

# OFICINA DIOCESANA DE EDUCACIÓN CATÓLICA DE CHIMBOTE - ODEC-CH.



## SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Roberto Campos Alberca - CHIMBOTE – 2008

**ETIMOLOGÍA:** “La palabra supervisión proviene de las voces latinas “**super**” que significa sobre o encima de” y “**visión**” que implica percepción. Lo que supone tener una visión superior”.

**CONCEPTO:** “La supervisión es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas.” (Alvarado, D.)

“El servicio de supervisión educativa está destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración. Se ofrece en forma permanente y organizada conformando un sistema” (Ministerio de Educación)

“El servicio de supervisión educativa está destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación, mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración. Se ofrece en forma permanente y organizada conformando un sistema”. (D.S.50-82-ED. Art. 20)

“La supervisión educativa es el servicio técnico destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación, mediante las acciones de investigación, análisis, asesoramiento, orientación, promoción y evaluación del proceso educativo y de su correcta administración” (ONDEC)

En el texto, Supervisión Educativa Integral de Calero, M. (1989) encontramos variadas definiciones de supervisión educativa, según los objetivos, amplitud, naturaleza, etc. Que sustentan sus autores, como puede advertirse en las siguientes:

- “Supervisión es el procedimiento de dar dirección y de proporcionar una evaluación crítica al proceso educativo”. (Chester T. Mc. Nerney)
- “La supervisión es un proceso planificador, es un sistema que crea los mecanismos y las funciones necesarias para que el sistema educativo se perfeccione continuamente,” (Carlos Malpica F.)
- “Supervisión es el conjunto de actividades que permite investigar, conocer, orientar, renovar y coordinar, técnica, científica y democráticamente la función educativa”. (Efraín Montalvo Callo)
- “La función básica de la supervisión es mejorar el aprendizaje de los alumnos. La supervisión educativa es una actividad de servicio, que existe para ayudar a los maestros a hacer mejor su trabajo”. (Kimball Wiles)
- La supervisión educativa implica el mejoramiento de la situación total del proceso enseñanza-aprendizaje.” (W. S. Elsbrre y H. Mc. Nally)
- “La supervisión es la operación de orientación y control del proceso educativo y de su administración para elevar los niveles de rendimiento escolar”. (Rómulo Alegre Valderrama)
- “Supervisión quiere decir: coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento, la más completa e inteligente participación en la sociedad a la que pertenece”. (Luis Arturo Lemus)
- “La supervisión es el conjunto de actividades que permite conocer, desarrollar, orientar y mejorar la función educativa en forma técnica y democrática, mediante la interacción de educadores, autoridades y miembros de la comunidad”. (Felipe Morales)

**CLASES DE SUPERVISIÓN:** Briggs, citado por Calero, M. (1998 p.17), establece 4 clases de supervisión:

**1. Supervisión correctiva:** Es de tipo tradicional y más autoritaria de todas, valiéndose de la imposición verticalista y tratamiento fiscalizador. Sólo trata de localizar errores y defectos para corregirlos de acuerdo a un reglamento y escala de sanciones. Es muy legalista. Su desempeño es fácil. Trata sobre supuestos o indicios y no investiga las verdaderas causas. A todas las personas y casos los trata con igualdad, sin distinguir las diferencias individuales y circunstancias (tiempo, lugar, estado de ánimo, etc.). Genera descontento y desilusión al no considerar las bondades, méritos y esfuerzos.

La corrección puede hacerse de modo inmediato y mediato, directo e indirecto. El primero tiene la ventaja de enmendar sobre la marcha, pero tiene el peligro de poder generar otros problemas. El segundo se hace con mayor calma. El directo es duro y poco grato. El indirecto se hace sin mencionar faltas ni persona que la ocasionó.

**2. Supervisión Preventiva:** Se basa en que el supervisor debe estar alerta y capacitado para prever y evitar problemas o dificultades. La previsión es tomada como un aviso de lo que puede suceder y no como una amenaza, ni llamada de atención; se da como sugerencias y recomendaciones hábilmente expresadas. Está orientada por el adagio: “Más vale prevenir que curar” o “una onza de previsión vale más que un kilo de corrección” Es posible lograrlo con el conveniente planeamiento educativo. Esta es

mejor que la anterior, aunque no todos los problemas pueden preverse. Tiene la ventaja de evitar que el docente no pierda confianza en sí mismo, gracias a la previsión.

**3. Supervisión constructiva:** Siempre actúa con la intención de alentar antes que destruir, desaprobar o desmoralizar. A la vez que corrige, trata de recuperar gradualmente los aspectos educativos afectados. Destaca los desaciertos y de modo paralelo las diferentes alternativas y sus causas. Ubicada la falta no se pronuncia de inmediato si no tiene las medidas correctivas. En efecto, depende de la personalidad del supervisor, de su actitud estimulante para proyectarse constructivamente, pues “toda supervisión, debe ser constructiva y no destructiva”

**4. Supervisión Creativa:** Es la más ideal. Trata de estimular al personal para una obra creadora dándole libertad de acción e iniciativa, procurando acrecentar en cada uno el espíritu de superación. El supervisor debe tratar de descubrir, desarrollar, guiar la capacidad creadora del supervisado. Debe liberarlo de todos los sistemas tradicionales, prejuicios, esquemas fijos, autoritarismos, etc. Es la mejor que se adapta al concepto democrático de la educación, en cuanto responde a sus líneas y objetivos.

#### **FUNCIONES GENERALES DE LA SUPERVISIÓN:**

##### **1. Planeamiento:**

- a) Elaboración del perfil situacional.
- b) Formulación del Plan Anual de Supervisión.
- c) Planificar y coordinar la verificación del funcionamiento de los organismos de ejecución.
- d) Planificar trabajos específicos.
- e) Promover nuevas tecnologías educativas y el intercambio de dichas experiencias.

##### **2. Organización:**

- a) Implementación permanente a la comunidad educativa.
- b) Difusión de los conceptos, principios, técnicas, normas y necesidades de supervisión educativa.
- c) Organización de la oficina: personal y equipos.
- d) Cumplimiento del Reglamento Interno.
- e) Conformación de equipos de trabajo.

##### **3. Dirección:**

- a) Asesorar en los aspectos administrativo y técnico-pedagógico a quienes dirigen y ejecutan la obra educativa.
- b) Racionalizar personal, recursos y funciones.
- c) Propiciar el bienestar del personal.
- d) Realizar supervisión general y especializada.
- e) Efectuar coordinación inter e intra sectorial.
- f) Establecer buenas relaciones humanas.

##### **4. Evaluación:**

- a) Verificar el desarrollo de los fines de la educación.
- b) Controlar el cumplimiento de los dispositivos legales vigentes.
- c) Evaluar el proceso educativo en cuanto a cumplimiento de objetivos formulados.
- d) Controlar la asistencia y acciones del personal.
- e) Realizar inventarios e informes y procesarlos.
- f) Evaluar el potencial humano, recursos, procesos y técnicas intervinientes.

- g) Informar sobre el desarrollo del servicio de supervisión en su jurisdicción a la superioridad y a la base. (Calero, M. 1998, p. 107)

### **ETAPAS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN**

El proceso de supervisión se cumple en tres etapas: Planeamiento, Seguimiento y Evaluación, las mismas que se ejecutan en todos los niveles administrativos y de atención del servicio educativo:

#### **1. PLANEAMIENTO.**

El planeamiento se hace de acuerdo a la información básica de la que se dispone, dispositivos y normas técnicas vigentes. En el planeamiento se determina el ¿para qué se va a supervisar?, ¿qué se va a supervisar?, ¿dónde se realizará la supervisión?, ¿cómo?, ¿cuándo? Y el ¿con qué se va a supervisar?

En su contenido, el planeamiento varía, bien se trate de elaborar un plan general para un período anual o semestral, o un plan operativo para supervisar específicamente a los docentes que desarrollan actividades programadas en un centro o programa educativo.

#### **Diseño del plan general de supervisión: Comprende:**

- **Diagnóstico de la situación educacional:** Se hace en base a la información obtenida sobre la situación educacional. Después de estudiar y analizar esta información se debe formular una apreciación diagnóstica.
- **Objetivos y metas:** Deben ser establecidos en base a los problemas del servicio educativo identificados y priorizados de acuerdo a la situación de la realidad existente. En tanto, las metas serán determinadas de acuerdo a las normas técnicas y posibilidad de recursos.
- **Alcance:** Se refiere al sujeto-objeto de acuerdo al nivel o modalidad en que se realiza la supervisión.
- **Período:** Se refiere a la fecha de duración.
- **Aspectos por supervisar:** Es el conjunto de actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos en el plan general, debiendo especificarse algunas características de las mismas.
- **Técnicas e instrumentos:** Se seleccionarán de acuerdo a la naturaleza de las actividades programadas, de los recursos disponibles y de los objetivos formulados.
- **Recursos:** Están constituidos por todos los elementos humanos, materiales y económicos necesarios para la ejecución de las actividades programadas. Es necesario especificar su número, cantidad y naturaleza.
- **Cronograma de actividades:** Es un cuadro de doble entrada donde se registran las actividades y tareas, señalando fecha del inicio y término de cada una, sirve para llevar un control objetivo de su cumplimiento durante el año o semestre lectivo.

#### **2. SEGUIMIENTO (Ejecución)**

El seguimiento es la segunda etapa en la labor de supervisor, pues ésta no sólo sigue el desarrollo de las propias actividades, sino también el de las actividades de todo el cuerpo docente. El seguimiento es una labor permanente que se desarrolla durante todo el período lectivo, a fin de asegurar la unidad y continuidad de las actividades escolares y ofrecer orientación y asesoramiento a los docentes.

En esta etapa se aplican las técnicas e instrumentos previamente establecidos y seleccionados para cada situación.

Los procedimientos son:

- a) Entrevista inicial: Es el primer contacto del supervisor con los supervisados, tiene por objeto lograr un ambiente de confianza e informarles: los objetivos, metodología y cronograma de trabajo.
- b) Recolección de información: La información se obtiene observando y aplicando técnicas e instrumentos de verificación y evaluación.
- c) Entrevista de salida: Es la reunión del supervisor con los supervisados, en la cual se presenta un informe de las apreciaciones sobre los aspectos positivos y deficitarios encontrados en el seguimiento, así como las sugerencias y recomendaciones para mejorar la eficiencia del personal, que repercutirá en una mejor prestación del servicio educativo.

### **3. EVALUACIÓN**

La evaluación del proceso de supervisión, actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados.

Antes de realizar la evaluación de la supervisión es importante recordar lo siguiente:

- La evaluación proporciona las bases para emitir juicios de valor que permitan tomar mejores decisiones.
- Facilita la determinación del progreso logrado en el cumplimiento de los objetivos y metas del programa.
- Sirve para identificar las cualidades y deficiencias del trabajador y aplicar las medidas más convenientes.
- Ofrece elementos de juicio para calificar la bondad de los métodos utilizados por el supervisor.
- Permite tener bases científicas para reorientar el desarrollo de las actividades escolares.
- Sustenta el planeamiento y ejecución de las actividades de retroalimentación, necesaria para la corrección de problemas en la dirección del aprendizaje o en la conducción de la institución.

**La evaluación debe concluir con un informe de supervisión.**

- 1. Elaboración y presentación del informe:** En la elaboración del informe se consideran en forma ordenada y coherente los aspectos supervisados, los problemas identificados y las causas que los originan, los acuerdos tomados y las recomendaciones o sugerencias.

**El diseño comprende:**

- a) Datos referenciales.
- b) Aspectos supervisados.
- c) Apreciación sobre la entidad supervisada, referente a: Avance de las acciones educativas; Eficiencia institucional; Supervisión interna.
- d) Conclusiones.
- e) Recomendaciones.
- f) Anexos.

- 2. La retroalimentación: Implica:**

- Lograr que el supervisado acepte la evaluación asignada.
- Brindar orientación y asesoramiento.
- Conocer la forma de solucionar las deficiencias.
- Verificar el cumplimiento de las recomendaciones y sugerencias.
- Reajustar y reprogramar para el logro de los objetivos y metas.

## **ROL Y PERFIL DEL SUPERVISOR DE LA EDUCACIÓN**

El supervisor debe ser por esencia:

- a) Experto en la administración curricular.
- b) Experto en currículo.
- c) Eficiente comunicador social.
- d) Hábil organizador.
- e) Educador capaz de efectuar demostraciones didácticas.
- f) Líder de grupo capaz de obtener el máximo provecho.
- g) Evaluador que ayude a los educadores a lograr su auto evaluación y la del proceso de aprendizaje.
- h) Estimulador que procure ideas que puedan ser asumidas por otros educadores.
- i) Coordinador que busque lograr articulación de los programas y los niveles educativos, y ayude a los educadores a mantenerse atentos a los problemas de otros.
- j) Orientador que tome la responsabilidad de ayudar a los educadores que se inician.
- k) Consejero que proporcione orientación y asesoramiento y responda a las consultas que le hagan los educadores.
- l) Experto en relaciones públicas que pueda ser invitado a disertar sobre las actividades de la I.E., asistir a eventos sociales y escribir al menos para los periódicos locales.
- m) Investigador de los problemas de la educación y de la experimentación de nuevos métodos y técnicas de aprendizaje.
- n) Agente de cambio para ayudar a los educadores a sensibilizarse ante el cambio y el mejoramiento.

La supervisión requiere: “Una persona con experiencia profesional, bien entrenada, en constante especialización y con condiciones personales afines con la labor que ha de desarrollar” (Manuel Fermín)

## **CUALIDADES DEL SUPERVISOR DE LA EDUCACIÓN CATÓLICA**

1. Ser cristiano comprometido que viva y testimonie su fe.
2. Tener preparación doctrinaria-científica y pedagógica y un deseo constante de aprender y actualizarse.
3. Poseer iniciativa y capacidad creadora, conociendo los aspectos que comprende la supervisión.
4. Tener entusiasmo, constancia y optimismo en la actividad que realiza.
5. Observar prudencia, sinceridad, lealtad, honestidad y equilibrio emocional en sus tareas.
6. Inspirar confianza tanto a sus superiores, como al personal supervisado, procurando tener ascendencia en ellos y siendo justo e imparcial: escuchando, comprendiendo, valorando y estimulando constantemente a los profesores en el esfuerzo educativo de su labor diaria.

## **PROPÓSITOS DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

Son propósitos fundamentales:

1. Ayudar a los educadores a entender los objetivos reales de la educación y el papel de la I.E. en el logro de tales objetivos.
2. Ayudar a los educadores a analizar y comprender los problemas y las necesidades de los alumnos, para, en la medida de lo posible, atenderlos y resolverlos.
3. Promover el perfeccionamiento profesional de los docentes mediante el estímulo permanente y el ofrecimiento de oportunidades para tal fin.
4. Establecer lazos morales entre los educadores, procurando las relaciones de cooperación para lograr los propósitos establecidos.
5. Ayudar a los educadores a adquirir mayor competencia didáctica, especialmente a los que recién se inician.
6. Ayudar a los educadores a diagnosticar las dificultades de los alumnos en su aprendizaje y a elaborar planes especiales de aprendizaje para la superación de los mismos.

7. Ayudar a los padres de familia a interpretar el programa educativo, de modo que puedan valorar los esfuerzos que hace la I.E. para cumplir su tarea educativa, y se hagan sensibles para la colaboración.
8. Evaluar los resultados del trabajo de cada educador, de acuerdo con el desarrollo del conocimiento de los alumnos, la adquisición de destrezas y habilidades y el mejoramiento de los patrones de conducta.

### **PRINCIPIOS MODERNOS DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

La supervisión educativa moderna ha cambiado por completo su marco conceptual y, en el mismo sentido, han cambiado los principios que sirven de guía para su desarrollo, entre los más importantes anotamos:

1. La supervisión educativa es parte integral del sistema educativo y es un servicio cooperativo de trabajo en equipo.
2. Todos los educadores, titulados o no, necesitan ayuda de la supervisión educativa sistemática y humanista.
3. La supervisión educativa debe ser adaptada, para enfrentar las necesidades individuales o de grupo del personal de la institución.
4. La supervisión educativa debe ayudar a mejorar las actitudes y relaciones de los directivos de la I.E. con el personal docente.
5. La responsabilidad del desarrollo del Plan de Supervisión Educativa, depende del director, del personal jerárquico y de los especialistas del sistema de coordinación.
6. La planificación es un aspecto esencial para el desarrollo de la supervisión educativa.
7. La supervisión educativa no puede ser ajena a los avances de la ciencia y de la tecnología, especialmente en lo referente a las “Ciencias de la Educación”
8. La efectividad del programa de supervisión debe ser evaluada rigurosamente en forma cooperativa por el supervisor y los educadores.
9. La situación existente en la I.E. debe determinar el tipo de supervisión que se va a aplicar, así como sus métodos y procedimientos.
10. La supervisión educativa debe ser constructiva y creadora, rechazando lo rutinario y negativo.
11. La supervisión educativa debe estar adaptada a las limitaciones, capacidades, actitudes y prejuicios, tanto de las autoridades como del personal docentes.
12. La supervisión educativa debe caracterizarse por su naturalidad y sencillez, así como por ser acumulativa en sus resultados.
13. La supervisión educativa debe ser lo más objetiva posible.

### **ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZAR LOS SUPERVISORES**

La matriz de la supervisión educativa, es la actividad que regularmente debe realizar el supervisor para alcanzar los objetivos que se ha trazado en el planeamiento. Para la realización de las actividades es muy importante que el supervisor investigue, estudie, ayude, asesore, estimule y trabaje cooperativamente.

Veamos a manera de ejemplo:

1. Discutir con los docentes los objetivos del plan de supervisión.
2. Introducir en el trabajo educativo la aplicación y el desarrollo de nuevas técnicas de “aprendizaje-evaluación” y estimular a los docentes para que los utilicen, haciendo demostraciones y ensayos.
3. Realizar visitas al salón de clase, con propósitos diferentes, siempre dentro del contexto general del plan de supervisión.
4. Preparar y conducir conferencias para discutir problemas comunes.
5. Discutir estratégicamente con los docentes la aplicación de nuevos métodos y técnicas de aprendizaje.
6. Evaluar y seleccionar libros para uso de los alumnos.

7. Discutir con los docentes las actividades iniciales y el desarrollo de un plan de trabajo.
8. Ayudar a los docentes a organizar y desarrollar unidades didácticas de aprendizaje.
9. Trabajar con los docentes en la interpretación, adaptación, revisión y enriquecimiento de los planes y programas de estudio.
10. Trabajar con los especialistas en curriculum para la revisión, modificación y desarrollo de este instrumento.
11. Disertar en las reuniones de profesores y en las reuniones de padres de familia acerca de temas relacionados con la enseñanza y su mejoramiento.
12. Realizar entrevistas a los padres de familia de los alumnos, mediante una planificación regular y consistente en relación con los objetivos.
13. Preparar manuales o boletines de información sobre temas de aprendizaje y evaluación.
14. Trabajar juntamente con otros supervisores, en la preparación de programas tendientes a evaluar las prácticas escolares.
15. Coordinar la elaboración de los instrumentos de evaluación del aprendizaje.
16. Trabajar e instruir a los docentes en el uso de los materiales didácticos.
17. Escribir artículos especializados para el periódico escolar y artículos sobre actividades de la I.E. para algún periódico local.
18. Preparar informes escritos sobre la supervisión realizada durante los períodos escolares.
19. Preparar el plan anual de supervisión y discutirlo con sus colegas de supervisión y con los docentes a su cargo.
20. Preparar y planificar reuniones para clases de demostración de nuevos métodos, técnicas y procedimientos.
21. Llevar a cabo una permanente observación de las actividades de aprendizaje para luego analizar sus resultados con los docentes y tomar las decisiones que sean necesarias.
22. Promover y realizar reuniones, seminarios, foros, conferencias y otras técnicas grupales con fines de mejoramiento profesional.
23. Organizar jornadas de estudio para estimular al educador en la toma de conciencia plena acerca de la importancia de la labor que desarrolla y para que en tal sentido, encuentre por sí sólo los caminos necesarios para el mejoramiento de su actuación.

### **PROBLEMAS DE LA SUPERVISIÓN Y TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVERLOS EFICAZMENTE**

Los supervisores de la educación o directores, enfrentan diariamente una serie de problemas y deben decidir, solos o en compañía de otros, qué hacer para solucionarlos. Una de las tareas principales del supervisor es, la toma de decisiones rápidas y acertadas. En la medida en que él sepa enfrentar esta tarea, será evaluado con efectivo.

**Aspectos de la toma de decisiones:** En la toma de decisiones se debe tener presente los siguientes aspectos:

#### **a) Identificación del problema.**

El primer paso es determinar si existe un problema y si éste está perturbando el desarrollo normal de la ejecución del plan.

“Un problema es un desequilibrio, representado por una desviación excesiva, entre lo que se espera de una acción y los efectivos resultados de ella”.

Los problemas son tan comunes que constituyen una parte integral de la vida diaria. Frecuentemente creemos que estamos enfrentados a un grave problema, cuando en realidad éste no existe. Un problema es un efecto no deseado, algo que debe ser corregido.

Para resolver problemas los supervisores deben buscar las causas y/o condicionamientos que dieron origen al problema. Estas, deben ser encontradas y determinadas con exactitud para poder hacer la corrección lo más acertadamente posible.

**b) Colección y uso de datos.**

El supervisor debe saber qué tipo de información está disponible, cuál hace falta y si la que está disponible puede ser usada de inmediato y es útil.

Es necesario estudiar con detenimiento los archivos, hablar con los miembros del grupo de trabajo y discutir la materia con otro personal jerárquico o expertos en el asunto.

La información debe ser organizada sistemáticamente y puede seleccionarse sin mucho esfuerzo.

**c) La causa del problema.**

Para determinar la causa o causas del problema se requiere encontrar el área de desviación, es decir, la diferencia entre **lo que es y lo que no es deseado**, así como los cambios que en esta área se han producido.

Para evaluar la posible causa de un problema, la relación causa-efecto debe ser sometida a un riguroso análisis y a pruebas que determinarán si ella produce exactamente la desviación definida.

En esta labor los supervisores deben cuidar, no formular conclusiones definitivas, sin haber comprobado con exactitud que tales causas son las verdaderas con requisitos de: **objetividad, consistencia de juicios, resultados concretos y prescindencia de las explicaciones parciales.**

**d) Decidir qué acción llevar a cabo.**

Después que el problema ha sido identificado y su causa es conocida, el siguiente paso es decidir qué acción debería ser ejecutada para resolverlo.

Para el supervisor, la toma de decisiones está siempre relacionada con un problema identificado.

“La toma de decisiones es el proceso de seleccionar cursos de acción destinados a resolver una situación conflictiva o un problema determinado”.

En todo proceso de toma de decisiones debe haber siempre varias alternativas; si existe una sola solución posible, no hay en realidad toma de decisión.

**EL PROCESO DE TOMAR DECISIONES:** En el proceso de toma de decisiones se debe observar los cuatro pasos más importantes:

**Primer paso:** Con el objetivo como guía, seleccionar las diferentes vías de ejecución para desarrollarlo. Este paso requiere concentración mental y creatividad.

**Segundo paso:** Deben ser escogidas y analizadas como mínimo cuatro o cinco alternativas, de las cuales habrá de ser seleccionada la que se considere más efectiva, la misma que deberá ser puesta en acción y seguida en su curso para evaluar los resultados.

**Tercer paso:** Para evaluar y seleccionar la mejor alternativa, el supervisor puede seguir la siguiente secuencia: determinar las alternativas; visualizar los posibles resultados de cada una; y decidir cuáles de éstos serían favorables, cuáles tendrían poco efecto o cuáles serían desfavorables. La alternativa que

proporcione el resultado más favorable sería seleccionada como la decisión que debe ser tomada. El tiempo es usualmente un factor importante en la toma de decisiones.

**Cuarto paso:** En este paso el supervisor considera las responsabilidades individuales involucradas, los controles que deben ser usados y la identificación de posibles obstáculos que puedan presentarse. Deben tenerse presentes las razones por las cuales se tomó la decisión y las acciones específicas que deberán cumplirse, el papel de cada persona y los resultados que se esperan.

### **TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

La mayoría de las decisiones que se toman a nivel de supervisor son hechas individualmente. Hasta ahora el proceso está siendo realizado como una tarea unipersonal; es cierto que algunos escuchan opiniones, sugerencias y consejos, pero quien toma, a fin de cuentas la decisión última es el supervisor, quien considera que todas las opiniones, sugerencias y recomendaciones pueden ser envueltas en una significativa decisión tomada por él. Existen supervisores que consideran que la responsabilidad de la toma de decisiones no puede ser compartida y menos delegada.

La tendencia moderna, estima que ha llegado el momento de revisar la actitud unipersonalista del supervisor. El estilo de la supervisión solidaria y cooperativa ha estimulado la toma de decisiones en equipo. Esta modalidad permite dar oportunidad a las personas afectadas por la decisión a exponer sus puntos de vista y contribuir a la elección de la decisión más razonable, lo que ayudará a satisfacer las necesidades básicas del educador, a mejorarlo profesionalmente, a poner entusiasmo y calor en la tarea educativa y a mantenerse alerta frente a las dificultades. La decisión no es del supervisor sólo, sino de todo el grupo, y atañe a todos la satisfacción de sus resultados.

### **SERVICIO TÉCNICO DE ORIENTACIÓN Y ASESORAMIENTO**

**La orientación:** Es una operación educacional que responde a un conocimiento previo de la realidad educativa de los niveles alcanzados en la aplicación de objetivos y metas propuestas. En la orientación se planea, explica y recomienda el cómo deben ejecutarse las acciones o resolver los problemas para cumplir, alcanzar o realizar el logro efectivo de tal o cual objetivo, política y/o meta propuesta.

En este proceso, el Supervisor determina los elementos de juicio que permiten visualizar la intencionalidad y significación del proceso.

A través de la orientación, el docente visualiza e identifica con mayor nitidez la direccionalidad del proceso en función de fines y objetivos propuestos. Con este propósito la orientación debe ser oportuna, motivadora y consistente.

La orientación se cumple mediante políticas, dispositivos y/o directivas escritas y como servicio que se da directamente al docente.

El asesoramiento: es un apoyo técnico que ofrece el supervisor como parte fundamental de su función. Consiste en poner al alcance del docente, sugerencias metodológicas adecuadas para la superación de aspectos deficitarios o de las desviaciones verificadas en una acción de supervisión.

El asesoramiento se cumple en dos niveles:

- a) A nivel de órganos de dirección: Poniendo al alcance de los responsables de la toma de decisiones opiniones técnicas. En este sentido el supervisor tiene voz de opinión experta.

- b) A nivel de ejecución: Ofrece sugerencias metodológicas, iniciativas o criterios técnicos tendientes a la superación de los aspectos deficitarios y/o en relación a las desviaciones verificadas.

El asesoramiento debe darse en la dimensión doctrinaria y técnica de la supervisión, respetando la creatividad y las iniciativas del docente. La orientación debe darse en su oportunidad con criterio científico y coherente con una correcta apreciación de la realidad y sin perder la técnica motivadora y estimulante de la acción supervisora.

### **OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

Los objetivos según el Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa D.S. 50-82-ED. son:

- a) Contribuir a la adecuada formación integral del educando.
- b) Asegurar que el servicio educativo responda en calidad y eficiencia a las exigencias de la comunidad y a los intereses nacionales.
- c) Apoyar y estimular el trabajo del docente y su rol profesional y social.
- d) Potenciar las relaciones de los centros y programas educativos entre sí y con la comunidad, promoviendo la mutua colaboración.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA:**

Las características de la supervisión obedecen estrictamente a la política educativa establecida. He aquí un paralelo de las características de la época de la nuclearización y la actual:

Antes	Después
Integral	Permanente e integral
Objetiva	Sistemática
Sistemática	Flexible
Teleológica	Motivadora
Promotora y liberadora	Proyectiva
Concurrente	
Retroalimentadora	
Autoevaluativa	
Participatoria	

### **EL LÍDER FRENTE A LOS PARTICIPANTES DEL GRUPO:**

Un supervisor, en su calidad de líder en el campo educativo, para conseguir éxito en sus propósitos, debe tener en cuenta esos aspectos:

- 1) Conocer la personalidad de cada uno de los miembros del grupo: sus intereses, necesidades, aspiraciones, limitaciones, posibilidades, relaciones interpersonales, valoraciones, etc.
- 2) Determinar con claridad sus propósitos, analizando los factores que van a coadyuvar en su solución o que van a frenar su desarrollo.
- 3) Considerar los factores ambientales de distancia, de comodidad material, que afectan al personal participante.
- 4) Tener en cuenta su rol de líder y ajustar a él su actuación.
- 5) Identificar las características de comunicación de los participantes para orientarlos.

### Tratamiento a las características de los participantes:

Los participantes son individualidades bien caracterizadas que el líder o supervisor debe advertirlos para darles un tratamiento adecuado dentro del trabajo grupal.

Por considerar interesante, las peculiaridades de los integrantes de un grupo de trabajo y la necesidad de optar una reacción de parte del supervisor, transcribo algunas consideraciones del folleto "Trabajos de Grupos y Técnicas de Debate" del prof. Leopoldo Best Ramos. He aquí sus alcances:

Rasgos	Características	Básicas
Tímido	No se ofrece voluntariamente. Interviene poco. Duda.	Llámelo por su nombre. Gane su confianza. Diríjale preguntas que requieran respuestas cortas. Pídale su opinión.
Obstinado	No cambia de opinión. No coopera. Las cosas no están a su gusto.	Lisonjéelo. Utilice buen humor.
Sabelotodo	Rectifica a todos. Habla cuando no le corresponde.	Ignórelo gradualmente. Dale trabajo especial. Manifiéstelo de manera cortés.
Vagabundo	Sale del tema, anda por las ramas. Redunda.	Pasarlo por desapercibido. Exigirle centrarse al tema.
Inquieto	Muy atareado por nada. Siempre de prisa. Vestido a la ligera. Hablador.	Excúsele si parece apurado. Atiéndalo.
Cuchicheador	Habla en voz baja a sus vecinos.	Diríjale preguntas. Deténgase hasta que cese el cuchicheo.
Entrometido	Interrumpe frecuentemente.	Ignórelo. Llévelo la delantera en su exposición.
Malcriado	Hace comentarios atrevidos.	Pásele por desapercibido. Contéstele en tono positivo.
Descontento	Hace muecas, gestos, de disconformidad.	Oriéntelo en la discusión con preguntas agudas.
Emotivo	Se siente ofendido fácilmente.	Sea diplomático en sus preguntas. Tome nota de sus observaciones.
Payaso	Trata de exhibirse. Causa hilaridad.	Trátelo con astucia. Ignórelo. Reclame su atención al tema.
Analizador	Pone en duda todas las afirmaciones para definir su significado. Hace contribuciones importantes.	Acepte sus contribuciones.

Fuente: Calero, M. 1989, p.125.

### MONITOREO

**Definición:** En estos últimos años, como consecuencia de la aplicación de algunas innovaciones educativas, se ha introducido el concepto de monitoreo como sinónimo de supervisión. Viene generando distorsiones conceptuales y operativas entre el personal responsable.

Por **monitoreo** se entiende a las acciones conjuntas, entre expertos y ejecutantes, para lograr introducir algún cambio educativo hasta su aplicación final.

Para mayores precisiones formulamos el siguiente cuadro comparativo:

Criterio	Supervisión	Monitoreo
Finalidad	Recoger información sobre deficiencias y limitaciones a superar tan pronto sean detectados a través de la asesoría.	Tomar una acción remedial cuando la performance (desempeño) actúa, discrepe del plan o diseño establecido.
Propósito	Cautelar y controlar la calidad educativa.	Cautelar que el cambio o proyecto se ejecute como se planea.
Orientación	Mejorar la calidad educativa.	Introducir cambios o innovaciones con eficacia.
Funciones	Verificación-asesoría información-innovación.	Ejecución-seguimiento-corrección.
Duración	Permanente.	Transitorio. Mientras dure el proyecto.
Responsables	Docentes especializados en temas de control de calidad.	Especialista, experto. Los que diseñan el cambio.
Implicados	La comunidad educativa.	El asesor está dentro del proceso comprometido con el cambio efectivo.
Estrategia	El asesor verifica y asesora desde "fuera" el proceso educativo.	Centrado sólo en el cambio.
Alcance	Sobre los diversos aspectos de la acción educativa.	Lograr el cambio.
Resultado	Mejorar la calidad.	

Fuente: Alvarado, O. 1989, p.34-35)

### TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

El propósito de este tema es posibilitar al supervisor un conjunto de técnicas e instrumentos aplicables a su acción supervisora. Se presentan como posibles ayudas didácticas y deben ser adaptadas a cada realidad y caso concreto, para obtener resultados eficientes.

#### a) El plan de supervisión

1. **Concepto:** Es el instrumento técnico que partiendo del conocimiento de la realidad (diagnóstico) y del manejo de la normatividad, programa un conjunto de acciones para el logro de los objetivos y metas.
2. **Clases:** Puede ser anual y específico.
3. **Proceso de elaboración:**
  - 3.1. **Del Plan Anual:**
    - a) Información de base (recolección de datos).
    - b) Formulación de objetivos y metas.
    - c) Programación de actividades y tareas.
    - d) Previsión del potencial humano y recursos.
    - e) Evaluación (actividad permanente para ver los logros alcanzados y lo que se debe reajustar y reprogramar).
  - 3.2. **Del Plan Específico:**
    - a) **Justificación:** Precisar las razones que garanticen las actividades.
    - b) **Objetivos:** Describir los resultados que se pretenden alcanzar.
    - c) **Demarcación del universo:** Definir los alcances que tendrá.
    - d) **Organización y cronogramación:** Hacer un esquema o cuadro que indique las acciones o tareas, cobertura, responsables y fechas.
    - e) **Implementación técnica:** Preparación del personal y de los instrumentos a emplear.

**b) La observación.**

**1. Concepto:** Es la técnica de recolección de datos a través de la percepción directa de los hechos educativos para constatar su buena marcha. Debe ser planificada y veraz.

**2. Clases:**

**2.1. Fuera del aula:** A través de conversaciones informales con los maestros, en reuniones de implementación, actuaciones, jornadas, etc.

**2.2. En forma directa:** Visita al aula, que es la técnica para estudiar, apreciar y evaluar el proceso de aprendizaje, a fin de brindar orientación y ayuda profesional al docente, conocer sus problemas y lograr cambios de actitud.

**2.2.1 Requisitos de las visitas:** Será anunciada y planificada cuidadosamente por el supervisor, quien debe ser un observador inteligente y discreto de todo lo que sucede en el aula.

**2.2.2 Proceso o desarrollo:**

**a) Antes** de la visita el supervisor de acuerdo con el profesor planificará la misma, a fin de establecer su propósito, circunstancias y duración teniendo en cuenta que su finalidad debe ser tarea común. Revisará también los documentos que le alcance el profesor: Plan de trabajo.

**b) Durante** la visita el supervisor no debe hacer ningún comentario: Evitar anotaciones o hacerlas con discreción, sin perturbar el desarrollo de las clases, situarse en un lugar donde no distraiga la atención de los alumnos.

**c) Después** de la visita se concertará una entrevista de ser posible de inmediato o en cuanto el profesor tenga un tiempo disponible.

**c) La entrevista.**

**1. Concepto:** Es el comentario cordial y el análisis conjunto que el supervisor y el profesor hacen de la clase observada, o de algún aspecto necesario de aclarar, realizándose en ambos casos un contacto pedagógico constructivo.

**2. Desarrollo:**

**2.1. En cuanto a su forma:**

**a)** El supervisor debe inspirar tal grado de confianza que permita al profesor manifestar sus opiniones con sinceridad y libertad.

**b)** Mostrará a su vez firmeza y serenidad, evitando ironías y comparaciones, así como actitudes de superioridad o fiscalización, que causen malestar, angustia o poca voluntad por parte del profesor.

**c)** Procurará que el profesor quede motivado y satisfecho por el apoyo, facilitando el éxito de futuras entrevistas.

**2.2. En cuanto al contenido:**

**a)** Invitará al profesor a realizar su autocrítica y a emitir su opinión sobre la acción supervisora en el aula.

**b)** El supervisor apreciará y conversará sobre estos puntos con sencillez, cordialidad y claridad para lograr una buena orientación y aconsejamiento.

**c)** La entrevista debe ser constructiva, buscando cambios positivos en el profesor y en su acción educadora.

**2.3. En cuanto a su informe:** Sintetizará por escrito:

**a)** Las características y observaciones de la entrevista.

**b)** Las aportaciones del entrevistado.

**c)** Las orientaciones y sugerencias impartidas.

**d) El análisis de documentos.**

**1. Concepto:** Es el examen apreciativo de los documentos elaborados y manejados por los docentes responsables del proceso educativo. Estos deben ser elaborados y valorados en función de los objetivos.

## 2. Criterios valorativos:

**2.1. Validez:** Si conducen a los objetivos propuestos.

**2.2. Consistencia:** Si han sido elaborados de acuerdo a las normas y técnicas vigentes.

**2.3. Coherencia:** Si los elementos que componen el documento se relacionan entre sí.

**2.4. Operatividad:** Si son aplicables a la realidad pedagógica.

**2.5. Oportunidad:** Si se prepararon y entregaron en el momento oportuno.

### e) El asesoramiento.

1. **Concepto:** Es un servicio de apoyo técnico al docente, para el mejoramiento del proceso educativo.

#### 2. Formas de brindarlo:

2.1. A través de documentos y normas técnico-administrativas que señalan la dirección del proceso educativo.

2.2. Mediante orientación directa al supervisado para ayudarlo a visualizar mejor la direccionalidad del proceso educativo en función de los fines, objetivos, y metas propuestas. Esta se puede dar a través de:

a) Las demostraciones e implementaciones que son muy útiles si se usan para introducir nuevos métodos y técnicas de aprendizaje, a fin de superar los problemas educativos o deficiencias detectadas en el proceso de evaluación. Se emplean en las reuniones, cursillos o jornadas que los supervisores pueden organizar para el perfeccionamiento de su personal. Es necesario tener en cuenta que un asesoramiento relacionado con los aspectos del desarrollo técnico pedagógico del proceso educativo, requiere de una adecuada preparación del supervisor o del apoyo del personal técnico especializado para las áreas que él no domine.

b) El intercambio de ideas y clases prácticas entre profesores, que a través de sus experiencias logran ventajas.

Los maestros están dispuestos a recibir orientaciones de otro compañero de labor, fomentándose con éste la fraternidad y ayuda mutua y desterrándose el individualismo y egoísmo.

2.3. Con el seguimiento que es una acción posterior y complementaria en el servicio de asesoramiento, encaminada a constatar el nivel de superación logrado por los docentes después de las actividades realizadas.

**Técnicas indirectas de supervisión.**- Son aquellas que suministran a la supervisión datos para estudio, los cuales, no son recogidos directamente de la observación del proceso Enseñanza-Aprendizaje o del contacto con las personas comprometidas en el mismo, si no que son obtenidos en forma indirecta y pueden suministrar material de estudio y reflexión pedagógica (Nércici; 124).

Son en realidad estudios de documentos o de situaciones, de los cuales se obtendrán informaciones que aportarán valiosos datos al desarrollo del modelo de supervisión (Fermín; 66).

Las principales técnicas indirectas de supervisión son:

\* El estudio del fichero de "currículum vitae" de los maestros.

\* El estudio de los planes de enseñanza.

\* El estudio de las posibilidades de integración de la enseñanza.

\* El conocimiento de los alumnos.

\* El estudio del currículo.

\* Los horarios y el material didáctico disponible.

\* La observación de las relaciones dentro de la escuela y el control de los cuadernos de tareas, con respecto a la marcha de los planes de enseñanza (Nércici; 124).

**Técnicas Directas de Supervisión.**- Son el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades específicamente dirigidas a alcanzar datos e informaciones, así como a lograr el cambio en

los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de supervisión (Fermín; 66).

Son aquellas que suministran datos de estudio recogidos directamente en tareas que se están realizando.

Las principales técnicas directas de supervisión son:

- \* La observación del desempeño del maestro.
- \* Las reuniones de maestro.
- \* Las entrevistas individuales.
- \* Las visitas.
- \* Las excursiones.
- \* Las demostraciones.
- \* Los trabajos elaborados en comisión.
- \* La lectura y la redacción (Nérics; 128).

La selección de los métodos o técnicas que se van a utilizar en el desarrollo de un plan de supervisión docente es un proceso delicado, difícil y de singular importancia. Es allí donde la experiencia y los conocimientos del supervisor se pondrán en juego, pues deberá ser guía eficiente en su grupo de trabajo para que esto se logre con el mayor acierto posible.

La elección de las técnicas deben hacerla en forma conjunta: el planificador, maestro y supervisor, la selección deberá estar estrechamente relacionada con los propósitos y los objetivos de la supervisión, sin descuidar aspectos como que la elección sea acorde al grupo humano con que el que se trabaja viendo intereses, habilidades, conocimiento, etc; conocimiento o comprensión cabal de la técnica a utilizar y, por último, debe considerarse el material y los medios de supervisión que se tengan para su aplicación (Fermín; 99-100).