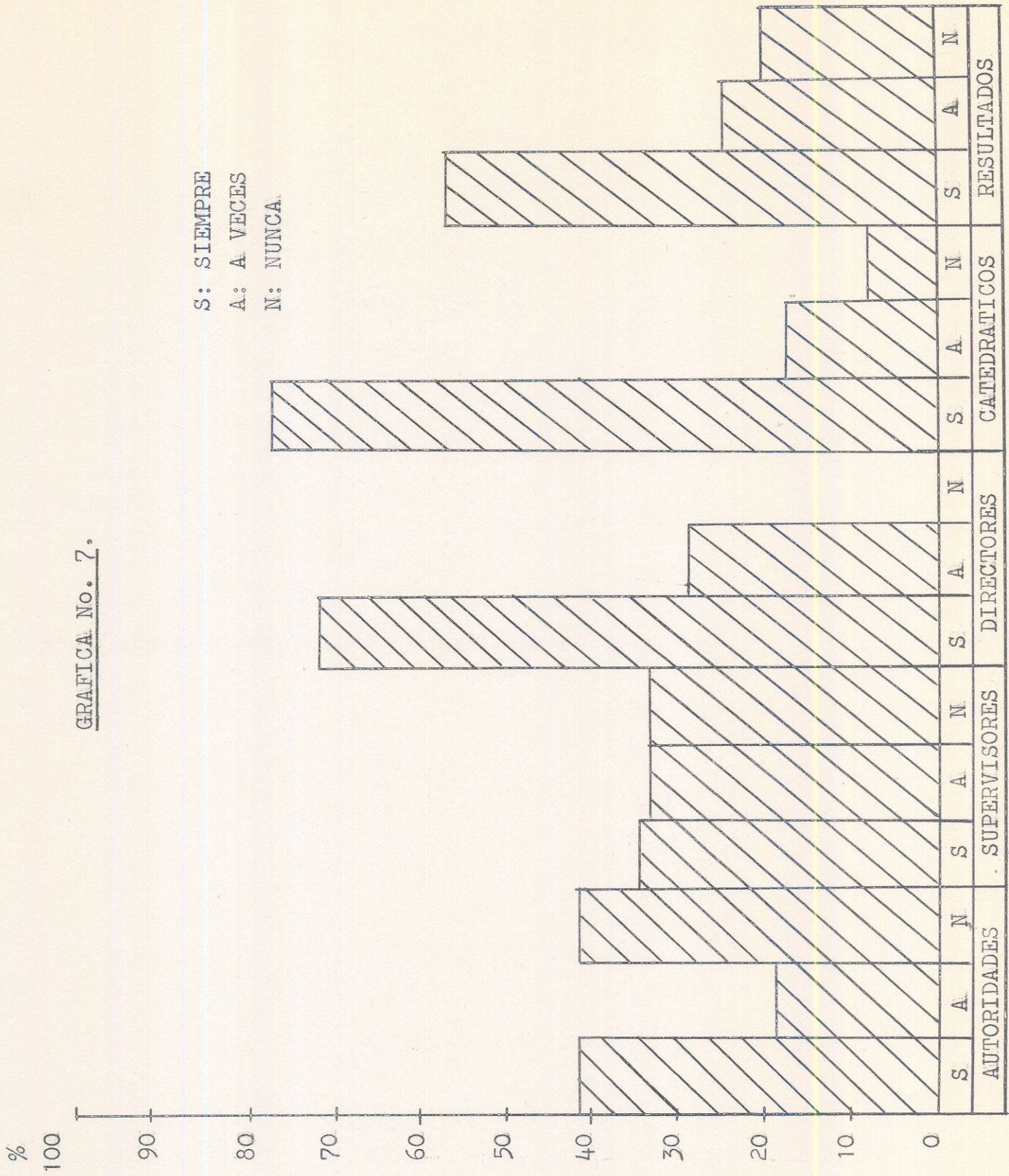
5.- CURSILLOS DE CAPACITACION.

GRAFICA No. 6.



6.- PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.

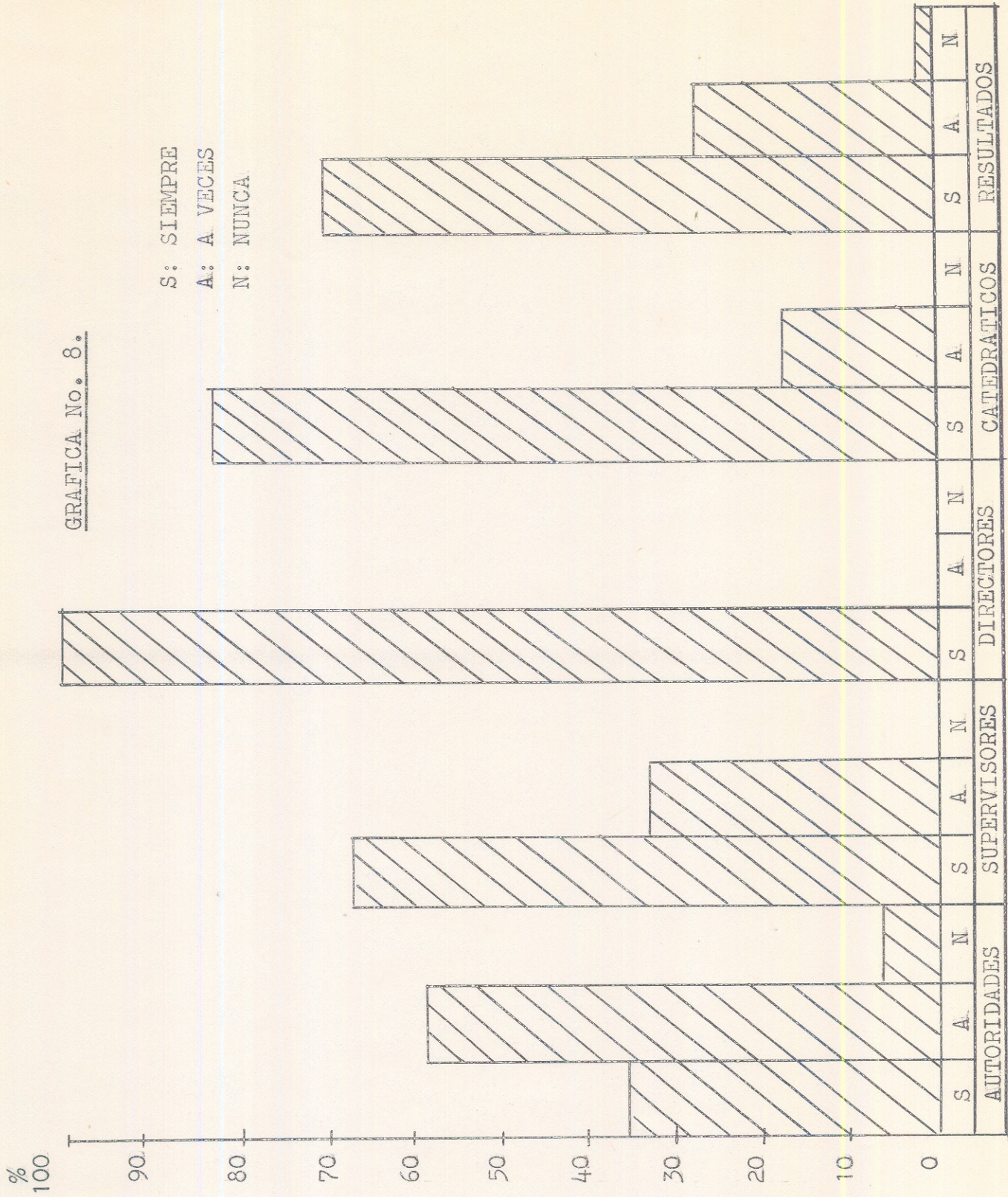
GRAFICA No. 7.



7.- USA PROCEDIMIENTOS EN LA SUPERVISION.

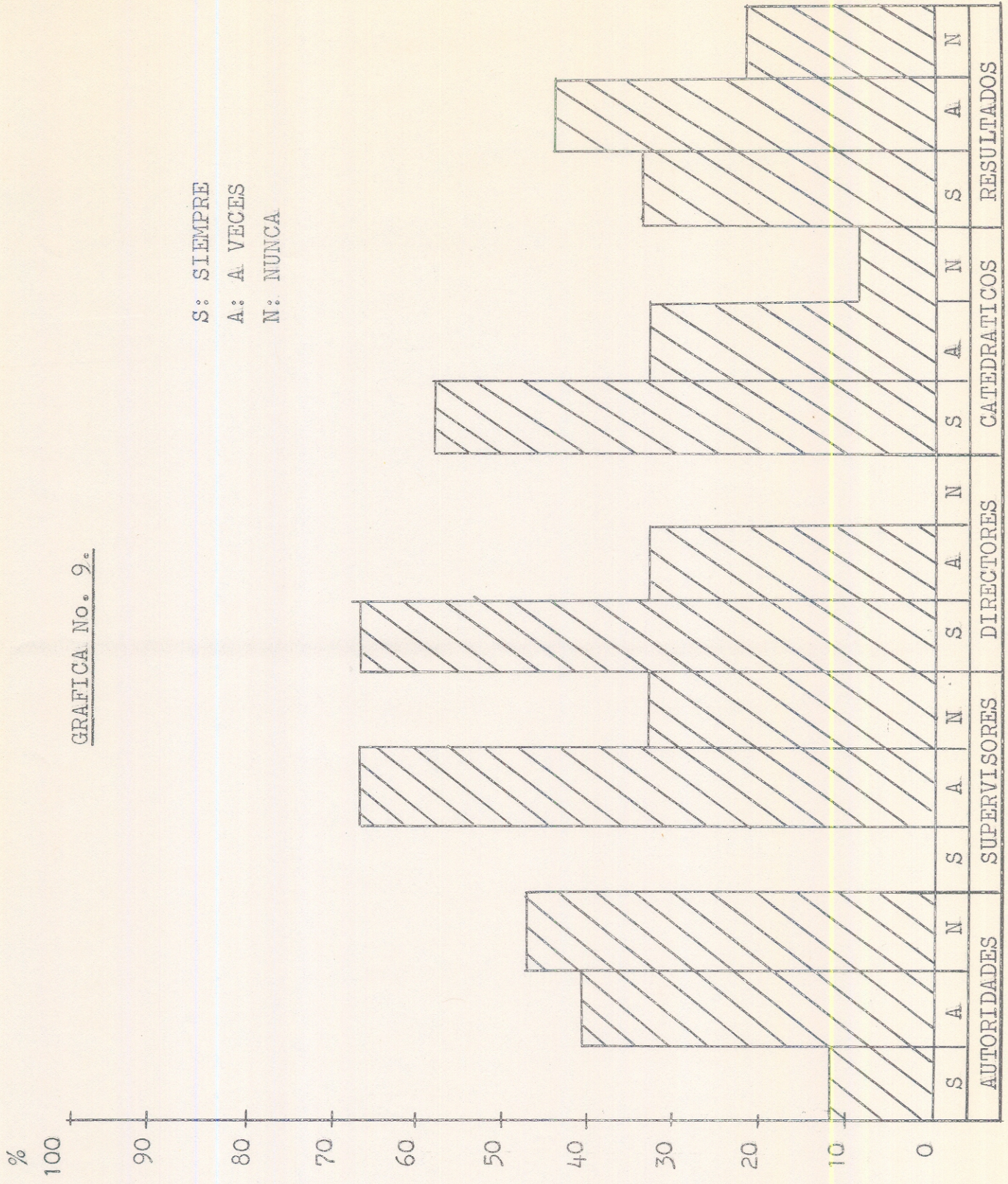
GRAFICA No. 8.

S: SIEMPRE
 A: A VECES
 N: NUNCA



8.-- LA ESCUELA COMO CAMPO DE MEJORAMIENTO DEL PENSAMIENTO.

GRAFICA No. 9.

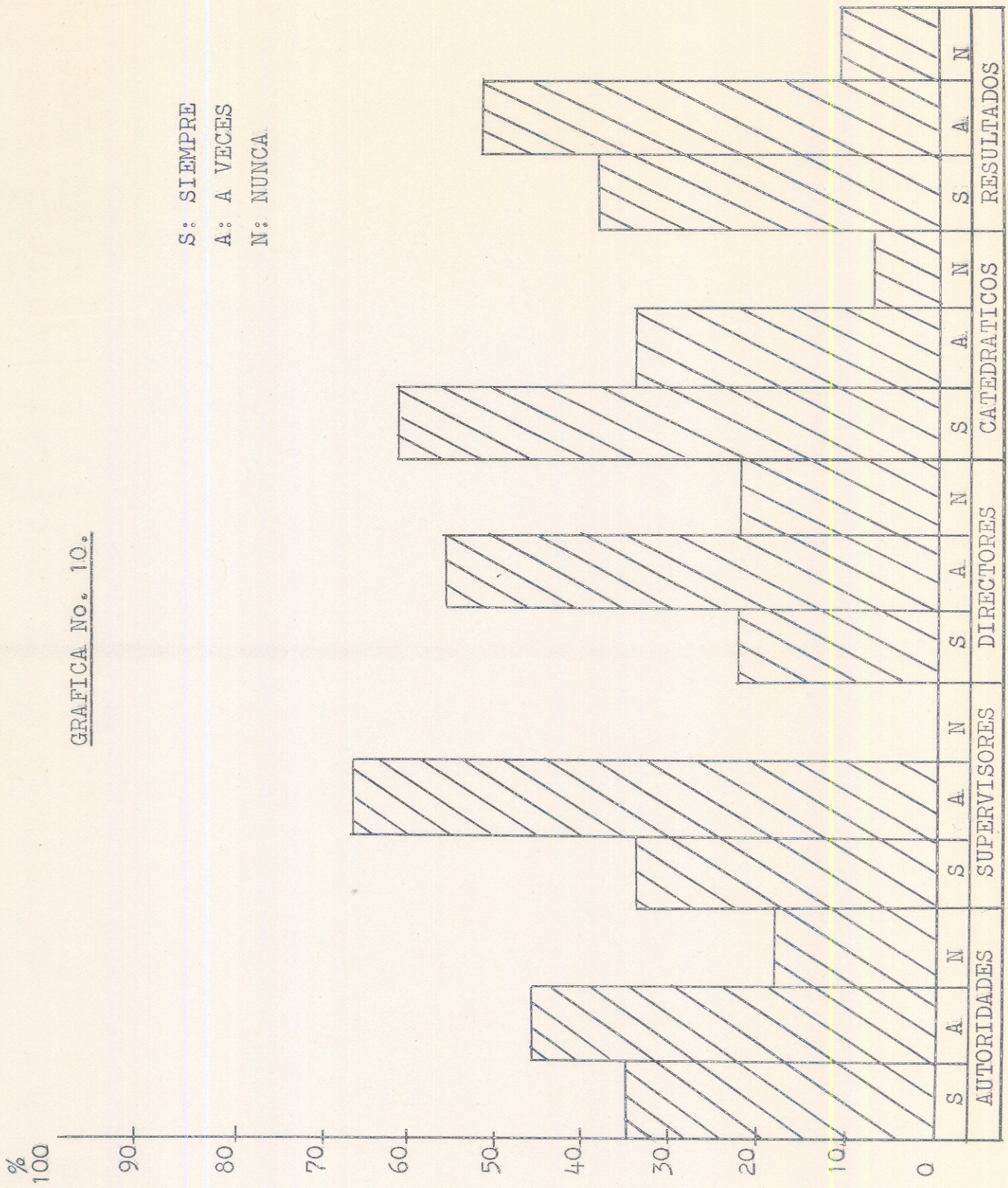


S: SIEMPRE
 A: A VECES
 N: NUNCA

9.- SELECCION DE DIRECTORES DE CONFORMIDAD A LA LEY.

GRAFICA No. 10.

S: SIEMPRE
 A: A VECES
 N: NUNCA



10.- APLICA REGISTROS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS.

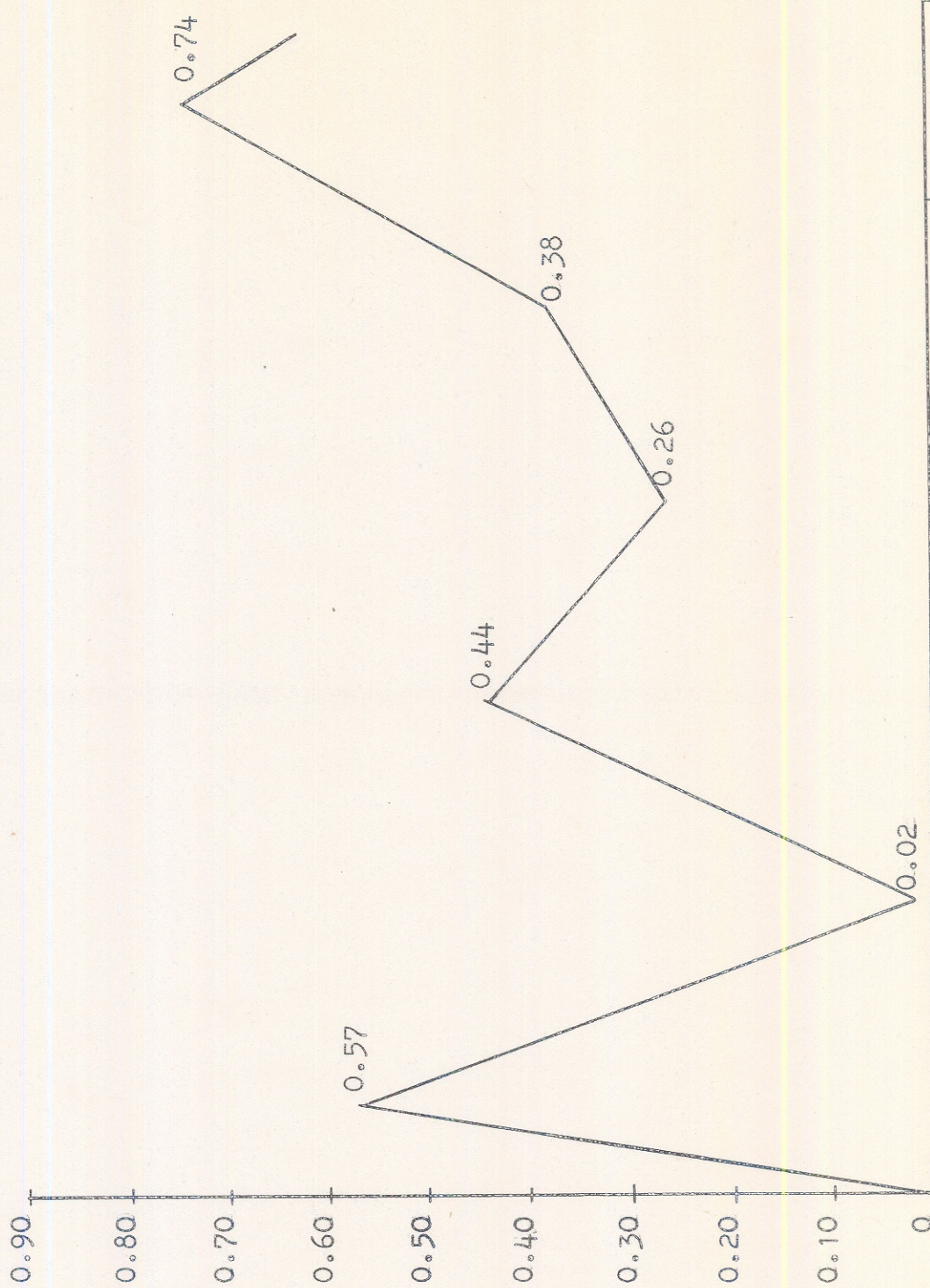
5.- El Cuadro No. 4, que representa la correlación, proporciona los siguientes resultados:

- a) La correlación más baja está a nivel de Directores y Autoridades locales, 0.02, que significa falta de interacción entre ellos como agentes del proceso educativo.
- b) Con los Supervisores, la correlación es de 0.26, lo que es igual a "RELATIVAMENTE BAJA", lo que extraña por ser ellos, elementos del currículum que comparten idénticas responsabilidades en el quehacer educativo.
- c) La correlación entre Directores y Catedráticos es: 0.74 que es "ALTA", como consecuencia de la acción conjunta que realizan y la interacción entre ellos.
- d) Entre Supervisores y Autoridades locales, la correlación que existe es de 0.57, lo que es igual a "RELATIVAMENTE ALTA" por tratarse de dos elementos que no emplean el mismo criterio direccional.
- e) La correlación entre Autoridades y Catedráticos es de 0.44 que significa "RELATIVAMENTE ALTA", lo que indica que sólo hay alguna interacción entre ellos.
- f) Entre Supervisores y Catedráticos existe la correlación 0.38 que es "RELATIVAMENTE BAJA", en la escala de significación, estimándose que hay poca interacción, lo que no es deseable.

6.- La gráfica No. 11, explica el comportamiento de las variables en términos de coeficiente de correlación:

GRAFICA No. 11.

COEFICIENTE DE CORRELACION



AUTORIDADES	AUTORIDADES	AUTORIDADES	SUPERV.	SUPERV.	SUPERV.	DIRECTORES
SUPERVISORES DIRECTORES CATEDRATICOS DIRECTORES CATEDRATICOS CATEDRATICOS						

K.- Confirmación de la hipótesis.

CUADRO No. 5

Análisis de variables independientes y dependientes para confirmar la hipótesis.

	Informantes	SUPERVISORES	DIRECTORES
Efectos	Causas		
-Orientar, capacitar, resolver, - mejorar, planificar, utilizar, - aplicar: métodos, procedimientos, técnicas y formas de trabajo inhe- rentes con la educación.		No ha capaci- tado a los Directores.	Capacita- ción en su pervisión.
48 %		35 %	17 %
"POCO SATISFACTORIO"		"POCO SATISFACTO- RIO"	"INSATISTO- RIO"

- 1.- El resumen de todas las acciones de la función supervisora, fue "POCO SATISFACTORIO".
- 2.- Se observa como causa la falta de capacitación de los directores que fue también "POCO SATISFACTORIO".

- 1.- Es "POCO SATISFACTORIO" la acción orientadora de los Directores, lo que acusa poca eficiencia en su función supervisora y por con siguiente esta función técnica pedagógica se ha descuidado, llegando a establecerse inconsistencia institucional y desfase con la realidad porque supone que no hay una actualización profesional de los maestros y sus acciones serán poco coherentes con los objetivos institucionales.
- 2.- En el funcionamiento de los centros educativos, siempre se presentan problemas o sean situaciones complejas que hay que simplificar y aún cuando en el presente estudio, se observa que el Director resuelve problemas de la escuela, en un 52 % que según la escala el resultado es "SATISFACTORIO", se considera que no se logra superar en su mayoría las dificultades de maestros y alumnos, o que no hay la suficiente flexibilidad para efectuar cambios oportunos.
- 3.- De acuerdo con los resultados del estudio, se confirma que las personas que ejercen funciones de Director, son improvisados, los esfuerzos de autocapacitación son pocos; es "INSATISFACTORIO" que sólo el 24 % han asistido a cursillos de capacitación, lo que podría mejorar la preparación profesional ya que no existe una carrera de especialización.
- 4.- Aún cuando los Directores planifican las actividades en un nivel "SATISFACTORIO", por el número de quienes lo hacen, convendría hacer un análisis de eficiencia para comprobar su consistencia.

fundamentación y eficacia, ya que otros aspectos de su función, son "POCO SATISFACTORIO", como la orientación a los maestros, - los registros de control y los procedimientos de selección de - los mismos Directores.

- 5.- Es importante la opinión de la mayoría de los referentes que -- consideran a la escuela como campo de mejoramiento del pensamiento humano; pero para que esta función se cumpla, debe garanti-- zarse la calidad óptima de los recursos humanos que en ella se involucran.
- 6.- El grado de interacción entre los Directores y los elementos que por razones de trabajo deben comunicarse constantemente, es variada: con las Autoridades "INSATISFACTORIO"; con los Supervisores, "POCO SATISFACTORIO"; con los Catedráticos, "SATISFACTORIO".
- 7.- Según el análisis de correlación, se marca una tendencia de in-- teracción positiva entre Directores y Catedráticos y negativa entre Directores, Supervisores y Autoridades locales.
- 8.- Se confirma la hipótesis aunque los resultados fueron inversos, es decir que: la capacitación "POCO SATISFACTORIO" de los Directores, produjo una función supervisora "POCO SATISFACTORIO".

IV. RECOMENDACIONES

- 1.- Que se supere la calidad profesional y humanística de los que -
ejercen acciones educativas a través de programas de orientación
por correspondencia, u otros medios posibles y que en la selec-
ción para cargos a Directores de establecimientos del Nivel Me-
dio, se tome muy en cuenta el Decreto Legislativo 1485 de fecha
13-9-61, Capítulo de la Dignificación y Catalogación del Magiste-
rio Nacional.
- 2.- Que los Supervisores Técnicos de Educación propicien reuniones -
entre Directores de sus sectores, dando oportunidad a aquellos -
cuya experiencia sea reconocida, para encontrar soluciones a los
problemas.
- 3.- Que las autoridades de Educación programen con frecuencia cursi-
llos y/o seminarios sobre la función supervisora para Directores
del nivel medio y que las universidades acreditadas en el país,
crean especializaciones para optar a dichos cargos.
- 4.- Que se continúen realizando trabajos de investigación sobre la -
Función Supervisora de Directores de establecimientos del Nivel
Medio, para tener marcos de referencia más confiables y que los
Supervisores Técnicos de Educación den la orientación adecuada y
oportuna a los Directores en la planificación de actividades.
- 5.- Que se establezcan mecanismos adecuados de comunicación entre -
los agentes de la educación, para mejorar la interrelación entre
quienes comparten la responsabilidad de la educación.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- ALCÁINE LLANES, Dr. Manuel. "PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE LA INSPECCIÓN ESCOLAR". ESAPAC. Escuela Superior de Administración Pública América Central. San José, Costa Rica, 1956.
- 2.- Folleto "MANUAL DEL DIRECTOR PARA PLANTELES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA". Dirección de Educación Secundaria, Superior y Especial. Caracas, 1967.
- 3.- HIERRO, Lilia O. de "ENFOQUE PRÁCTICO DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR". Cuaderno Pedagógico. 27. Editorial KAPELUSZ. Moreno 372. Buenos Aires.
- 4.- JIMÉNEZ Y CORIA, Lauriano. "ORGANIZACIÓN ESCOLAR". Ensayos Pedagógicos de Fernández Editores S. A. México.
- 5.- LEMUS, Luis Arturo. "ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN DE ESCUELAS". Editorial KAPELUSZ. Moreno 372. Buenos Aires, 1975.
- 6.- LEMUS, Luis Arturo. "EL DIRECTOR DEMOCRÁTICO DE UNA ESCUELA PRIMARIA". Colección Científico-Pedagógico. Editorial del Ministerio de Educación Pública, Guatemala, C.A. - 1953.
7. MANUAL PARA CENTROS DOCENTES DEL NIVEL MEDIO. Ministerio de Educación. Unidad Sectorial de Investi

gación y Planificación Educativa. -
USIPE.

8.- MANUAL DE SUPERVISION EDUCATIVA. Ministerio de Educación. Unidad de Investigación y Planificación Educativa -USIPE-. Programa Formación Permanente de Maestros. Dirección General de Educación Escolar. - Supervisión General. Guatemala. Diciembre de 1981.

9.- NERICI, Imédeo G. "INTRODUCCION A LA SUPERVISION ESCOLAR". Editorial KAPELUSZ, Moreno 372. Buenos Aires, 1975.

10.- RAMIREZ, Rafael. "SUPERVISION DE LA EDUCACION RURAL". Ministerio de Educación Pública. Editorial Instituto de Capacitación del Magisterio. México. 1963.

11.- SPERB, Dalilla. "DIRECCION Y SUPERVISION DE LA ESCUELA PRIMARIA". Editorial KAPELUSZ. Moreno 372. - Buenos Aires. 1974.

ANEXO A

LISTA DE MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE JUTIAPA

- 1.- Jutiapa
- 2.- El Progreso
- 3.- Agua Blanca
- 4.- Santa Catarina Mita
- 5.- Asunción Mita
- 6.- Quezada
- 7.- San José Acatempa
- 8.- Yupiltepeque
- 9.- El Adelanto
- 10.- Zapotitlán
- 11.- Comapa
- 12.- Atescatempa
- 13.- Jerez
- 14.- Conguaco
- 15.- Moyuta
- 16.- Pasaco
- 17.- Jalpatagua.

ANEXO B

LISTA DE ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACION MEDIA DEL DEPARTAMENTO DE
J U T I A P A .

- 1.- Escuela Nacional de Ciencias Comerciales.
Jutiapa.
- 2.- Instituto Normal Particular de Magisterio.
Jutiapa.
- 3.- Colegio de Magisterio "2 de Julio".
Jutiapa.
- 4.- Instituto Experimental "Lic. Mario Efraín Nájera Farfán".
Jutiapa.
- 5.- Colegio Particular de Educación Básica "San Miguel".
Jutiapa.
- 6.- Instituto Particular de Educación Básica Nocturno.
Jutiapa.
- 7.- Instituto Nacional de Educación Básica "Dr. Francisco Figueroa".
Santa Catarina Mita.
- 8.- Instituto Mixto Particular de Educación Básica Nocturno.
Santa Catarina Mita.
- 9.- Instituto Nacional de Educación Básica.
Asunción Mita.
- 10.- Instituto Particular de Educación Básica "María Chinchilla".
Asunción Mita.
- 11.- Instituto Nacional de Educación Básica.
Agua Blanca.

- 12.- Instituto Nacional de Educación Básica.
Jalpatagua.
- 13.- Instituto Particular Nocturno de Educación Básica.
Jalpatagua.
- 14.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
El Progreso.
- 15.- Instituto Mixto Particular de Educación Básica Nocturno.
El Progreso.
- 16.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Atescatempa.
- 17.- Escuela Particular de Ciencias Comerciales.
Atescatempa.
- 18.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Quezada.
- 19.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
San José Acatempa.
- 20.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Yupiltepeque.
- 21.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
El Adelanto.
- 22.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Zapotitlán.
- 23.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Comapa.
- 24.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Jerez.
- 25.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Conguaco.

- 26.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Moyuta.
- 27.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Pasaco.
- 28.- Instituto por Cooperativa de Educación Básica.
Ciudad Pedro de Alvarado, Moyuta.

ANEXO C.

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y en la línea que corresponde a su respuesta, marque con una X.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.- Orienta y capacita a los catedráticos de su Instituto?			
2.- Resuelve los problemas que -- afectan al plantel?			
3.- Desarrolla la función supervisora en el establecimiento?			
4.- Actualiza los conocimientos - técnico-pedagógicos a los Cate <u>dráticos</u> ?			
5.- Con el espíritu científico que debe caracterizarle, considera a la escuela como un campo de mejoramiento del pensamiento - humano?			
6.- Al ser nombrado como Director, fueron considerados previamente los requisitos que establece la ley?			
7.- Ha recibido cursillos de capacitación en función de supervisión?			
8.- Planifica las actividades a - realizar?			
9.- Usa procedimientos técnicos - para cumplir con la función <u>su</u> pervisor <u>a</u> ?			
10.- Aplica registros cualitativos y cuantitativos en su plantel?			

ANEXO D.

CUESTIONARIO PARA CATEDRATICOS

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y en la línea que corresponde a su respuesta, marque con una X.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
1.- Ha sido orientado y capacitado en su trabajo docente por el Director del plantel?			
2.- Resuelve el Director los problemas que afectan a la escuela de hoy?			
3.- Desarrolla la función supervisora el Director de su establecimiento?			
4.- Se preocupa el Director por actualizar los conocimientos técnico-pedagógicos de Uds. los catedráticos?			
5.- Considera que su Director toma a la escuela como un campo de mejoramiento del pensamiento humano?			
6.- Cree que la selección para el cargo de Directores es de conformidad con la ley?			
7.- Ha recibido el Director cursillos de capacitación?			
8.- Planifica el Director las actividades a realizar?			
9.- Usa el Director procedimientos técnicos para cumplir con la función supervisora?			
10.- Aplica el Director registros cualitativos y cuantitativos en el establecimiento?			

ANEXO E.

CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y en la línea que corresponda a su respuesta, marque con una X.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SIEMPRE	A. VECES	NUNCA
1.- Ha orientado y capacitado el trabajo técnico-administrativo a los Directores de los institutos de educación media?			
2.- Tiene conocimiento que los Directores resuelven los problemas que afectan a la escuela de hoy?			
3.- Cree que los Directores de institutos desarrollan la función supervisora?			
4.- Actualizan los Directores los conocimientos técnico-pedagógicos a los catedráticos?			
5.- Cree que los Directores estiman a la escuela como un campo de mejoramiento del pensamiento humano?			
6.- La Selección para el cargo de Directores del nivel medio, se ajusta a los requerimientos de ley?			
7.- Han recibido los Directores de su región, cursillos de capacitación en función de supervisión?			
8.- Planifican los Directores las actividades a realizar?			
9.- Usan los Directores procedimientos técnicos en la supervisión de su establecimiento?			
10.- Aplican los Directores registros cualitativos y cuantitativos en su plantel?			

ANEXO F.

CUESTIONARIO PARA AUTORIDADES LOCALES

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y en la línea que corresponde a su respuesta, marque con una X.

PREGUNTAS	RESPUESTAS		
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1.- Tiene conocimiento de que la Super visión orienta y capacita a los Di rectores de institutos de educa-- ción media?			
2.- Cree que el Director de planteles del nivel medio, resuelven los pro blemas que afectan a la escuela de hoy?			
3.- Estima Ud. que los Directores desa rrollan la función supervisora en sus institutos?			
4.- Tiene información, que los Directo res de establecimientos, actuali-- zan los conocimientos técnico-peda gógicos a los catedráticos?			
5.- Considerarán los Directores a la - escuela como un campo de mejora-- miento del pensamiento humano?			
6.- A criterio personal, cree que la - selección a cargos de Directores - del nivel medio, se ajusta a lo de seado?			
7.- Tiene conocimiento que los Directo res han recibido cursillos de capa citación en función de supervisión?			
8.- Planifican los Directores las acti vidades a realizar?			
9.- Usarán los Directores procedimien tos técnicos para desarrollar la - función supervisora?			
10.- Aplican los Directores de educa-- ción media, registros cualitativos y cuantitativos en sus planteles?			

DIRECCION DE EDUCACION MEDIA

7a. avenida 3-19, zona 1 — Teléfono 27007

001044



MINISTERIO DE
EDUCACION

GUATEMALA, C. A.

ANEXO G.

0-1191

Of. No. <u>S/Reg.</u>
REF. <u>JGGR/amdeb.</u>

Al contestar, sírvase mencionar el número y referencia de esta nota.

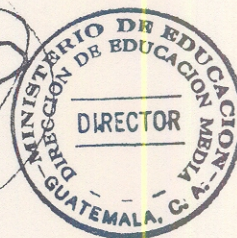
DIRECCION DE EDUCACION MEDIA: Guatemala, veintidos de octubre de mil novecientos ochenta y uno.

ASUNTO: Supervisor de Educación Media profesor José Víctor Guerra welchez, solicita autorización para realizar encuesta en Jutiapa.

PROVIDENCIA No. 001044

Vuelva al Señor Supervisor de Educación Media, profesor José Víctor Guerra welches informándole que esta Dirección aprueba el texto de las encuestas a realizarse en el Departamento de Jutiapa y lo autoriza a efectuarla; no así el texto de la circular No. 42-81 que deberá tomar de la hoja celeste que se acompaña.

Prof. José Guillermo García Rojas
DIRECTOR DE EDUCACION MEDIA
MINISTERIO DE EDUCACION
Guatemala, C. A.



HONOR, RESPETO, HONRADEZ, TRABAJO

6a. avenida 3-11, zona 4 — Teléfono 314334 — Guatemala, C. A.

Of. No.
REF. **GGR/ldef.**.....

ANEXO H

Al contestar, sírvase mencionar el número y referencia de esta nota.

CIRCULAR No. 42-81

Guatemala, 22 de octubre de 1981.

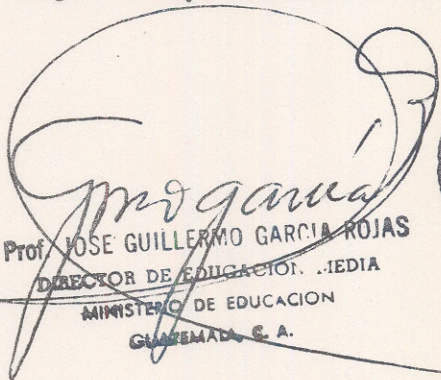
A: Gobernador Departamental,
Alcaldes Municipales, Supervisor Técnico
de Educación Departamental, de Distritos,
Directores de Institutos y/o Colegios de
Nivel Medio y Personal Docente del Nivel Medio
del Departamento de Jutiapa.

Señor (a):

Respetuosamente me dirijo a usted, para pedirle su colaboración a efecto de que sea llenada la encuesta que se adjunta, con fines experimentales y realizar un aporte a la Educación Nacional. El mencionado estudio será efectuado por el Profesor José Víctor Guerra Welches, Supervisor de Educación Media del Departamento de Educación Vocacional y Técnica de esta Dirección.

La mencionada encuesta deberá llegar a esta oficina, 6a. Ave. 3-11, zona 4, 2o. nivel, a más tardar el 2 de noviembre del corriente año.

Al agradecerle su valiosa cooperación, me suscribo de usted, atento y seguro servidor.


Prof. JOSE GUILLERMO GARCIA ROJAS
DIRECTOR DE EDUCACION MEDIA
MINISTERIO DE EDUCACION
GUATEMALA, C. A.



ANEXO I.

DIRECTORES - CATEDRATICOS

X	Y	x	y	x ²	y ²	xy
72	64	11	- 5	121	25	- 55
78	74	17	5	289	25	85
67	76	6	7	36	49	42
61	78	0	9	0	81	0
100	83	39	14	1521	196	546
67	58	6	- 11	36	121	- 66
17	46	- 44	- 23	1936	529	1012
55	75	- 6	6	36	36	- 36
72	77	11	8	121	64	88
<u>22</u>	<u>61</u>	<u>- 39</u>	<u>- 8</u>	<u>1521</u>	<u>64</u>	<u>312</u>
611	692			Σ 5617	Σ 1190	Σ 1928

$\bar{X} : 61 \quad \bar{Y} : 69$

$$r: \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

$$r: \frac{1928}{\sqrt{5617 \times 1190}}$$

$$r: \frac{1928}{74.94 \times 34.49}$$

$$r: \frac{1928}{2584}$$

$$r: 0.74$$

Correlación DIRECTORES - CATEDRATICOS: 0.74

ANEXO J.

DIRECTORES - SUPERVISORES

X	Y	x	y	x ²	y ²	xy
72	17	11	-18	121	324	-198
78	33	17	- 2	289	4	- 34
67	50	6	15	36	225	90
61	17	--	-18	--	324	--
100	67	39	32	1521	1024	1248
67	--	6	--	36	--	--
17	33	-44	- 2	1936	4	88
55	67	- 6	32	36	1024	-192
72	34	11	- 1	121	1	- 11
<u>22</u>	<u>33</u>	<u>-39</u>	<u>- 2</u>	<u>1521</u>	<u>4</u>	<u>78</u>
611	351			Σ 5617	Σ 2934	Σ 1069

$\bar{X} : 61$ $\bar{Y} : 35$

$$r: \frac{\Sigma XY}{\sqrt{\Sigma X^2 \cdot \Sigma Y^2}}$$

$$r: \frac{1069}{\sqrt{5617 \cdot 2934}}$$

$$r: \frac{1069}{74.94 \times 54.16}$$

$$r: \frac{1069}{4058.75}$$

$$r: 0.26$$

Correlación DIRECTORES - SUPERVISORES: 0.26

ANEXO K.

DIRECTORES - AUTORIDADES

X	Y	x	y	x ²	y ²	xy
72	0	11	0	121	0	0
78	23	17	- 2	289	4	- 34
67	41	6	16	36	256	96
61	24	0	- 1	0	1	0
100	35	39	10	1521	100	390
67	12	6	-13	36	169	- 78
17	0	-44	0	1936	0	0
55	41	- 6	16	36	256	- 96
72	41	11	16	121	256	176
<u>22</u>	<u>35</u>	<u>-39</u>	<u>10</u>	<u>1521</u>	<u>100</u>	<u>-390</u>
611	252			Σ 5617	Σ 1142	Σ 64

$\bar{X} : 61 \quad \bar{Y} : 25$

$$r: \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

$$r: \frac{64}{\sqrt{5617 \times 1142}}$$

$$r: \frac{64}{74.94 \times 33.79}$$

$$r: \frac{64}{2532}$$

$$r: 0.02$$

Correlación DIRECTORES - AUTORIDADES: 0.02

ANEXO L.

SUPERVISORES - CATEDRATICOS

X	Y	x	y	x ²	y ²	xy
17	64	-18	- 5	324	25	90
33	74	- 2	5	4	25	-10
50	76	15	7	225	49	105
17	78	-18	9	324	81	-162
67	83	32	14	1024	196	448
0	58	0	-11	0	121	0
33	46	- 2	-23	4	529	46
67	75	32	6	1024	36	192
34	77	- 1	8	1	64	- 8
<u>33</u>	<u>61</u>	- 2	- 8	<u>4</u>	<u>64</u>	<u>16</u>
351	692			Σ 2934	Σ 1190	Σ 717

$\bar{X} : 35 \quad \bar{Y} : 69$

$$r: \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

$$r: \frac{717}{\sqrt{2934 \times 1190}}$$

$$r: \frac{717}{54.16 \times 34.49}$$

$$r: \frac{717}{1867}$$

r: 0.38

Correlación SUPERVISORES - CATEDRATICOS: 0.38

ANEXO M.

SUPERVISORES - AUTORIDADES

X	Y	x	y	x ²	y ²	xy
17	0	-18	0	324	0	0
33	23	-2	-2	4	4	4
50	41	15	16	225	256	240
17	24	-18	-1	324	1	18
67	35	32	10	1024	100	320
0	12	0	-13	0	169	0
33	0	-2	0	4	0	0
67	41	32	16	1024	256	512
34	41	-1	16	1	256	-16
<u>33</u>	<u>35</u>	-2	10	<u>4</u>	<u>100</u>	<u>-20</u>
351	252			≤ 2934	≤ 1142	≤ 1058

$\bar{X} : 35 \quad \bar{Y} : 25$

$$r: \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

$$r: \frac{1058}{\sqrt{2934 \times 1142}}$$

$$r: \frac{1058}{54.16 \times 33.79}$$

$$r: \frac{1058}{1830}$$

$$r: 0.57$$

Correlación SUPERVISORES - AUTORIDADES: 0.57

ANEXO N.

AUTORIDADES - CATEDRATICOS

X	Y	x	y	x ²	y ²	xy
0	64	0	- 5	0	25	0
23	74	- 2	5	4	25	- 10
41	76	16	7	256	49	112
24	78	- 1	9	1	81	- 9
35	83	10	14	100	196	140
12	58	-13	-11	169	121	143
0	46	0	-23	0	529	0
41	75	16	6	256	36	96
41	77	16	8	256	64	128
<u>35</u>	<u>61</u>	10	- 8	<u>100</u>	<u>64</u>	<u>- 80</u>
252	692			Σ 1142	Σ 1190	Σ 520

$\bar{X} : 25 \quad \bar{Y} : 69$

$$r: \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \cdot \sum y^2}}$$

$$r: \frac{520}{\sqrt{1142 \times 1190}}$$

$$r: \frac{520}{33.79 \times 34.49}$$

$$r: \frac{520}{1165}$$

$$r: 0.44$$

Correlación AUTORIDADES - CATEDRATICOS: 0.44.

ANEXO O.

PLAN GENERAL ANUAL

I.

INFORMACION:

- 1.1. Establecimiento: _____
- 1.2. Director: _____
- 1.3. Sub-Director: _____
- 1.4. Presidente del Claustro: _____
- 1.5. Presidente del Consejo Estudiantil: _____
- 1.6. Presidente del Patronato Escolar: _____
- 1.7. Municipio: _____
- 1.8. Departamento: _____
- 1.9. Ciclo Escolar: _____

II.

OBJETIVOS TERMINALES:

- 2.1. Al finalizar el ciclo escolar, los alumnos habrán participado - en las actividades del plantel.
- 2.2. A través de intercambios, al terminar las labores escolares, - los maestros, alumnos y padres de familia se han integrado a la comunidad estudiantil y han tomado conciencia de su rol de trabajo.
- 2.3. Las relaciones interpersonales habrán mejorado al final del ciclo en un alto porcentaje.
- 2.4. Al finalizar el ciclo escolar, los estudiantes serán capaces de manifestar su preparación de acuerdo a su nivel cultural.
- 2.5. Después de concientizar en sesiones continuas las diferentes organizaciones educativas internas, estarán en condiciones de pres

tar apoyo para alcanzar las metas trazadas.

- 2.6. Después de una planificación conjunta, los catedráticos en sus especialidades y los demás integrantes del personal, serán capaces de tomar parte en la realización de un plan: cultural, cívico y deportivo.
- 2.7. Al finalizar la encuesta sobre necesidades del establecimiento en la que participarán estudiantes y catedráticos, se habrá detectado las fallas en la administración y se podrá superar.
- 2.8. Al finalizar una semana de orientación sobre conocimiento de las acciones que el Ministerio de Educación desea, los trabajadores estarán en condiciones de cumplirlas eficientemente.

III.

MEDIOS:

- 3.1. Ejercer la Dirección en forma democrática.
- 3.2. Propiciar el diálogo como medio para resolver problemas y ajustes.
- 3.3. Reuniones periódicas con el personal docente, alumnos, padres de familia y autoridades.
- 3.4. Organización de grupos de trabajo.
- 3.5. Hacer uso de las técnicas para mejores logros.
- 3.6. Divulgación interna de los planes de trabajo.
- 3.7. Recepción y emisión de documentos de carácter general.
- 3.8. Distribución de leyes, guías curriculares y programas.
- 3.9. Participar en eventos interministeriales de interés nacional, tales como: Censos y Campañas de Salud y Reforestación.
- 3.10. Capacitación permanente del personal docente a través de: cursos, reuniones, visitas, entrevistas, laboratorios, conferen-

cias, seminarios y guías escritas.

IV.

ACTIVIDADES:

Con el fin de dar funcionalidad al presente plan, se desarrollarán las siguientes actividades:

4.1. Organizar la escuela en la forma siguiente:

a) Directiva del Claustro de Catedráticos.

-- Comisiones específicas: Orientación, Finanzas, Cultura, -
Deportes, Recreación, Ornato, Civismo y Moral, Periodismo,
Higiene y otras.

-- Areas Científicas: Idioma, Matemática, Estudios Sociales
y Ciencias Naturales.

b) Directiva del Consejo de Alumnos.

-- Comisiones específicas.

c) Directiva del Patronato Escolar.

-- Comisiones específicas.

4.2. Actividades coprogramáticas, tales como:

a) Sesiones de trabajo.

b) Celebraciones sociales.

c) Campeonatos.

d) Actas cívicos.

e) Actos morales.

f) Excursiones.

4.3. Programas de proyección social:

Actos culturales programados por diferentes grupos:

- a) Danza.
- b) Poesía coreográfica.
- c) Otros.

4.4. Círculos de estudio.

4.5. Trabajo dirigido.

4.6. Estudio dirigido.

4.7. Tabulación de resultados.

4.8. Visitas a clases.

4.9. Reparaciones en el edificio, mobiliario, laboratorio y otros.

V.

RECURSOS:

a) Humanos:

- Supervisor Técnico de Educación.
- Director y Sub-director.
- Profesores Auxiliares.
- Catedráticos.
- Personal de Secretaría y de Servicio.
- Alumnos.
- Padres de familia.
- Autoridades.
- Organizaciones locales.
- Organizaciones religiosas.
- Organizaciones regionales.
- Organizaciones nacionales.
- Organizaciones internacionales.

- Cuotas reglamentarias.
- Cuotas de padres de familia.
- Aportes particulares e internacionales.

VI.

EVALUACION:

6.1. Cuantitativa.

6.2. Cualitativa.

VII.

CALENDARIZACION:

- 7.1. Acta de inicio de labores..... enero.
- 7.2. Elaboración del Plan Anual..... enero.
- 7.3. Elaboración del Calendario de Inscripción y Comisiones para tal efecto..... enero.
- 7.4. Elaboración de Calendario de Exámenes de Recuperación y actos de graduación..... las - que establecen las Normas de Evaluación, por una parte, según conveniencias, por la otra.
- 7.5. Organización del Claustro..... enero.
- 7.6. Sesión de trabajo para la organización de comisiones... enero.
- 7.7. Ubicación de alumnos por grado y sección..... enero a marzo.
- 7.8. Sesión para realizar el diagnóstico de las necesidades del plantel..... enero

- 7.9. Toma de estrategias para la Práctica Docente y la Práctica Supervisada..... enero a octubre.
- 7.10. Momentos Cívicos..... conforme calendario cívico.
- 7.11. Reparación planta física, mobiliario, laboratorio, biblioteca y otros..... enero-
Noviembre -
Dic.
- 7.12. Revisión de expedientes de graduandos y demás grados... Enero a marzo.
junio y septiembre.
- 7.13. Si el plantel es particular, conformar expediente - para su renovación..... marzo a mayo.
- 7.14. Capacitación del personal de secretaría y de servicio..... enero a Nov.
- 7.15. Actividades deportivas..... marzo a julio.
- 7.16. Organización del Consejo de Alumnos..... enero a feb.
- 7.17. Organización del Patronato Escolar..... enero a feb.

- 7.18. Actividades sociales y culturales..... Conforme
fechas conocidas, establecidas o programadas.
- 7.19. Excursiones planificadas..... enero a
junio.
- 7.20. Visitas a las aulas..... planifi--
cadas, circunstanciales u ocasionales.
- 7.21. Cooperación con el Departamento de Orientación..... coordina-
das y circunstanciales.
- 7.22. Colaborar con Escofer..... cuando se
programe.
- 7.23. Reuniones con autoridades..... según cir-
cunstancias y necesidades.
- 7.24. Revisión de planes de clase..... mensual-
mente.
- 7.25. Establecer controles y registros estadísticos..... cuando -
las autoridades y Usipe lo requieran.
- 7.26. Cooperar con los comités de Reforestación, Alfabeti-
zación, Salubridad y otros..... mensual o
según el caso.
- 7.27. Exposiciones: manuales, periodismo, otros..... cualquier
fecha.
- 7.28. Hoja de Servicio al Personal Docente..... octubre.
- 7.29. Velar porque se cumplan las leyes fiscales..... mensual-
mente.
- 7.30. Integración de Ternas examinadoras..... según los
casos.
- 7.31. Actividades de clausura de actividades docentes y -

- administrativas..... oct. y Nov.
- 7.32. Revisión y envío de papelería de exámenes a Usipe... Nov. y -
enero.
- 7.33. Memoria del ciclo escolar..... Noviembre
- 7.34. Evaluación del trabajo realizado en el año..... Noviembre
- 7.35. Vacaciones al Personal Docente..... Noviembre
y Dic.
- 7.36. Vacaciones al personal administrativo..... Diciembre.

f. _____
Director

f. _____
Subdirector

Vo. Bo. _____
Supervisor Técnico de Educación.

ANEXO P.

PLAN DE SUPERVISION DEL DIRECTOR

Establecimiento _____

Director _____

Subdirector _____

Municipio _____

Departamento _____

Ciclo Escolar _____

MODELO No. 1

APLICABLE A CATEDRATICOS

OBJETIVOS	TECNICAS	FRECUENCIA	TIEMPO	AGENTE REALIZADOR	OBS.
1. Ori- tar ma- estros	Reunión	una	enero	Director	
2. Distri- buir - comi- siones.	Reunión	una	enero	Director Subdirec- tor.	
3. Obser- var - clases	Visita	una	C/mes	Director Subdirec- tor.	

MODELO No. 2

APLICABLE A ALUMNOS

OBJETIVOS	TECNICAS	FRECUENCIA	TIEMPO	GRADO	AGENTE REALIZADOR	OBS.
1. Orien- tar a alum- nos.	Reunión	una	C/mes	1o.	Director Subdirect.	
2. Dis-- tri-- buir comi- siones	Reunión	una	C/año	Por Ciclo	Director Subdirect.	
3. Obser- var cla-- ses.	Visita	una	C/mes	Por Grado	Director Subdirect.	

ANEXO Q.

EXPLICACION A LOS MODELOS ANTERIORES

Se han sugerido varios modelos como objeto de estudio que podrán ser mejorados para ser aplicados a maestros y alumnos.

Dentro de la Función Supervisora de un Director del Nivel Medio es de vital importancia la planificación, por lo que, me permito ponerlo a la consideración de los directores para el mejor éxito de su cargo.

El Modelo No. 1, refleja como vía, la relación directa Director-Catedrático para que el producto terminal sea de mejor calidad.

El Modelo No. 2, pareciera que el Director rompiera la vía que ofrece el Modelo, sin embargo, como director requiere de la colaboración del equipo docente y el orientador, para formarse un juicio de la conducta y necesidades de los alumnos, planificando y aplicando técnicas que más convenga para el tratamiento de los casos.

La misma explicación merecen los dos modelos para que sean comprendidas:

- a) El objetivo: son las metas o logros que se pretenden alcanzar, de acuerdo a las necesidades reales del establecimiento.
- b) La Técnica: depende principalmente del objetivo que se desea y el número de personas con quienes se deba tratar.
- c) La Frecuencia: depende de las circunstancias. Puede ser una o más, según lo amerite el caso.

- d) El Tiempo: Fecha en que debe ser aplicado y duración de la misma.
- e) Agente Realizador: es la persona que lo ejecuta.
- f) Observación: aquí se anotan los resultados obtenidos al final de la actividad, los que servirán de guía en reformas y afirmación de técnicas.

ANEXO R.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

- A.- ESTABLECIMIENTO _____
- B.- DIRECTOR _____
- C.- SUBDIRECTOR _____
- D.- MUNICIPIO _____
- E.- DEPARTAMENTO _____
- F.- CICLO ESCOLAR _____

G.- A C T I V I D A D E S	H.- CALENDARIZACION											
Entre otras:	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1. Acta de inicio y de cierre de labores.												
2. Calendario de exámenes de recuperación.												
3. Calendario de exámenes de graduación.												
4. Sesión de trabajo, organización de comisiones. Evaluación.												
5. Extensión de matrículas.												
6. Ubicación de alumnos por secciones.												
7. Capacitación técnica al personal docente.												
8. Capacitación al personal de secretaría y de servicio.												
9. Elaboración del plan anual. Evaluación.												
10. Informe estadístico.												
11. Diagnóstico de necesidades.												

ANEXO S.

EXPLICACION AL CRONOGRAMA

- 1.- Acta de inicio y cierre de labores-- se levanta en enero, octubre y noviembre. En enero, cuando se inician las labores docentes y administrativas; en octubre, cuando salen de vacaciones el personal docente y en noviembre, lo administrativo. Puede ocurrir que en cualquier fecha se levante una acta, principalmente cuando se tenga que dar posesión a un nuevo elemento o por lo contrario, cuando se declaren vacantes; así como también de visitas o reuniones de importancia.
- 2.- Calendario de Exámenes de Recuperación-- se planifican de conformidad a las normas de Evaluación del Ministerio de Educación en vigencia.
- 3.- Calendario de Exámenes de Graduación-- se realizan de conformidad a las Normas de Evaluación citadas anteriormente.
- 4.- Sesión de trabajo, organización de comisiones. Evaluación-- las primeras se llevan a cabo en enero y la última en octubre, con la participación del personal docente. La Dirección puede en un momento dado, convocar a sesión para conocer los alcances logrados a través de la evaluación. En noviembre se efectúa una evaluación general, que permite saber si fueron alcanzados los objetivos, así como para sugerir las estrategias para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

- 5.- Extensión de Matrículas-- ordinariamente se extienden en enero, febrero y marzo, para quienes han sido promovidos. Hay extemporáneas, que la Supervisión respectiva puede autorizar fuera de los meses mencionados.
- 6.- Ubicación de alumnos por secciones-- se hace en enero, febrero y marzo, aprovechando la época de inscripción. El personal encargado de esta tarea pueden ser: los directores o subdirectores y auxiliares.
- 7.- Capacitación Técnica al personal docente-- cuando es de tipo general, se puede hacer en el transcurso del año. Muchos directores prefieren los primeros meses para impartir instrucciones valderas para el éxito de la labor docente.
- 8.- Capacitación al personal de Secretaría y de Servicio-- se recomienda los meses de enero y noviembre, como cuando las circunstancias lo demanden.
- 9.- Elaboración del Plan Anual. Evaluación-- con la colaboración del claustro, consejo estudiantil y patronato escolar, se elaborará en enero y la evaluación del mismo se hará en noviembre de cada año.
- 10.- Informe estadístico-- se realiza cuando las autoridades lo solicitan. Sin embargo, se sugiere que en los meses de enero, febrero se tengan los datos de inscritos por grado y sección. El informe final, en octubre o noviembre.

nocer las necesidades reales del establecimiento y solucionar-- las en el transcurso del año.

- 12.- Visitas de Supervisión a las Aulas-- pueden ser planificadas, informales u ocasionales.
- 13.- Prestar cooperación al orientador-- esto se hará cuando sea necesario o cuando lo solicite. Principalmente cuando se planifican actividades tales como de orientación moral y cívica, hábitos de estudio e higiene, orientación escolar y vocacional.
- 14.- Formular estrategias para la Práctica Docente. Práctica Supervisada-- se trata de establecer las acciones a ponerse en práctica entre catedráticos y alumnos. Puede ser de enero a octu--bre.
- 15.- Consolidar los valores cívicos, culturales y morales en los educandos-- tendrá que ser mensualmente, como lo demanda el calendario cívico distribuido por el Ministerio de Educación y otras festividades o conmemoraciones.
- 16.- Mantenimiento de la planta física, mobiliario, laboratorio, biblioteca y otros-- puede hacerse en los meses de enero, noviembre y diciembre para no entorpecer las labores docentes. No obstante, pueden ocurrir emergencias que necesitan una pronta osolución.
- 17.- Revisión de Expedientes de Graduandos y demás grados-- se prac-

tica generalmente en enero, febrero y marzo en el instante de la inscripción, en junio y septiembre para los graduandos.

- 18.- Renovación de establecimientos particulares-- cuando se trata de escuelas particulares, el director debe tener el expediente de conformidad con la ley, para que la Supervisión respectiva pueda autorizar su funcionamiento. Esto ocurre principalmente durante los meses de marzo, abril y mayo de cada año.
- 19.- Actividades Deportivas-- se sugiere que pueden realizarse en los meses de marzo a julio, siempre y cuando se planifiquen de tal suerte que no interrumpen las clases. Puede aprovecharse los días sábados.
- 20.- Conocimiento, interpretación y ejecución de leyes y disposiciones-- necesariamente tendrá que ser durante todo el año.
- 21.- Colaborar con ESCOFER-- como disposición ministerial, todo establecimiento tendrá que aportar trabajos cuyo ingreso se empleará para construcción de escuelas o ampliación, en el departamento que sea favorecido.
- 22.- Velar porque se cumplan las leyes fiscales-- los contadores de planteles y todo empleado tendrá que cumplir con la ley.
- 23.- Reuniones con autoridades y padres de familia-- deben realizarse según las necesidades del plantel; pueden realizarse en los meses de enero, febrero, marzo, mayo, septiembre y octubre.

- 24.- Organización del Claustro, Consejo Estudiantil y Patronato Escolar-- de preferencia en los primeros meses, enero y febrero, para que puedan aportar sugerencias en la elaboración del Plan General Anual.
- 25.- Diseñar horarios de clases-- cuando no se cuenta con el personal auxiliar, se solicita la colaboración de catedráticos para el efecto. Puede ser en los meses de enero a marzo.
- 26.- Revisión de planes de clase-- este acto debe realizarse antes del inicio del mes para el cual se planifica.
- 27.- Planificar los recursos económicos-- se convoca mensualmente a la comisión de finanzas para conocer el estado actual de las finanzas.
- 28.- Establecer controles y registros estadísticos-- puede hacerse mensualmente para establecer en un momento dado, los datos que se requieran.
- 29.- Dejar testimonio de lo actuado-- se levanta acta de todo lo realizado, para poder demostrar ante cualquier persona en un momento dado. Esto a su vez constituye, documentos históricos para los investigadores.
- 30.- Coordinar actividades con los comités de Reforestación, Alfabetización, Salubridad y otros-- la frecuencia será determinada de acuerdo a la prioridad de las necesidades o proyectos.