



---

---

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL FRANCISCO MORAZÁN  
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

## MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Tesis de Maestría

---

---

# **OPCIONES Y CONDICIONANTES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE OLANCHO.**

---

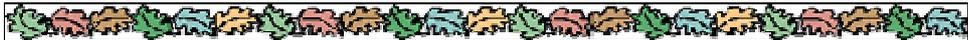
---

Tesista: Licda. Reina Gertrudis Aguilar Santos

Asesor: Dr. Rogers Daniel Soleno

Dr. German Edgardo Moncada

Tegucigalpa, M.D.C., Octubre, 2005



**OPCIONES Y CONDICIONANTES DE  
LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN  
EL DEPARTAMENTO DE OLANCHO.**





# INDICE

<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>I. PERSPECTIVA TEORICA SOBRE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA: MODELOS PREVALECIENTES</b>	<b>13</b>
1 ¿QUÉ ES LA SUPERVISION EDUCATIVA?	14
2 MODELOS DE LA SUPERVISION EDUCATIVA	17
2.1 MODELOS DE LA SUPERVISIÓN SEGÚN LA AYUDA PROPORCIONADA	18
2.1.1 EL MODELO DE SUPERVISION NO DIRECTIVA	18
2.1.2 EL MODELO DE SUPERVISION COLABORATIVA	21
2.1.3 EL MODELO DE SUPERVISION DIRECTIVA E INFORMATIVA	22
2.1.4 EL MODELO DE SUPERVISION DE CONTROL DIRECTIVO	23
2.2. MODELOS DE SUPERVISION SEGÚN EL MOMENTO DE SU APLICACIÓN	24
2.2.1 SUPERVISION CORRECTIVA	25
2.2.2 SUPERVISION PREVENTIVA	25
2.2.3 SUPERVISION CONSTRUCTIVA	26
2.2.4 SUPERVISION CREADORA	27
3 FUNCIONES LA SUPERVISION EDUCATIVA	28
3.1 FUNCIÓN DE CONTROL	28
3.2 FUNCIÓN DE ASESORAMIENTO	30
3.3 FUNCIÓN DE EVALUACIÓN	32
4 LAS ETAPAS DEL PROCESOS DE SUPERVISION	34
4.1 LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN	34
4.1.1 EL PROCESO DE PLANFICACION	35
4.1.1.1 DETECCION Y ANÁLISIS DE NECESIDADES	35
4.1.1.2 DEFINIR EN FORMA CLARA Y PRECISA LAS METAS Y OBJETIVOS	35
4.1.1.3 PREVISION DE RECURSOS Y MEDIOS	36
4.1.1.4 TEMPORALIZACION	36
4.1.1.5 ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES	36
4.1.1.6 DEFINICION DEL MÉTODO DE TRABAJO	37
4.1.2 CARACTERISTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN	37
4.2 EJECUCION	38
4.3 EVALUACION	38
4.4 RETROALIMENTACION	39
4.5 SEGUIMIENTO Y MONITOREO	39

5	<b>TECNICAS DE SUPERVISION</b>	<b>40</b>
5.1	TECNICAS DIRECTAS	40
5.1.1	LA TECNICA DE LAS VISITAS	40
5.1.2	LA TECNICA DE LA OBSERVACION	41
5.1.3	LA TECNICA DE LA REUNIÓN	42
5.1.4	LA TECNICA DE LA ENTREVISTA	42
5.1.5	LA TECNICA DE LA EXCURSION	43
5.1.6	LA TECNICA DE LAS DEMOSTRACIONES	43
5.1.7	LA TECNICA DEL TRABAJO EN EQUIPO	44
5.2	TECNICAS INDIRECTAS	45
5.2.1	EL ESTUDIO DE PLANES DE ENSEÑANZA	45
5.2.2	ESTUDIO DEL CURRICULO, HORARIO Y MATERIAL DIDACTICO	45
5.2.3	ESTUDIO DE LAS POSIBILIDADES DE INTEGRACION DE LA ENSEÑANZA	46
5.2.4	CONTROL DE LOS CUADERNOS DE TEMAS CON RELACION A LA MARCHA DE LOS PLANES DE ENSEÑANZA	46
6	<b>EL SUPERVISOR Y LA FUNCIÓN SUPERVISORA</b>	<b>46</b>
6.1	EL SUPERVISOR	46
6.2	EL LIDERAZGO COMO COMPETENCIA DEL SUPERVISOR	49
6.3	EL SUPERVISOR COMUNICADOR	50
<b>II.</b>	<b>CONDICIONANTES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA.</b>	<b>51</b>
1	<b>LOS FACTORES PROFESIONALES COMO CONDICIONANTES DE LA SUPERVISIÓN</b>	<b>52</b>
1.1	LA FORMACION EL SUPERVISOR DE AYER Y DE HOY	53
1.2	NUEVAS COMPETENCIAS QUE DEMANDA LA ESCUELA DEL SUPERVISOR	59
2	FACTORES GEOGRAFICOS	64
2.1	EL PAIS MAS MONTAÑOSO DE CENTRO AMERICA	64
2.2	EL DEPARTAMENTO MAS EXTENSO	65
3	FACTORES LOGISTICOS	66
4	FACTORES SOCIALES	68
4.1	EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SUPERVISION ESCOLAR	68
4.1.1	¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?	68
4.1.2	¿QUÉ RELACIÓN EXISTE ENTRE EL CLIMA ESCOLAR Y LA SUPERVISION	69
4.1.3	¿POR QUÉ DEBEMOS ANALIZAR EL CLIMA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS?	71
4.1.4	¿QUÉ FACTORES INCIDEN EN EL CLIMA DE UNA ESCUELA?	72
4.1.5	¿QUÉ PUEDE HACER EL SUPERVISOR CON RELACIÓN AL CLIMA ESCOLAR?	73

4.2	LA INSEGURIDAD EN LAS COMUNIDADES	74
<b>III</b>	<b>OPCIONES Y CONDICIONANTES DE LA SUPERVISIÓN EN OLANCHO.</b>	<b>77</b>
1	OPCIONES DE LA SUPERVISION EDUCATIVA.	79
1.1	MODELOS DE SUPERVISION UTILIZADOS POR LOS DIRECTORES Y ASISTENTES DISTRITALES DEL DEPARTAMENTO DE OLANCHO	79
1.2	TECNICAS DE SUPERVISIÓN MÁS APLICADAS POR LOS DIRECTORES Y ASISTENTES DISTRITALES EN EL DEPARTAMENTO DE OLANCHO.	84
1.3	FUNCIONES DE LA SUPERVISION QUE REALIZAN LOS DIRECTORES Y ASISTENTES DISTRITALES EN EL DEPARTAMENTO DE OLANCHO	86
1.4	CUADRO RESUMEN	90
2	FACTORES QUE LIMITAN LA APLICACIÓN DE SUPERVISION EN OLANCHO.	91
2.1	FACTORES PROFESIONALES	91
2.2	FACTORES GEOGRAFICOS	92
2.3	FACTORES DEMOGRAFICOS	93
2.4	FACTORES ECONOMICOS	94
2.5	FACTORES LOGISTICOS	95
2.6	FACTORES SOCIALES	96
2.7	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	98
	<b>Conclusiones</b>	<b>101</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>107</b>

# **INTRODUCCIÓN**

La educación es uno de los factores sociales que ha retomado gran importancia para los gobiernos mundiales, tanto que se considera una prioridad, en vista que a través de ella puede llegarse a explicar las desigualdades, económicas y sociales del mundo; su objeto es el desarrollo de la personalidad humana, el fortalecimiento y respeto de los derechos y las libertades fundamentales. (ONU, 1948).

En este contexto, la labor que se realiza en cada aula de clase, con docentes y alumnos, requiere de un continuo acompañamiento, que se traduzca en hechos concretos, que le posibiliten al niño, joven o adulto adquirir las competencias necesarias para enfrentar las incertidumbres que se divisan en el horizonte de su futuro como ciudadano. Cuando somos testigos de fenómenos complejos que se presentan en los cambios de estructuras, funcionamientos y significados en la vida social, económica, política, familiar, institucional y educativa, podemos apreciar que todos estos cambios tienen un impacto en el desarrollo de los individuos, en sus facetas personales y profesionales.

Lo anterior, requiere de un permanente acompañamiento profesional. Para realizar este acompañamiento se ha hecho uso, por mucho tiempo, de la supervisión educativa. Ésta, tradicionalmente ha sido considerada como un modelo de inspección administrativa centralizada, que relega las responsabilidades de carácter técnico pedagógico.

Antes de 1996, en Honduras, los procesos de supervisión en general y en el nivel primario en particular, estaban centralizados, no existía la estructura departamental encargada de realizar la función de supervisión específicamente, aunque la oficina donde se desarrollaban las acciones educativas era llamada **la supervisión**. En los últimos años, los avances en el proceso de transformación educativa han ido acompañados de la decisión de organizar el Sistema de Supervisión dentro de un marco de desconcentración de los procesos educativos. Todo ello, con el propósito que cada nivel realice acciones de apoyo técnico y de incentivo a los actores. (SE, 2000).

Con el proceso de desconcentración, surgen las Direcciones Departamentales y Distritales, -Decreto 34-96 del 18 de marzo de 1996, reformado por decreto 167-1996- bajo las cuales se espera crear los espacios de apoyo para que los directores y asistentes distritales cumplan con la función de supervisión, como una responsabilidad inherente a su cargo, que permita a los niveles superiores, tomar decisiones e insertar políticas que contribuyan a mejorar la calidad educativa. Bajo esta concepción, son los directores y asistentes distritales los responsables de velar para que en el centro educativo se realice eficientemente el proceso de enseñanza aprendizaje, encargándose por lo general de trasladar las directrices del nivel departamental y central, sin intervenir en forma significativa en los elementos sustanciales del quehacer pedagógico. (SE, 2001).

Aún con los cambios y avances logrados a la fecha, se tiene una impresión casi generalizada de que la supervisión hace un abordaje primordialmente de temas administrativos, tales como: la revisión de registros escolares, los controles de entradas y salidas de personal, los planes operativos, los informes, los registros de calificaciones, las programaciones escolares, entre otros. En tanto, los aspectos técnicos y metodológicos que tienen repercusiones directas en los procesos de aprendizaje son relegados. (SE, 2002). Esto obedece principalmente a dos causas: la primera, el paradigma tradicional de la supervisión, en el cual se le ha considerado como una tarea de vigilancia, fiscalización, y comprobación, con el propósito de sancionar la actuación de los maestros, el vínculo, que ha unido al supervisor<sup>1</sup> y supervisado ha sido una relación de poder, sumisión y dependencia. Su característica ha sido la comunicación vertical, ejercida en un solo sentido, el supervisor ordena y el supervisado obedece. La segunda causa, es la falta de competencias profesionales del supervisor para el desarrollo de esta función.

Es preciso reconocer que los supervisores tienen una buena preparación pedagógica y científica, pero les falta la orientación práctica que deben utilizar cuando se

---

<sup>1</sup> En este documento la palabra supervisor o supervisores, servirá para denominar supervisor o supervisora.

enfrenten a un problema, la dificultad existe al momento de transformar la teoría en práctica. (Lemus, 1975).

La imagen del supervisor ante los ojos de la mayoría de los docentes ha sido la de un personaje fiscalizador, déspota, duro e inhumano que observa con lupa los aspectos negativos de la labor docente y del comportamiento de los alumnos, demostrando dificultad de plantear alternativas viables para corregir las situaciones anómalas detectadas.

Frente a esta percepción, la función supervisora se ve desgastada y disminuida en su potencial de contribuir a la transformación positiva del proceso educativo. Esta concepción, genera una actitud negativa e indiferente del docente respecto a la supervisión, siendo considerada más como una actividad improductiva y estresante, en vez de productiva y fundamental para mejorar el proceso de aprendizaje. Sin embargo, es innegable que a pesar de este obstáculo muchas de las cosas que ocurren o dejan de ocurrir en el aula, están ligadas a los efectos que provoca el sistema de supervisión, convertido en un sistema de rendición de cuentas de los docentes.

La supervisión en Honduras, ha constituido una preocupación constante en el campo de la Política y Administración Educativa. Sin embargo, se encuentra poco estudiada. En este sentido, se presenta la necesidad de descubrir ¿cuáles son los condicionantes en la aplicación de las diferentes opciones de supervisión en la gestión de los directores y asistentes distritales? Para que ellos puedan ejecutar una gestión supervisora dirigida al mejoramiento de las condiciones del proceso enseñanza aprendizaje de alumnos, al perfeccionamiento profesional de los educadores y al mejoramiento de la situación educativa.

En este contexto, donde los procesos educativos son necesarios para el desarrollo humano y específicamente los procesos de supervisión, se pretende dar respuesta al

siguiente problema de investigación: **¿Cuáles son las opciones y condicionantes de la supervisión educativa en el departamento de Olancho?**

Las preguntas que hacen operativo este problema de investigación son:

- ¿Cuáles son los modelos o tipos de supervisión empleados por los directores y asistentes distritales en los centros educativos del nivel primario del Departamento de Olancho?
- ¿Cuáles son los factores que más limitan la aplicación de técnicas de supervisión en las escuelas primarias del Departamento de Olancho?
- ¿Cuáles son las técnicas de supervisión más utilizadas por los directores y asistentes distritales en el Departamento de Olancho?
- ¿Qué función se realiza con mayor frecuencia durante el proceso de supervisión?

El objetivo general de la investigación es:

**Identificar las opciones de la supervisión y los factores que condicionan la aplicación de los diferentes modelos, técnicas y funciones de supervisión, en las escuelas públicas y privadas de los distritos educativos del Departamento de Olancho, para lograr una visión panorámica de los procesos de supervisión.**

En función de este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los modelos de supervisión que aplican los directores y asistentes distritales de centros educativos del nivel primario en el Departamento de Olancho.
- Identificar y jerarquizar los factores que limitan la aplicación de las técnicas y estrategias de supervisión en los centros educativos del nivel primario del Departamento de Olancho.
- Determinar las técnicas de supervisión que utilizan los directores y asistentes distritales.
- Determinar las funciones más frecuentes durante el desarrollo de los procesos de supervisión en los centros educativos del Departamento de Olancho.

Por razones metodológicas, este documento se ha estructurado en tres capítulos:

En el primero, titulado: **Perspectivas teóricas sobre la supervisión educativa: Modelos prevalectantes**, en el cual se hace un exploración de las teorías que definen la supervisión escolar, considerando: modelos, funciones, etapas, técnicas y al supervisor como responsable de aplicar la supervisión.

En el segundo, titulado: **Condicionantes de la supervisión educativa**, se hace un análisis de los principales factores que pueden impedir un proceso de supervisión educativa de calidad, considerando: factores profesionales, factores geográficos, factores demográficos, factores económicos, factores logísticas y factores sociales.

En el tercero, titulado: **Opciones y condicionantes de la Supervisión Educativa en Olancho**, se presentan los principales resultados del trabajo empírico. Es de mencionar que la información que se suministra en este capítulo, se despliega desde dos perspectivas: la de los docentes (supervisados) y la de los supervisores.

Por las características de este trabajo, es una investigación cuali-cuantitativa. Bajo un enfoque descriptivo-exploratorio, en tanto que se trata de ver tanto cómo se presenta el fenómeno y no explicar la relación causal de “x” o “y” variables. Los diferentes datos se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario y grupos focales, por lo que es una investigación de campo.

# **CAPITULO I**

**PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE  
LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA:  
MODELOS PREVALECIENTES**

Este capítulo tiene como objetivo fundamental formular una base teórica sobre los procesos de supervisión realizados a nivel mundial y a través de las diferentes etapas evolutivas de la historia. Se trata de conformar el fundamento sobre el cual podrían desarrollarse procesos de supervisión adecuados y encaminados a elevar o mejorar la calidad de los sistemas educativos.

## 1. ¿QUÉ ES LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA?

En el campo de la educación, la supervisión es una rama fundamental para elevar la calidad de los procesos educativos. Desde esta perspectiva, es necesario que todo actor del proceso adquiera conocimientos elementales sobre la supervisión educativa, partiendo de que existe un abanico de concepciones que permite una movilidad extensa relacionada con el tema.

La supervisión es la capacidad que puede tener un individuo en descubrir cosas que a simple vista parecen naturales, y aún así, determinan el rumbo de las acciones que se desarrollan en un aula de clase o en un centro educativo.

La palabra supervisión desde el punto de vista etimológico, “se deriva de dos voces latinas: “súper” que quiere decir “sobre, exceso o grado sumo”; y “visión”, que significa “acción y efecto de ver”; esto es, acto de la potencia visiva, luego etimológicamente supervisión significa “**mirar desde lo alto**”. (Lemus, 1975: 194). En este sentido, es fundamental el desarrollo de esta función ya que permitirá observar desde otra perspectiva, los problemas educativos y encontrar las mejores soluciones junto con la comunidad involucrada.

Como sostiene Romero, (1997), la supervisión educativa es un área fundamental de la administración educativa, cuyo fin es impulsar el desarrollo del currículo, para mejorar la calidad de la educación, con el cumplimiento pleno de los fines de la educación nacional.

La finalidad de la supervisión es lograr el desarrollo de un currículo; es decir, que a través de esta actividad deben ejecutarse procesos que motiven a los actores a

luchar por una misma visión, un nuevo horizonte, un mejor futuro. Se puede palpar la intención de preparar al individuo para mejorar sus relaciones, su práctica profesional, en resumen: su calidad humana.

Con relación a la finalidad de la supervisión, la Secretaria de Educación, (2000: 46), establece que “la supervisión constituye un elemento fundamental para tener una información clara y precisa acerca del proceso de enseñanza aprendizaje en cada uno de los componentes. Dicha función es imprescindible si se quiere lograr una Educación Nacional basada en la objetividad, la factibilidad y la eficacia en la utilización de los recursos materiales y humanos puestos al servicio de la sociedad.”

La supervisión tiene como fin fundamental y primordial servir de base para la toma de decisiones elementales, que permitan reorientar los cambios curriculares necesarios para formar al individuo de acuerdo a las demandas sociales.

Como lo afirma Sperb, (1965), en el contexto de la supervisión educativa, todos los esfuerzos de funcionarios de la educación, destinados a servir de guía en el terreno de la educación a maestros y otras personas interesadas en el perfeccionamiento profesional y el desempeño del maestro, en la selección y revisión de los objetivos educacionales, en la selección de material didáctico y métodos de enseñanza y en la evaluación de la enseñanza, brindarán la oportunidad de guiar, dirigir, orientar los procesos educativos a nivel nacional, regional o local.

En este sentido, la supervisión educativa es una parte del sistema educativo que aborda problemas relativos a la construcción de una visión contemporánea de las relaciones educación y supervisión, que permite generar transformaciones en el sistema educativo y el cambio de paradigma de la administración a la gestión, desde la perspectiva del supervisor para facilitar el mejoramiento de los ambientes educacionales que se dan en cada centro educativo.

Varios autores conceptualizan esta actividad desde la perspectiva que, para ellos, significa la realización de una tarea esencial en los procesos educativos, en este sentido Nérci, (1975: 54), establece que “La supervisión escolar es la expresión de liderazgo educacional en acción. Apunta al mejoramiento de enseñanza y aprendizaje, para lo cual tiene que tomar en cuenta toda la estructura teórica material y humana de la escuela”.

Este concepto, enfatiza la supervisión en el liderazgo, como uno de los pilares para orientar los procesos educativos hacia la formación humana, entendiéndose el liderazgo como una serie de procesos que orientan a los directivos, a los equipos, en una determinada dirección hacia el logro de un trabajo organizacional, donde la tarea de supervisar alcance los resultados deseados sin utilizar medios coercitivos.

En los actuales momentos, cuando se viven tiempos de transformación en los sistemas y subsistemas educativos, es necesario que los gestores y los que ejerzan funciones supervisoras, posean un liderazgo integrador de los procesos de dirección, organización y ejecución en los diferentes proyectos, vinculando su liderazgo con los valores, los propósitos y la imaginación necesarios para propiciar procesos de motivación y movilización de los actores del sistema.

En este sentido Wiles, (2000:23), plantea que “La supervisión es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor. La supervisión consiste en todas las actividades conducentes al mejoramiento de la educación, las actividades relacionadas con la moral del profesor, el mejoramiento de las relaciones humanas, el perfeccionamiento del maestro durante la realización de sus funciones y el desarrollo del currículo.”

Este mismo autor, establece la formación humana desde el punto de vista de las relaciones y el perfeccionamiento de los docentes con la puesta en práctica del currículo. Desde esta perspectiva, es observable la permanencia del liderazgo con

una actitud de servicio, entendiendo que el currículo no es un concepto sino una construcción cultural, un modo de organizar una serie de prácticas educativas.

Bajo este concepto, el supervisor debe asumir un rol de motivador, asesor, compañero y amigo del proceso de formación docente, es decir, facilitar el proceso de “aprender a aprender”, para que la supervisión proporcione a los docentes nuevas situaciones que permitan lograr la transferencia de conocimiento a otros contextos.

Los autores consultados coinciden en que el amplio propósito de la supervisión es mejorar los servicios educativos, propiciando un asesoramiento en las diversas actividades que tienen relación con la enseñanza-aprendizaje, para atender en forma más eficiente las necesidades de los alumnos y el logro de los grandes fines y objetivos de la educación.

En conclusión, la supervisión puede definirse como una de las actividades primordiales de la educación, que permite tomar las decisiones idóneas para reorientar los procesos de enseñanza aprendizaje, de acuerdo a las demandas sociales, considerando como principio primordial el desarrollo de la persona humana y por ende el de su ambiente, que lo transforma y al cual transforma, en un clima de relaciones donde el supervisor y el supervisado interactúan para su mejoramiento personal y crecimiento profesional. En la medida que se eleve la condición humana, en esa medida se elevará la calidad de los procesos de supervisión y la calidad educativa.

## **2. MODELOS DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA.**

La supervisión se realiza a través de procedimientos específicos, a los cuales los autores designan –según el contexto o su perspectiva- con diferentes denominaciones, coincidiendo en su función esencial que es la de orientar hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

Autores relevantes como Nérci, (1975), les denominan métodos de supervisión, otros como modelos, tal es el caso de Karla Egges, (2000)<sup>2</sup>, o Lemus, (1975), que los denomina clases de supervisión.

Por cuestiones de estructura, dentro del documento se ha realizado una pequeña clasificación considerando: **Modelos<sup>3</sup> de supervisión según la ayuda proporcionada**, donde se describen los modelos planteados por Egges, (2000) y **Modelos de supervisión según el momento de su aplicación**, considerando las clases establecidas por Lemus, (1975).

Los modelos de supervisión son aspectos generales que la supervisión considera para operacionalizar los procesos educativos, en diferentes situaciones y oportunidades. Los modelos o clases planteadas, no son recetas para utilizar en un caso específico u otro, son aplicables según el contexto donde se desarrolle el proceso de supervisión, y posiblemente, se utilicen híbridos dependiendo de la necesidad de apoyo o la problemática encontrada.

## **2.1 MODELOS DE SUPERVISIÓN SEGÚN LA AYUDA PROPORCIONADA**

En este apartado se consideran los modelos planteados por la autora Karla Egges y son el modelo de supervisión no directiva, modelo de supervisión colaborativo, modelo de supervisión directivo informativo y el modelo de supervisión de control directivo.

### **2.1.1. EL MODELO DE SUPERVISIÓN NO DIRECTIVA**

En este modelo, el supervisor estimula y amplía las oportunidades para que el maestro, en el proceso enseñanza aprendizaje, ponga en juego su creatividad,

---

<sup>2</sup> Egges, Karla, 2000, plantea que existen 4 modelos de supervisión, en los cuales se resumen las teorías de supervisión. Estos modelos se describen en este apartado de la tesis en vista que definen el tipo de ayuda que se le proporciona al supervisado.

<sup>3</sup> Se utilizará la palabra modelo para definir tipos y clases

asuma compromisos y tome conciencia del papel que debe desempeñar. Ésto le permite abrirse espacios para que, mediante el ensayo y el error, supere las dificultades y mejore cada vez su función, haciéndola más efectiva y eficaz.

Egges, (2000), “parte del supuesto de que los maestros son quienes saben mejor que nadie, los cambios instruccionales que son necesarios, los maestros tienen la habilidad de pensar y actuar por si mismos, las decisiones pertenecen a los maestros. El rol del supervisor es asistir al maestro en el proceso de pensar en sus acciones. El supervisor trata de mantener el pensamiento del profesor enfocado en la observación, interpretación, identificación de problemas y en su solución. El supervisor ayuda al maestro a obtener sus propias conclusiones sobre lo que es necesario, a través de la retroalimentación y del razonamiento del propio maestro”.

El supervisor con el propósito de que al final el docente tome una decisión que no sea influenciada, puede desarrollar el proceso utilizando cualquiera de los siguientes pasos:

- ✓ **Escuchar:** esperar a que el maestro hable primero. El supervisor debe concentrarse en lo que está diciendo, evitando pensar en cómo él ve el problema, con el propósito de entender qué es lo que está diciendo el maestro.
- ✓ **Reflexionar:** el supervisor debe expresar al maestro lo que entendió del problema que mencionó, sin ofrecer una opinión propia, debe tratar de capturar las ideas que este quiere transmitirle.
- ✓ **Clarificar:** se busca que el maestro identifique el problema desde distintas perspectivas y considere más información que sea relevante.
- ✓ **Apoyar:** se trata de escuchar lo que dice el docente. De esta situación pueden generarse un abanico de ideas que podrían solucionar el problema.

- ✓ **Resolver el Problema:** pedir al maestro que piense en posibles soluciones, hacerle recapacitar en las consecuencias que tendrían las acciones propuestas y motivarlo a aplicarlas.
- ✓ **Presentación:** orientar al docente para que seleccione la mejor solución al problema.
- ✓ **Estandarizar:** ayudar al maestro ha establecer tiempos y criterios de acción, es decir, que debe buscar el momento y lugar adecuado para ejecutar acciones tendientes a resolver problemas. Ajustarse a un tipo, modelo o norma que le permita apoyar el desarrollo de la función supervisora.

Este modelo también se puede utilizar con grupos, siendo el supervisor un facilitador en la toma de decisiones. Éste solamente puede brindar los espacios donde se potencien las capacidades de los docentes.

Todo lo expuesto no significa que es lo mejor, también es necesario plantear algunas preocupaciones que puede generar este modelo. Preguntas, como ¿Qué hacer cuando el grupo no es capaz de generar sus propias soluciones?, ¿Cuándo es recomendable utilizar este modelo?, ¿Qué hacer cuando el supervisor no tiene el conocimiento y experiencia necesaria y el grupo o maestro domina el conocimiento?, son cuestionamientos que pueden generar incertidumbre y que deberán analizarse según las circunstancias y el contexto dentro del cual se desarrolla el hecho educativo.

Una de las desventajas que podría observársele a este modelo, es que toda la responsabilidad del proceso educativo recae sobre el docente, en vista que el maestro debe aprender por ensayo y error y solamente cuenta con el visto bueno del supervisor, sin que éste comparta la responsabilidad ni de los fracasos ni de los éxitos.

## **2.1.2. EL MODELO DE SUPERVISIÓN COLABORATIVA**

El Supervisor puede ayudar a clarificar, es decir, identificar el problema desde la perspectiva del maestro; escuchar atentamente para poder comprenderlo; debe reflexionar sobre el punto de vista del maestro, expresando su propia percepción para clarificar y así poder resolver el problema, intercambiando sugerencias que le permitan enfrentar y aceptar la existencia de problemas, encontrando la solución aceptable para ambos, negociando y consensuando un plan de acción.

Como lo plantea Egges, (2,000), el maestro y el supervisor resuelven los problemas en conjunto, el supervisor invita al maestro a expresar sus percepciones e ideas, también el supervisor da su propio punto de vista, el resultado es un intercambio ideas, los dos saben que tendrán que llegar a un acuerdo. Tanto el maestro como el supervisor deben tratar de entender la percepción que el otro tiene del problema y deben concluir con un acuerdo mutuo de solución.

Uno de los puntos a analizar en este modelo es que, el supervisor puede ocupar un puesto de mayor poder dentro de la jerarquía de la escuela, por lo que el maestro se puede sentir comprometido en aceptar sus decisiones; si esto llega a suceder el proceso deja de ser colaborativo.

Este modelo de supervisión puede usarse cuando el maestro y el supervisor tienen que tomar una decisión compartiendo el mismo grado de responsabilidad; cuando el supervisor y el maestro tienen el mismo grado de madurez, experiencia y el conocimiento del problema.

Para elevar la calidad de los sistemas de supervisión, éste es un modelo ideal pues complementa ideas, acciones y compromisos sobre el quehacer pedagógico de la institución, sin embargo, el riesgo existente consiste en que ninguno se haga

responsable de las consecuencias especialmente si éstas son negativas y se produce una continua lucha por el poder o el control.

### **2.1.3. EL MODELO DE SUPERVISIÓN DIRECTIVA E INFORMATIVA**

El supervisor es la fuente de información, pero siempre toma en cuenta la opinión del maestro, a quien le ofrece una serie de alternativas para solucionar el problema y de las cuales puede escoger, con libertad, la que le parezca más apropiada para resolver la situación conflictiva, comprometiéndose a realizar las actividades acordadas. Luego ambos establecen en detalle qué, cómo y cuándo se van a llevar a cabo las acciones tendientes a resolver el problema.

Según Egges, (2,000), este proceso se da cuando el supervisor actúa como la fuente de información para establecer metas y desarrollar planes de acción. A través de la observación el supervisor determina las metas que se necesitan lograr en el salón de clases, dirige al maestro para que realice las actividades, que el supervisor cree que van a lograr la meta.

En este modelo, el supervisor tiene el protagonismo y el docente cierto grado de autonomía. El supervisor puede identificar el problema utilizando el conocimiento del docente para clarificarlo, tratando de entender su punto de vista y plantear alternativas que permitan resolverlo; permitiendo que el maestro opine sobre las mismas y plantee sus propias alternativas. Sin embargo, al final, el supervisor debe informar sobre las acciones que ambos deben ejecutar de acuerdo a un plan de acción.

Este modelo de supervisión es recomendable cuando el docente tiene poca experiencia y el supervisor posee suficiente. Por lo cual, el principal requisito para aplicar este modelo es que el supervisor domine por completo el tema a trabajar, de no suceder así, esto se convierte en una gran debilidad.

La posible desventaja de este modelo es que el supervisor se convierta en un dictador de planes de acción sin conocer la realidad del problema educativo y actúe mediante percepciones erróneas.

#### **2.1.4. EL MODELO DE SUPERVISIÓN DE CONTROL DIRECTIVO.**

En este modelo el supervisor es quien posee todo el conocimiento y obliga al docente a aceptar sus decisiones como únicas; el docente acepta sin discutir pues de no hacerlo debe cumplir una pena; aquí no existe discusión ni consenso, es autoritario y vertical; por tal razón es el supervisor quien identifica el problema y lo presenta, pidiendo al maestro que informe para aclarar, por supuesto trata de entender la posición del docente, sin embargo es él quien determina la solución adecuada e informa al maestro las actividades que debe ejecutar para obtener los resultados y satisfacer las expectativas. El trabajo del docente consiste en retroalimentar, detallar, repetir y seguir implementando las estrategias ordenadas por el supervisor.

Como lo confirma Egges, (2,000), el supervisor usa un control directivo al asistir al maestro en el mejoramiento de su enseñanza, impone sus decisiones a los maestros, si estos no las cumplen se ven amenazados de sufrir las consecuencias.

El riesgo de este modelo es que el supervisor no permita el desarrollo de la creatividad del docente y se apropie del modelo aplicándolo en todo momento, cuando solamente debe usarlo si el docente no tiene la preparación o el deseo de resolver un problema.

En resumen estos modelos, pueden o no aplicarse en un problema u otro, eso dependerá del contexto, la experiencia y conocimiento del docente y supervisor. Por

lo tanto, no es recomendable hacer uso exclusivo de un modelo, sino tener la habilidad de descubrir cuándo y en qué momento aplicar uno u otro.

Cualquiera que sea el modelo establecido, los nuevos tiempos conducen fundamentalmente a una necesidad de “reconceptualizar el contenido de las funciones tradicionales de la supervisión y valorar la aparición de otras y cambiar los métodos y estilos de supervisión”. Soler, (2002: 104-105).

## **2.2. MODELOS DE SUPERVISIÓN SEGÚN EL MOMENTO DE SU APLICACIÓN.**

En esta segunda clasificación se desarrollarán las clases de supervisión planteadas por Lemus, (1975), y por cuestiones de estructura se denominarán modelos, considerando que es la forma en que el supervisor apoya al supervisado en su continuo bregar educativo.

La supervisión es cada vez más objetiva y experimental en sus métodos y se convierte en una empresa cooperativa y de cooperación. Por eso, sin abandonar ninguna de sus funciones, debe convertirse en factor de calidad, rebasar la fase de la supervisión fiscalizadora e incluso de la llamada supervisión constructiva o democrática y alcanzar la fase de la supervisión creadora.

Desde la perspectiva del momento, en que se aplica la supervisión se puede hablar de una supervisión: correctiva, preventiva, constructiva y creadora.

### **2.2.1. SUPERVISIÓN CORRECTIVA.**

Este tipo de supervisión puede usarse en algunos casos, pero es la menos recomendable. Sin embargo, cuando los errores están cometidos es necesario enmendarlos; considerando que los problemas no son los mismos en todos los lugares, ni con todas las personas, por lo tanto la solución de un problema en un contexto determinado puede crear problemas en otro contexto si no se saben desarrollar las acciones adecuadas.

En este sentido Lemus, (2000), sostiene que esta clase de supervisión es la que “trata de supervisar defectos o errores para corregirlos; generalmente trata los síntomas en lugar de investigar las causas de los problemas, quizás esta sea la más fácil y superficial de todas, pues es relativamente sencillo, localizar faltas que merezcan la desaprobación de los supervisores escolares, lo difícil es identificar el problema tratando de relacionarlo con la complejidad de la situación e investigar las causas que lo originan”.

### **2.2.2. SUPERVISIÓN PREVENTIVA.**

Este tipo de supervisión es una de las más recomendables, pues entre más problemas se puedan prevenir, mejor se desarrollará el proceso educativo. Por lo tanto, es necesario que el supervisor haga uso constante de la observación y experiencia para poder prevenir problemas, especialmente cuando se trata del trabajo de profesores que se inician en el proceso.

En este sentido, Lemus (1975:199), recalca que “el objeto de esta supervisión es prevenir antes de curar o sea evitar en lo posible los problemas antes de que aparezcan”.

El supervisor está en condiciones de suponer muchos problemas que pueden encontrar los maestros en el proceso de la enseñanza; teniendo la oportunidad de orientar al personal para que evite que se produzcan errores. Los supervisados obtendrán grandes beneficios con este tipo de supervisión en vista que podrán evitar problemas dando a sus acciones la orientación necesaria para elevar la calidad.

### **2.2.3. SUPERVISIÓN CONSTRUCTIVA**

La supervisión constructiva requiere que el supervisor y supervisado mantengan un canal abierto de comunicación para buscar juntos las mejores soluciones a los problemas que enfrentan en el diario quehacer educativo.

Por lo que, “en este caso no se trata de buscar faltas con el objeto de aprobar o reprobar la labor del docente. Esta clase de supervisión se propone no mencionar las faltas mientras el supervisor no tenga una sugestión o un remedio específico para solucionarlo, en otras palabras, la supervisión debe ser constructiva más que destructiva, debe tratar de desenvolver la técnica, la personalidad del maestro en lugar de contentarse sólo con la corrección de las faltas, el objeto de esta supervisión es promover el desenvolvimiento profesional en lugar de tratar únicamente de eliminar defectos”. (Lemus, 1975: 201).

En este tipo de supervisión, el supervisor debe estudiar todos los factores que influyen en el proceso educativo para relacionarlos y así promover el desarrollo del currículo en el contexto que se trata de transformar, contribuyendo, de esta forma, a la mejora de los programas. En este modelo, las fallas o errores son considerados una oportunidad de aprendizaje, sin menospreciar la lucha continua para tratar de evitarlos.

#### **2.2.4. SUPERVISIÓN CREADORA**

Esta clase de supervisión “trata de estimular al personal para una labor creadora; aquí se considera a cada maestro como un artista de la educación. Preparar al maestro para esta clase de labor es el objeto de la supervisión, pero esto sólo se consigue cuando el supervisor mismo es también un artista de la educación. El supervisor en este caso, debe más bien estimular y orientar no simplemente localizar faltas y defectos, la supervisión es creadora cuando estimula a cada maestro para desenvolverse profesionalmente”. (Lemus, 1975: 202).

Este tipo de supervisión debe practicarse continuamente para brindar oportunidades de mejoramiento del docente en su desempeño individual y comunal.

En resumen, el supervisor debe considerar cada situación como única y la cual necesita una solución adecuada, consciente que en algún momento podrá usar supervisión preventiva y en otro correctiva; es posible que en un solo centro las utilice todas, por lo tanto deberá poseer un “olfato de perro sabueso” y un “ojo de águila”, es decir, hacer uso de los sentidos, los conocimientos, la experiencia para descubrir a tiempo los problemas y así poder identificar qué tipo de supervisión debe utilizar y en que momento la puede usar. La tarea no es fácil, pero tampoco es imposible, lo importante es saber que nadie alcanza éxito sin realizar grandes esfuerzos.

### **3. FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA.**

Los cambios que experimentan hoy los sistemas educativos ante las demandas de las sociedades contemporáneas, exigen emplear nuevos métodos, medios y prácticas de supervisión. Resulta evidente que el estilo tradicional se contrapone al desarrollo de los nuevos modelos de sistemas educativos que requieren un proceso de constantes cambios ante las exigencias que sufre la educación frente a la globalización. Se impone, por tanto, un cambio radical en el proceso de la supervisión educativa. Es necesario reorientar el estilo tradicional y asumir uno nuevo, que permita la participación y que al final, resulte congruente con el sistema vigente.

La supervisión debe garantizar, enriquecer y perfeccionar el funcionamiento del sistema escolar, encargándose de su vigilancia, orientación y evaluación. Estas actividades condicionan las funciones básicas de la supervisión.

La mayoría de los autores consultados coinciden en que la supervisión cumple funciones fundamentales que no pueden obviarse al momento de ejecutarse. Estas son: **la función de control, de asesoramiento y de evaluación.**

#### **3.1. LA FUNCIÓN DE CONTROL**

El control es la función básica e imprescindible de la supervisión. Sin control, no se puede pasar a las otras funciones. Esta función tiene como objetivo que las actividades de la organización se traduzcan en los resultados previstos. Hay que concebir el control no sólo como una constatación de hechos o un juicio sobre lo que sucede, sino como forma de influir en la conducta de los miembros de una

organización, porque de otro modo, la simple constatación no haría que los miembros se comprometieran en función de unos objetivos para lograr resultados. Esto significa que controlar no es sólo ver y dejar pasar, es ayudar, es orientar, es influir sobre los que están realizando acciones para que cada individuo se comprometa con las metas que la institución se ha propuesto.

Las personas encargadas de realizar las tareas de supervisión, deben ejercer un amplio y estricto control orientado a la restricción de prácticas que impidan el alcance de los objetivos propuestos; verificando la operativización de las acciones, regulando las conductas para que se ejecute el cambio deseado y motivando al logro de una visión compartida.

El control requiere cumplimiento y compromiso de los actores, para que puedan desarrollarse las acciones democráticas que permitan libertad, que generen desarrollo de las fortalezas docentes, logrando que todos se sientan realizados al obtener el éxito planeado.

Por tanto, el sistema de control podría equipararse con un conjunto de reglas, y la supervisión a su cumplimiento. Naturalmente, las reglas se identifican con los criterios de conducta aceptables dentro de la organización. Los profesores, los directores, los alumnos, en fin, todo el sistema debe comportarse de una determinada manera, especificada en las reglas. La función del control consistiría en la comprobación del rendimiento del sistema y de su adecuación a los objetivos. Por consiguiente, estaríamos controlando fundamentalmente su eficiencia, su eficacia y efectividad, para luego si es necesario, reorientar el proceso y obtener la calidad tan deseada por los agentes educativos.

Toda organización o sistema necesita tener establecidas reglas claras para su funcionamiento, que le permitan caminar en forma constante y segura hacia el logro

de una educación con calidad. El control se ejerce en base a los resultados que pueden ser intervenidos durante o al final de los procesos para evitar posibles desviaciones, permite reorientar los objetivos en función de las necesidades de la institución, de los niños y de la comunidad en general. Los resultados proveen datos para desarrollar procesos o acciones orientadas al logro de los objetivos en forma eficiente. En todos estos procesos, es necesario que la persona encargada de ejercer el control, posea, según, liderazgo “coercitivo, persuasivo y permisivo” Lemus, (1975: 237). Así, será la situación la que determinará el tipo de liderazgo que se debe asumir, pues ninguno se utiliza en forma separada, todos se complementan y se interrelacionan. Lo que debe existir es un uso conciente según la necesidad.

En conclusión, el control es necesario durante todo el proceso de supervisión y deberá ser aplicado por los supervisores, con el único propósito de ayudar y en ningún momento molestar.

### **3.2 LA FUNCIÓN DE ASESORAMIENTO**

Toda supervisión debe conducir al mejoramiento de la educación, contribuyendo de esta forma a que la enseñanza impartida en el aula sea más eficiente. Así, es necesario que exista una función constante de ayuda al docente orientándolo en el desempeño de sus funciones. Si los supervisores aprovecharan el potencial que poseen los docentes, si les ayudaran a desarrollar su creatividad, a mejorar sus relaciones, a elevar su autoestima, su capacidad de trabajo; estas últimas mejorarían en el desarrollo de las tareas que se les asignen; con esto estarían cumpliendo una de las funciones más importantes en el desarrollo de la supervisión.

La función de asesoramiento conlleva la propuesta de acciones tendientes a mejorar la calidad de la enseñanza. Es un elemento facilitador del cambio educativo, pues debe concebirse como un proceso de dinamización formativa para facilitar en los

docentes, el desarrollo de su competencia profesional elevando su autoestima y su autoconfianza.

El supervisor como asesor, ayuda al personal a lograr sus objetivos, procura la cohesión y la unidad, contribuyendo con su esfuerzo y los recursos necesarios para el beneficio colectivo. En función de lo anterior, el supervisor, debe estar permanentemente bien informado, de las situaciones que se desarrollan en cada centro educativo; ésto le permitirá apoyar con mayor eficiencia al personal e intervenir en el momento más adecuado.

Los supervisores desarrollarán mejor sus funciones cuando se sientan satisfechos de poder ayudarse mutuamente (supervisor-supervisado). Es decir la supervisión consiste en establecer un ambiente adecuado donde todos se sientan importantes y puedan participar en las decisiones; la gente se motiva cuando intenta resolver los problemas, teniendo un nivel de decisión en ellas.

Todo miembro del personal en un sistema escolar, necesita asesoramiento para agrandar su visión y alimentar su crecimiento. Los supervisores deben ser capaces de ayudar a los docentes a mejorar sus métodos de enseñanza, mediante la interacción, operacionalización de los conocimientos, la provisión y utilización de los materiales.

Debido al agrandamiento del sistema educativo, la interacción entre el supervisor y el supervisado ha disminuido por el rebasamiento de otras tareas, tanto en uno como en el otro, a tal grado que cuando se encuentran, solamente tienen tiempo para revisar documentos e intercambiar algunas palabras. Por ello, es necesario mejorar las relaciones para que el supervisado sea creador y el supervisor animador de esa actividad, estimulando el uso de diversos métodos de enseñanza, debiendo insistir en que sus ideas no son las únicas, son algunas ideas, que existen otras entre las

cuales el supervisado deberá elegir la que más se adapte a la realidad, procurando reconocer a las personas que prueban nuevos proyectos y procedimientos. Mediante esta actitud se estarían operacionalizando los conocimientos.

### **3.2. LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN**

La evaluación es ineludible en todo proceso y especialmente en el educativo. Con los resultados obtenidos se crea la base para reorientar, planificando acciones que conlleven al logro de los objetivos propuestos.

La evaluación es una función permanente de la supervisión, pues está presente en todas sus actividades. Es parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, es sistemático destinado a obtener información que permita enjuiciar cualquier aspecto de la realidad educativa, como base previa para la toma de decisiones. El ámbito fundamental de evaluación, propio de la supervisión, son los centros educativos. Además de ser una de las funciones que tiene atribuida la supervisión la evaluación constituye una actividad básica, pues de alguna manera engloba las demás funciones que realiza la supervisión. Mediante la evaluación se ejecuta el control, siendo un elemento importante para tomar decisiones que permitan asesorar la labor docente.

Por tanto, no podemos decir que hacemos supervisión si no se evalúa. La evaluación no implica necesariamente la aplicación de instrumentos, también puede realizarse en cualquier visita, y lo más importante no debe usarse para señalar los errores y criticar, sino para formular propuestas de mejora.

Así, Soler, (2002:104), expresa que “en cualquier visita o proceso de supervisión, se produce una apreciación sobre el funcionamiento del centro, sobre su clima

institucional y sobre sus resultados, aunque el objetivo que la haya motivado no sea evaluar”.

Toda visita específica de evaluación, deberá ser previamente planificada por el supervisor, ya que tiene como propósito realizar acciones sistemáticas, que influyen directamente en el sistema educativo y en forma práctica en cada uno de los centros educativos y sus actividades administrativas y áulicas.

Por medio de las visitas de evaluación, el supervisor tiene conocimiento de cómo se aprovechan los recursos que se le asignan a cada centro educativo; cómo funciona el centro educativo, cuáles son sus principales problemas y las mejoras que en él se deben introducir y cuáles son los resultados que tiene el proceso educativo.

Además, la supervisión trabaja también dentro de los centros, que son los que al final tienen que revisar los procesos defectuosos que la evaluación ha puesto de manifiesto. En función de lo anterior el supervisor que evalúa se convierte por una parte en “Un asesor para quien tiene la responsabilidad de adoptar medidas y decidir. Un impulsor de las modificaciones que debe emprender el centro para su mejor funcionamiento y cumplimiento de la normativa. Un ejecutor de algunas medidas relacionadas con los desajustes de funcionamiento que se hayan podido advertir”. (Soler, 2002: 51).

En todo proceso de supervisión, la fase de evaluación es de mucha importancia porque permite medir el funcionamiento y resultados de la institución.

El supervisor durante el proceso de evaluación debe cumplir las funciones de la evaluación, “función formativa para mejorar, función sumativa para seleccionar, certificar, autorizar y contabilizar, función normativa para comparar resultados con respecto a índices o normas de calidad, función psicológica para motivar y concienciar, función social para dar seguridad a la comunidad escolar, función administrativa para ejercitar la autoridad, función política para comprobar si se están

siguiendo las directrices emanadas del poder y optimizar las decisiones respecto a ciertas políticas educativas, función coordinadora que regula y facilita la resolución de problemas que puedan derivarse de una administración descentralizada y función legitimadora. El mero hecho de evaluar algo ayuda a legitimarlo". (Soler, 2002: 51).

En opinión de Lujan, (1996), la evaluación de un sistema educativo se orientará a la permanente adecuación del mismo a las demandas sociales y las necesidades educativas, y se aplicará sobre alumnos, profesorado, los centros, los procesos educativos y sobre la propia administración. De esta forma, el cumplimiento de todas estas funciones permitiría que cada centro educativo se convirtiera en una institución de éxito, en una "organización inteligente", como la denomina Peter Senge, (1,998).

## **4. LAS ETAPAS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN**

### **4.1. LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN**

La planificación es un acto que realizamos a cada instante en nuestra vida diaria y muy especialmente en el proceso de supervisión. Planificar equivale a prepararse adecuadamente para actuar en una determinada situación. Por tanto, al realizar la planificación se están determinando con precisión la forma y medios necesario para que puedan lograrse los objetivos.

García, (1997: 67), expresa que "el sentido más profundo de la acción planificadora es prever para acertar, disponer para evitar la confusión y el desorden, proyectar para desenvolver con desenvoltura y eficacia."

Con la planificación se está tratando de prever situaciones, es decir, imaginamos las cosas que podrían suceder, esto permitirá que al estar frente a la realidad se puedan tomar las decisiones adecuadas para lograr con éxito los objetivos propuestos, evitando confusiones y estableciendo paso a paso las acciones a realizar, respetando el margen de flexibilidad que exige la realidad, logrando con oportunos y acertados retoques, evitar la improvisación y así ahorrar tiempo, recursos y esfuerzos, garantizando la calidad de los procesos de supervisión, tan necesarios para asegurar la calidad educativa.

#### **4.1.1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.**

La planificación no es algo desordenado, al contrario, requiere de un proceso para asegurar su efectividad. García, (1997), plantea algunos procedimientos que permiten garantizar la eficiencia de la planificación.

##### **4.1.1.1. DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES.**

La supervisión no puede partir de situaciones utópicas, es necesario conocer la realidad que vive cada centro educativo para poder establecer las necesidades sociales, psicológicas y pedagógicas de los mismos, examinándolas desde la perspectiva interna y externa. En función de lo anterior, se puede decir que es indispensable la realización de un diagnóstico que permita palpar la realidad.

##### **4.1.1.2. DEFINIR EN FORMA CLARA Y PRECISA LAS METAS Y OBJETIVOS.**

Es necesario fijar con claridad cuáles son las metas y objetivos que se pretenden alcanzar, basándose en la realidad y la participación de todos los actores del proceso de supervisión. Si la participación no es efectiva, difícilmente se logrará el éxito en vista que los documentos necesitan ser ejecutados por personas comprometidas.

También, es fundamental la precisión de las metas y objetivos para que la planificación beneficie el proceso de supervisión, logrando que cualquiera de los actores los entienda y pueda ponerlos en práctica sin llegar a confundirse.

#### **4.1.1.3. PREVISIÓN DE RECURSOS Y MEDIOS.**

Durante el proceso de planificación no debe olvidarse prever con qué recursos y medios se cuentan para desarrollar las acciones tendientes a la consecución de objetivos y metas, si estos aspectos no se consideran, difícilmente se obtendrán logros satisfactorios. Por lo tanto, se debe prever los recursos materiales y personales mínimos, indispensables para desarrollar una planificación correcta.

#### **4.1.1.4. TEMPORALIZACIÓN**

Consiste en establecer los tiempos más idóneos para realizar las diferentes tareas, este tiempo puede ser a largo plazo cuando se refiere a proyectos de gran escala que requieren un alto grado de responsabilidad; a mediano plazo, que es cuando el tiempo oscila entre cinco a siete años, tal es el caso del Proyecto Educativo de Supervisión<sup>4</sup> y a corto plazo, consiste en la realización de diferentes acciones en un año escolar que pueden estar contempladas en el Plan Operativo Anual.

Cuando el tiempo asignado a una actividad es menor de un año, se le considera como programación y no temporalización, sin embargo estos dos términos podrían utilizarse como sinónimos.

#### **4.1.1.5. ATRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Esta fase consiste en buscar las personas más adecuadas para desarrollar las actividades. Paso de vital importancia porque no es solamente determinar las

---

<sup>4</sup> El Proyecto Educativo de Supervisión, es la planificación elaborada por los supervisores que se encuentra dentro del marco del Proyecto Educativo de Centro.

funciones, sino que motivar un compromiso en cada persona para el desarrollo de la actividad que se le asigna. Es necesario pues, que los responsables reúnan cuatro características indispensables: **preparación, capacidad, disponibilidad y disposición.**

#### **4.1.1.6. DEFINICIÓN DEL MÉTODO DE TRABAJO**

Este momento es muy importante en el proceso de planificación, pues se trata de establecer cómo se desarrollarán las diferentes acciones, es decir, trazar el camino en el que los obstáculos y dificultades pueden enfocarse con una perspectiva de solución, sin excesivos sobresaltos y con cierta precisión, sin olvidar la flexibilidad que debe existir en toda metodología.

#### **4.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN.**

García, (1997: 73), manifiesta que, “los instrumentos de planificación son los documentos, elaborados por los centros, cuyo sentido último es servir de reflexión conjunta, para mejorar la práctica organizativa y el funcionamiento de los mismos”. En este sentido, los instrumentos deben servir para mejorar, se obligan a ser documentos que permitan pensar la actividad y hagan más científico el trabajo en cada centro educativo.

Las características fundamentales que deben poseer estos documentos, según García, (1997), son: **claridad**, es decir que cualquier persona que los lea pueda conocer y aplicar el contenido de los mismos sin tener que recurrir a explicaciones. **Coherencia**, que guarden una estrecha relación con la realidad, características y cualquier otro documento existente en el centro educativo. **Utilidad**, que presten un servicio a la comunidad escolar. **La adecuación**, que los documentos deben estar contextualizados y basados en la realidad de cada institución o distrito escolar, evitar que se conviertan en documentos puramente formales, deben ser documentos exactos, pormenorizados y realistas de las situaciones particulares. **Riqueza**, que

sea un documento con visión amplia y positiva, con aportación personal y colectiva, enriquecido, dotado de dinamismo y vida propia, que motive a participar activamente en el desarrollo y ejecución de los procesos de mejora, en la consecución de las aspiraciones o metas compartidas.

## **4.2. EJECUCIÓN**

La supervisión no es un proceso imaginativo, debe llevarse a la práctica. Por ello el segundo momento de la supervisión, es la ejecución. Es decir, realizar el trabajo diseñado con anterioridad, llegar al centro, compartir, convivir con los directores, docentes y alumnos de los centros educativos, para conocer y transformar su realidad mediante acciones concretas.

Es en este momento, donde se realiza la coordinación y los ajustes, en vista que la realidad va dictando las pautas y se van conociendo a profundidad las situaciones específicas. La ejecución permite que cada persona realice su tarea y vaya desarrollando sus acciones con eficacia y responsabilidad para cumplir con los plazos previstos.

## **4.3. EVALUACIÓN**

De acuerdo con Luther E. Brandfield, (1986: 141), “la evaluación es una actividad esencial y forma parte del proceso enseñanza-aprendizaje. En ella se trata de determinar la proporción en que las metas han sido alcanzadas. El interés de la evaluación se centra en ayudar a maestros y alumnos a desarrollar la actitud de autoevaluación”

La evaluación debe utilizar la información recibida para tomar medidas oportunas e introducir las correcciones que en cada caso particular ameriten, con el fin de iniciar de nuevo, o si es preciso dar seguimiento.

Cuando se realizan procesos de supervisión, es indispensable realizar la evaluación sin olvidar que funciona mejor cuando ayuda a los maestros a identificar las áreas en las que tienen necesidad de crecimiento, permitiendo a los supervisores estimular mejores relaciones de trabajo en la medida que estos ayudan a los docentes.

#### **4.4. RETROALIMENTACIÓN**

Una vez realizada la evaluación, es necesario realizar el proceso de retroalimentación. Es decir, tomar las decisiones necesarias para mejorar los procesos de supervisión. Esta etapa debe realizarse escuchando y analizando la opinión de todos los actores en el proceso, para motivar un mayor compromiso en la consecución de las metas y objetivos propuestos.

#### **4.5. SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

Considerando lo expresado por Nérci, (1975: 150), “el seguimiento es una labor que se desarrolla durante todo el período lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias; esto en vista de los datos recogidos y evaluados durante el desarrollo de las actividades escolares. El seguimiento procura asegurar la unidad y continuidad de las actividades, le incumbe observar el desempeño de maestros, orientar y coordinar la labor de los niños”. En resumen el seguimiento procura hacer que todos los planes se ejecuten con eficiencia.

El supervisor debe convertirse en un buen observador y facilitador en la ejecución de los planes de acción que se planifiquen como resultado de la retroalimentación realizada en forma conjunta, tratando de evitar que estos se conviertan en una rutina, en documentos densos y complejos, con reflexiones utópicas que no se ajusten a la realidad en la cual se están desarrollando.

## **5. TECNICAS DE SUPERVISION.**

La supervisión tiene una función o competencia propia que se aplica mediante técnicas o procedimientos específicos, a través de una forma o modo de actuar. Es una actividad que debe llegar al centro educativo, de lo contrario, sólo sería un cuento. Para que esto suceda el supervisor debe auxiliarse de diversas técnicas.

De acuerdo con lo que plantea Nérici, (1975), estos procedimientos específicos para conocer y transformar la realidad pueden ser técnicas directas y técnicas indirectas.

### **5.1. TÉCNICAS DIRECTAS.**

Las técnicas directas son las que permiten recoger datos directamente en tareas que se están realizando. Entre otras, podemos mencionar: la visita, las observaciones, reuniones, entrevistas, excursiones, demostraciones y trabajo en comisiones o equipos.

#### **5.1.1. LA TECNICA DE VISITA.**

La visita consiste en el encuentro amistoso del supervisor y los maestros, en el local de trabajo o fuera de él, así como en el envío de los maestros a otras escuelas o locales de experimentación pedagógica o no, pero en los que haya algo que pueda interesar a la supervisión educativa.

La visita se presta a la realización de observaciones por parte del supervisor y los maestros así como para mejorar las relaciones entre todos los participantes. En la propia escuela pueden ser programadas por el supervisor o sugeridas por los maestros, así como, pueden también ser ocasionales. En el aula no deben efectuarse “bajo presión” porque indisponen al maestro, creando tensiones en la

relación entre el supervisor y el supervisado, lo cual dificulta mucho la aceptación de la labor del primero por parte del segundo.

Las observaciones efectuadas durante la visita se prestarán posteriormente para que se intercambien ideas sugerencias y planes de acción didáctica.

### **5.1.2. LA TECNICA DE LA OBSERVACION.**

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

La observación del supervisor debe incidir sobre todas las actividades y todos los sectores de la escuela, que influyan directa o indirectamente en el proceso educativo. Debe ser de interés para el supervisor observar la secretaría, la sala de profesores, el recreo, la reunión de padres y maestros, las actividades docentes de los maestros, etc. Las clases, son su campo especial de observación, las observaciones en el aula pueden ser programadas por la supervisión o solicitadas en los maestros, las observaciones solicitadas suelen ser más provechosas y presuponen que el maestro esté dispuesto a ser observado, no forman parte del plan, pero en éste debe haber siempre espacio para atender a ese optimo tipo de solicitud.

Para recoger datos que puedan orientar los planes de mejora del funcionamiento de la escuela como órgano educador, el supervisor podrá observar: clases de funcionamiento, la acción didáctica de los maestros, el uso y empleo de recursos audiovisuales, la utilización de la carpeta didáctica, los recreos, reuniones de alumnos y el ambiente de la sala de profesores.

### **5.1.3. LA TECNICA DE LA REUNIÓN.**

La reunión es una técnica que se emplea en los procesos de supervisión y se da cuando hay un encuentro entre el docente y el supervisor, ambos preocupados por una misma problemática. Su propósito es intercambiar impresiones sobre un tema o problema “en el caso de la supervisión, la reunión consiste en el encuentro del supervisor con maestros interesados en un mismo problema o conjunto de problemas, relacionados con el proceso educativo a fin de enfocarlo y estudiarlo, en forma de interacción, con el objeto de hallar soluciones que favorezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje”. Nérici, (1975: 129).

Según Sonnewend, citado por Nérici, (1975), las reuniones se prestan para transmitir informaciones, ordenes, exigencias que se deben cumplir. Distribuir tareas especiales. Recoger datos, sugerencias e información. Evaluar actividades que han sido realizadas o que se hayan en curso. Conocer puntos de vista, peculiaridades de los diversos sectores de trabajo. Tomar decisiones. Solucionar problemas. Conciliar orientaciones antagónicas, perfeccionar la coordinación. Analizar datos. Proporcionar ideas, rendir homenajes o despedir a un compañero de trabajo.

### **5.1.4. LA TECNICA DE LA ENTREVISTA.**

En el diccionario de la real academia española, se define a la entrevista como: “encuentro, conferencia entre dos o más personas en lugar convenido para tratar un asunto”. En esta definición podemos observar varios aspectos que debe poseer una entrevista: una situación de encuentro, conversación y relación, un propósito definido, una voluntariedad integrada, la esperanza de un resultado. Significa entonces que, para desarrollar una entrevista debemos contestarnos las siguientes preguntas: ¿dónde se realizará?, ¿por qué se realizará?, ¿qué aspectos abordaremos? y ¿qué esperamos de ella?

Según Moirón, (1996), la entrevista es una forma de actuar útil y necesaria sea cual fuere el objetivo que se trate de alcanzar. Sin embargo, el supervisor debe estar preparado para ejecutarla, haciendo un estudio del contexto, estableciendo claramente el por qué y fundamentando el para qué, sin dejar de establecer las diferencias entre la verdad objetiva y verdades subjetivas, en vista que este instrumento se presta para que cada entrevistado exprese y quiera hacer prevalecer sus propios criterios. Por lo tanto, el entrevistador debe reunir cualidad, capacidades y aptitudes, lo mismo que la mejor información posible acerca de los propósitos de la entrevista y los posibles riesgos que su participación pueda acarrear.

#### **5.1.5. LA TÉCNICA DE LA EXCURSIÓN.**

Son las visitas que se realizan a otras instituciones, organizaciones o lugares que se encuentran distanciados del centro educativo, se dan cuando un centro educativo visita a otro, con la intención de recrearse o realizar estudios específicos sobre un tema de interés contenido dentro del currículo.

Para Nérici, (1975: 135), “Las excursiones pueden funcionar como excelente instrumento de acción de la supervisión, cuando se les prepara y realiza adecuadamente, por lo tanto toda excursión debe tener dos finalidades bien definidas: la primera realizar observaciones y estudio y la segunda, gozar de algo agradable y deseado por el excursionista”.

#### **5.1.6. LA TÉCNICA DE LAS DEMOSTRACIONES.**

Lemus, (1975: 302), considera que las demostraciones son exposiciones “que se efectúan con el propósito de ilustrar a un grupo de practicantes o de docentes con experiencia en materiales procedimientos o técnicas que se usan en trabajos escolares. Este medio no es exclusivo para emplearlo con los practicantes sino que también se puede hacer uso de él para el entrenamiento de los docentes que se hallan en servicio”.

El propósito de las demostraciones es completar algunos otros medios de supervisión, después de una visita efectuada a la clase. Por ejemplo, puede deducir que la mejor ayuda para el docente cuyo desempeño ha sido observado puede ser una demostración llevada a cabo por cualquiera de los maestros o profesores del establecimiento.

#### **5.1.7. LA TECNICA DEL TRABAJO EN EQUIPO.**

Un óptimo recurso de la supervisión es el trabajo en equipo. En éste, participa activamente el docente asumiendo compromisos en la implementación de procedimientos pedagógicos deseables sin resistir a ello, pues son producto de estudios en los cuales ha participado. El trabajo en equipo consiste en que el supervisor invite a los maestros interesados en la solución de un problema a identificarlo y sugerir algunas estrategias para tratarlo, esto permite que sean aceptadas pues no parten como ordenes del supervisor.

El trabajo en equipo contribuye a que sus miembros

- Reconozcan la interdependencia y entiendan que los objetivos personales y de equipo, se alcanzan mejor con el apoyo mutuo.
- Desarrollan un sentido de propiedad porque están comprometidos con los objetivos que ellos mismos concertaron.
- Contribuyen al éxito de la organización aplicando en los objetivos del equipo, sus talentos y sus conocimientos.
- Trabajan en un clima de confianza y se les alienta para que expresen abiertamente sus ideas, desacuerdos y sentimientos.
- Practican una comunicación abierta y honesta.
- A los miembros se les alienta para que desarrollen otras habilidades y las apliquen en el trabajo.
- Los miembros reconocen que el conflicto es un aspecto normal de la interacción humana, pero lo ven como una oportunidad para ideas nuevas y creatividad, ellos trabajan para resolver el conflicto rápido y constructivamente.

- Los miembros participan en decisiones que afectan al equipo, pero entienden que el supervisor debe tomar una decisión final, siempre que el equipo no pueda decidir o haya una emergencia.

## **5.2. TÉCNICAS INDIRECTAS.**

Son aquellas que suministran datos para el estudio y reflexión pedagógica y que no son recogidas mediante la observación directa sino por medios indirectos.

Entre otras técnicas indirectas Nérici, (1975), menciona: el estudio de planes de enseñanza, estudio del currículo, horarios y material didáctico, control de los cuadernos de temas con relación a la marcha de los planes de enseñanza.

### **5.2.1. EL ESTUDIO DE PLANES DE ENSEÑANZA.**

Consiste en analizar los planes de enseñanza de los docentes con el objeto de estimularles a realizarlos en forma breve a fin de posibilitar una apreciación con mayor calma y objetividad.

Durante el proceso de elaboración de los planes debe revisarse con paciencia la adecuación, la viabilidad y la flexibilidad de los mismos, sensibilizando a los docentes en relación a los objetivos formativos, los medios de verificación, la evaluación del aprendizaje y la actualización bibliográfica.

### **5.2.2. ESTUDIO DEL CURRÍCULO, HORARIO Y MATERIAL DIDÁCTICO.**

Una de las tareas esenciales del supervisor debe centrarse en la mejora del currículo, dedicando mucha atención en la adecuación a las nuevas realidades contextuales, procurando estructurar un currículo flexible, pertinente, sin olvidar el tiempo que se establece en el centro para su implementación.

Nérici, (1,975), plantea algunos aspectos fundamentales en la implementación del currículo que la supervisión debe atender como ser: la continuidad de las áreas de estudio; la correlación en la secuencia de las actividades, áreas o disciplinas; la dilución, o no, de los estudios extranjeros cuando se les dedica pocas horas por semana; la conveniencia, o no de las clases dobles; la distribución de las clases en un día lectivo entre las más y las menos categóricas.

### **5.2.3. ESTUDIO DE LAS POSIBILIDADES DE INTEGRACIÓN DE LA ENSEÑANZA.**

El estudio de los planes de enseñanza ofrece al supervisor la oportunidad de estudiar las posibilidades de integración de la enseñanza, acercando a los maestros las actividades, las áreas de enseñanza y las disciplinas para que trabajen de común acuerdo.

### **5.2.4. CONTROL DE LOS CUADERNOS DE TEMAS CON RELACIÓN A LA MARCHA DE LOS PLANES DE ENSEÑANZA.**

Los cuadernos de temas deben revisarse periódicamente para dar seguimiento al desarrollo de los planes de enseñanza, este documento debe redactarse de manera explícita, de esta forma se da la visión de lo que realmente se ha realizado en el centro educativo y el aula de clase.

## **6. EL SUPERVISOR Y LA FUNCIÓN SUPERVISORA.**

### **6.1. EL SUPERVISOR**

El supervisor es un determinado miembro del sistema escolar, que ayuda a establecer la comunicación, ayuda a que la gente se escuche entre sí. Sirve de

coordinador para poner en contacto a las personas con problemas semejantes o con especialistas que puedan ayudarles. El supervisor, estimula a los miembros del sistema educativo a darse cuenta hasta qué punto se comparten ideas, recursos, el grado en que obtienen apoyo y estímulo quienes ensayan cosas nuevas. Facilita la realización de los acuerdos resultantes de sesiones de evaluación, escucha a los individuos cuando discuten sus problemas y recomienda que utilicen otros recursos para la búsqueda de soluciones. Proporciona adecuadas sugerencias a los maestros con quienes tiene relaciones de confianza y les proporciona ayuda. Suministra consejos en las acciones de grupo, el lugar de reunión y la forma de cómo facilitar la comunicación. Su preocupación fundamental es la de ayudar a que todos los actores se acepten unos a otros, porque sabe que cuando los individuos se evalúan mutuamente, se perfeccionan por medio de la interacción y se consigue al mismo tiempo un clima emocional más adecuado para el desarrollo del alumno.

El supervisor es un líder, cuyo papel consiste en apoyar, ayudar y compartir para promover la aceptación de responsabilidades y de interés por la labor creadora, más que por la dependencia y la conformidad. Wiles, (2000).

El supervisor es ante todo un maestro, un educador, cuya misión es la de cumplir las funciones supervisoras haciendo énfasis en la de ser un orientador y colaborador de sus colegas, maestros y profesores. Debe tener, por su responsabilidad, una formación más completa, información más amplia y actualizada, una noción más clara y concreta de los objetivos permanentes de la educación, un concepto claro y flexible de los programas y competencias que se pretenden formar.

Para responder a sus amplias responsabilidades sociales y educativas, el supervisor debe poseer sensibilidad, capacidad analítica, capacidad de comunicación, liderazgo, dominio del currículo, la enseñanza y responsabilidad social.

Todas estas exigencias requieren un proceso de perfeccionamiento que le permita desarrollar las competencias exigidas por las tareas que realiza, se debe

perfeccionar en sus tareas típicas, es decir en todas las áreas que requiere la supervisión educativa, conociendo teórica e empíricamente la materia dentro de la cual se está desarrollando, poseyendo una cultura general, desarrollando sus objetivos personales, realizando investigaciones permanentes para establecer la viabilidad de los objetivos que se pretenden lograr.

También debe poseer la capacidad directiva, ser un líder técnico, humano, educativo, simbólico y cultural, que le permita al personal ejercer sus responsabilidades orientando los procesos educativos hacia el logro de las metas propuestas. (Isaac, 1997).

A través de la aplicación de los conocimientos a la práctica de la supervisión, el supervisor deberá pretender alcanzar una madurez profesional, es decir, la experiencia obtenida en la realidad, el perfeccionamiento del currículo que les permita a los alumnos, desarrollar las competencias necesarias para enfrentarse a los diferentes retos que representan los siguientes niveles educativos en donde deberán desenvolverse.

Un aspecto muy importante es que permitirá consolidar las relaciones entre la escuela y la comunidad, ya que en la medida en que la escuela responda a las exigencias comunales, en la misma medida, la comunidad responderá a las necesidades de la escuela, permitiendo el proceso de participación comunitaria, donde los padres son agentes del proceso que vigilan los avances de sus hijos y les apoyan en sus necesidades. (Lemus, 1975).

Con su ayuda y colaboración, el supervisor inspira confianza, procura un buen clima afectivo-relacional, facilita el desenvolvimiento personal y profesional de los directores y docentes, introduce en ellos el espíritu de reflexión, auto convencimiento e innovación, despierta el interés por la enseñanza, acude a resolver o aliviar las necesidades más inmediatas, define planes de acción, revisa la planificación, analiza los programas, identifica y resuelve los problemas, interpreta datos y refuerza las

conductas positivas de los actores del proceso educativo, haciendo sentir a los supervisados la importancia que ellos tienen en cada una de las etapas que se desarrollan en el sistema educativo y su incidencia en el futuro desempeño de los educandos. (Soler, 2002).

## **6.2. EL LIDERAZGO COMO COMPETENCIA DEL SUPERVISOR.**

El supervisor, por la autoridad con que es investido, se convierte en un líder formal, por tanto debe asumir el papel de conductor y animador de todos los maestros, alumnos y padres de familia que por la misma autoridad se convierten en sus seguidores. Debido a la gran complejidad del sistema educativo, el supervisor también ejerce un liderazgo informal ya que su propósito es el desarrollo de los procesos educativos y no imponer su voluntad, ni usar su posición para lograr que las personas ejecuten lo que considera debe hacerse.

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

El Supervisor líder es, en definitiva, aquel que se preocupa por descubrir y reconocer las debilidades y fortalezas, para identificar las oportunidades y posibilidades que contagien el sentido de premura sobre lo que es necesario realizar, y elevar las expectativas sobre los logros a obtener.

En resumen, un supervisor como líder formal e informal, debe crear espacios para hacer reflexionar a sus seguidores, y que éstos desarrollen el acto de aprender y enseñar de manera eficiente, de tal forma que cada uno enfrente el cambio positivamente y pueda resolver los conflictos que esto trae consigo.

### **6.3. EL SUPERVISOR COMUNICADOR.**

El proceso de comunicación es mucho más que una sola transmisión de palabras del supervisor al supervisado. Este proceso requiere que se transmitan las palabras adecuadas y que estas palabras conlleven al buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje como el fin de la supervisión. A su vez, el supervisado debe recibir las palabras en forma positiva, interpretarlas y relacionarlas con las necesidades de su trabajo. Se puede decir que un supervisor que comunica es el que crea un espíritu común en él y el supervisado, es el que puede dar y recibir conocimiento o ideas de las personas a quienes supervisa. Un buen proceso de supervisión es aquel que permite al supervisor y supervisado tomar conocimiento mutuo de la situación en que se desenvuelven y de sí mismos.

Por tanto, es fundamental que un supervisor sea un buen comunicador, esto le permitirá ejercer su función con mayor eficiencia y eficacia. La comunicación permite ejercer la calidad de ser humano, expresarse, interactuar, relacionarse, gozar, proyectarse, es afirmarse en el propio ser, es sentirse y sentir a los demás, es abrirse al mundo, es apropiarse de uno mismo y es ayudar a otros a construirse y construirse a sí mismo. (Prieto, 1999).

# **CAPITULO II**

## **CONDICIONANTES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA**

En este capítulo se mencionan algunos condicionantes o factores que pueden impedir un proceso de supervisión de calidad. Muchas veces los supervisores tienen la motivación personal para realizar los procesos, pero no cuentan con los medios necesarios que les permitan desarrollar su creatividad, por esta razón se consideran limitantes y se describen a continuación:

## 1. LOS FACTORES PROFESIONALES COMO CONDICIONANTES DE LA SUPERVISIÓN.

En América Latina hay muchos ejemplos de cambios educativos. Los cambios en educación, en esencia no son simples acomodados o arreglos, implican innovaciones. Los cambios son hechos por las personas, los docentes. Es en la escuela y en manos del docente que los alumnos inician el desarrollo de sus habilidades y destrezas cognitivas que les permitirán enfrentarse al mundo. Sin embargo, a través del tiempo, nos vamos dando cuenta que los procesos educativos no llenan las expectativas que requiere vivir y convivir en un mundo encaminado hacia la globalización.

Han sido muchas las iniciativas e intentos realizados para buscar las causas que originan la ineficacia de nuestro sistema educativo, el gobierno ha diseñado una estrategia participativa de consulta, con la intención de obtener una propuesta educativa que además de plantear el pensamiento, el sentimiento y la visión de la realidad del pueblo hondureño, legitima el resultado obtenido.

Uno de los aspectos considerados como prioritarios en la búsqueda de la educación anhelada es **la formación profesional de los supervisores**. Se asume que es el supervisor quien orienta el proceso operativo de las teorías de la educación y por lo tanto debe estar preparado para recibir y manejar la información así como para trasmitírsela a sus compañeros. Si formamos supervisores basados en el ayer, tendremos docentes y alumnos educándose en el pasado y viviendo enormes

cambios para el futuro. Una primera constatación nos lleva a afirmar que **el supervisor tiene que estar en una continua formación.**

Como es de esperarse, existen un sinnúmero de problemas, sociales, políticos, geográficos, demográficos, etc., que limitan el avance de estos esfuerzos y este beneficio es solamente para un número limitado de hondureños. Se hace, por tanto, necesario que cada hondureño tome conciencia que es una autoformación la que le permitirá aprovechar todas las oportunidades.

Los padres y madres de familia, los maestros, los educandos, los supervisores y toda la sociedad, debe estar conciente que no es fácil elevar la calidad de la educación mediante una mayor calificación de los maestros cuando existen problemas que condicionan su comportamiento y mitos sobre su rol. Para examinar las posibilidades de cambio, es necesario entender la selección de futuros supervisores, la formación que recibieron y las condiciones en que trabajan. Sin duda, los bajos salarios y la falta de selección al ingreso, constituyen condiciones que limitan la innovación, especialmente en aquellos lugares donde se atienden escuelas con alumnos de bajos recursos. Es decir, para que exista una educación de calidad, también debe existir una salud de calidad, una infraestructura de calidad, una alimentación de calidad, sin estos componentes podemos suponer que nuestra lucha por alcanzar el futuro será lenta y muchas veces frustrante.

## **1.1. LA FORMACIÓN DEL SUPERVISOR DE AYER Y DE HOY.**

Si hablamos del significado más amplio de la palabra supervisión, podemos decir que básicamente se compone de una relación de dos actores: los supervisores y los supervisados. Nos detendremos en el primer grupo para comprender los principales rasgos de la formación de la supervisión tanto de ayer como de hoy.

Se puede decir entonces que durante la época antigua la supervisión se encontraba en manos de la familia, era compartida por todos, ya que eran nómadas y los padres debían supervisar y enseñar a sus hijos como mantenerse y cuidarse dentro de un ambiente hostil; pero no existía una formación para supervisores. Posteriormente en la época feudal pasa la supervisión a manos de los sacerdotes quienes se habían formado para catequizar al pueblo en el sentido de volverlo obediente especialmente ante los mandamientos de Dios, también las madres se convirtieron en educadoras y supervisoras ya que gozaban de mayor experiencia que sus hijos, en esta época se educaba para el sometimiento, y solamente un pequeño grupo tenía acceso a este beneficio. Sin embargo, tampoco existe formación especializada, a los padres y sacerdotes en su rol como transmisores y supervisores de valores, cultura y conocimiento, solamente se les pedía educar para la subsistencia de la familia, no era mayor su preocupación por el futuro.

Después de estos acontecimientos, durante el periodo del industrialismo, se tenía que trabajar tanto en las fabricas que se hizo necesario especializarse en el uso de alguna de las máquinas que en ellas operaban. Como parte del proceso histórico, podemos mencionar los hechos que en consecuencia de la evolución se dan durante la revolución industrial. Compartiendo con Toffler, (1998), la era mecánica dio al traste con todo esto, pues el industrialismo requería una nueva clase de hombres, exigía conocimiento que ni la familia, ni la iglesia podía proporcionar por si solos. Obligaba a un cambio en el sistema de valores. Y por encima de todo, exigía que el hombre desarrollase un nuevo sentido del tiempo. La supervisión a las masas fue una de las máquinas construidas por el industrialismo para hacer que se produjesen la clase de adultos que necesitaba, por lo que los dueños de las fabricas se ven obligados a organizar un grupo de individuos que supervisará el desempeño de las masas trabajadoras para poder mantener mano de obra capacitada y así manejar en forma correcta todas las máquinas que se usaban en las diferentes fabricas. Es así, como surgen los famosos capataces o supervisores que no tenían otro objetivo más que verificar el fiel cumplimiento de las labores dentro de la fábrica.

En la época moderna las escuelas brindan educación con docentes que tienen una formación “adecuada” para transmitir los conocimientos los cuales están en constante evolución por lo que se ven obligados a descubrir y persistir en la curiosidad intelectual. Acá, los supervisores tendrán que jugar un papel crucial en el proceso de transformación educativa, en su calidad de facilitadores de los procesos que permitan acceder al ser humano a un universo visto y diversificado de conocimientos humanistas, científicos, tecnológicos y comunicacionales. Como lo menciona Soleno, (2001), hoy a un docente se le pide que eduque para el respeto a la diversidad, que eduque con perspectiva de género, que eduque para prevenir el SIDA, para el respeto a los derechos humanos, para la prevención de desastres, para la cultura de la paz, para la justicia social, para rescatar los valores tradicionales. La labor docente se esta vaciando de su función pedagógica y está siendo rebasada por una función social. Desde esta perspectiva los docentes para jugar su papel, tendrán que contar con supervisores que les ayuden a crecer en su racionalidad teórica, metodológica y estratégica, es decir, tendrán que definir e instrumentar un fortalecimiento técnico acorde a las nuevas exigencias de una era cualitativamente distinta en la marcha de la humanidad y de la sociedad nacional.

Soleno, (1998: 12), sostiene que: “Los docentes representan un punto neurálgico para los políticos neoconservadores. Se les culpa por su poca capacidad de adaptarse a los cambios que el mundo actual requiere y se les demanda permanentemente que se reconviertan o se reciclen”. Esto significa que la misma sociedad le exige al docente estar en un permanente estudio sobre los cambios sociales para que no se convierta en analfabeta letrado, en vista que el aprendizaje no se reduce a leer y escribir, sino que aparece como un problema relacionado con el manejo de la tecnología. Ahora se habla del desafío de la alfabetización tecnológica, como seres sociales debemos hacer uso de esta herramienta que nos proporciona la modernidad. Para que los docentes puedan desarrollar todos estos roles, es necesario que cuenten con el apoyo y acompañamiento de los supervisores capaces de reorientar los procesos educativos en el momento adecuado.

Es evidente que una formación profesional adecuada de los supervisores podría lograr elevar la calidad deseada en los docentes, pero el entrenamiento ofrecido hasta ahora no ha sido efectivo. Las nuevas realidades que se están dando en el mundo y las tendencias que se avizoran para el futuro, harán pensar que el conocimiento será plenamente legitimado como un poder, que tendrá una significativa gravitación en los destinos de la civilización humana. Así como lo menciona Toffler, (1998: 43), “el conocimiento es la más democrática fuente del poder”. Por eso en Honduras los supervisores deben participar de procesos de formación permanente, que le permitan acompañar al docente y convertirse en su compañero fiel, orientando los procesos de transformación. Como lo plantea Tudesco, (2000), lo fundamental en este momento, es aprender a aprender, por ende aprender a vivir juntos y para desarrollar este aprendizaje el docente y el supervisor son irremplazables. Esto obliga a que los supervisores estén en una continua y permanente formación profesional que les permita empoderarse de la teoría educacional y aplicarla en cada situación de la realidad educativa, como parte del acompañamiento docente.

Para alcanzar estos objetivos es necesario disminuir las debilidades y reforzar sus fortalezas tanto individuales como las del sistema. Cada supervisor deberá realizar grandes esfuerzos superando sus problemas económicos, sociales, políticos y luchando para construir un mundo de docentes con nuevas competencias y con una gran conciencia social que les permita trabajar para su superación y la superación social, sin desesperarse ni caer en la enfermedad denominada por Toffler, (1998: 421), “shock del futuro”. El supervisor no está preparado para dar atención a tanta individualidad, por lo que se ve la necesidad urgente de pasar de la educación Fordista<sup>5</sup> a una educación Toyotista.<sup>6</sup> Los supervisores no nacen, se hacen como

---

<sup>5</sup> La fábrica de vehículos Ford, para elevar su producción necesitó de especialistas los cuales trabajaban cada pieza del auto por separado sin percatarse de la totalidad del auto, ni participar en más de un proceso, por lo que su trabajo no dependía de los demás. El proceso convertía a cada individuo en una pieza más, a la cual se le demandaba puntualidad, disciplina, responsabilidad y conciencia del tiempo. En educación, este modelo fortalece la deshumanización del proceso de enseñanza aprendizaje y por ende del individuo, lo que sucede en cada aula o centro educativo no le interesa al resto. El modelo fordista aplicado a la educación sólo se preocupa por el individuo como un ente ajeno al resto del mundo. Toffler, (1997).

parte del mundo educativo como construcción social<sup>7</sup>. Es así que Honduras necesita que todos padres, madres, familias, comunidades y sociedad en general se unan para construir el mundo educativo donde todos tengan la responsabilidad de educar con el ejemplo y los que tienen la obligación de tallar en cada individuo un carácter, una base que le permita competir en el mundo, son los obligados a colocar los cimientos para esa construcción.

El éxito de la reforma del sistema educativo en Honduras, está supeditada a la nueva concepción que tengan los supervisores y docentes del proceso educativo y su actividad en el aula; en ellos recaerá la responsabilidad de hacer eficaces los cambios curriculares y pedagógicos derivados de las nuevas reformas. En otras palabras, si no hay éxito en los procesos educativos no se logra el desarrollo que necesita el país y, quiérase o no, son los supervisores orientando a los docentes quienes tienen el poder de hacer funcional el sistema educativo. Ya es tiempo de cambiar la formación que la mayoría de los maestros recibieron al asistir a las escuelas normales o universidades donde se les instruyó en forma pasiva en el uso de metodologías de enseñanza y memorizaron, los pasos para su práctica o las características de los modelos pedagógicos disponibles. Estos docentes, una vez contratados se fueron a sus aulas usaron los mismos modelos pasivos con los que fueron formados y transmitieron información en vez de incitar al conocimiento.

En conclusión, son muy pocos los docentes que pueden enseñar empleando el método activo, porque este método no fue usado durante su formación, ni tampoco durante su educación primaria y secundaria. Entonces, es hora de actualizarse y sumergirse en los avances que la técnica, la ciencia y la tecnología ofrecen para aplicarlo en cada rincón del país. Donde exista un docente debe existir

---

<sup>6</sup> La fábrica de autos toyota, para elevar su producción mejoró su sistema de comunicación de manera tal que “los empleados se informan unos a otros, no por número sino conversando, describiendo de donde vino una pieza, que le sucedió y por qué podría no estar “bien”. Se necesitaron años para crear la comprensión mutua necesaria para contar y escuchar estos incidentes”, Senge, (2000: 262), El supervisor debe trabajar para desarrollar un sistema de comunicación que genere la comprensión mutua entre todos lo elementos y actores del sistema educativo.

<sup>7</sup> El término construcción social, en este trabajo hace referencia a la participación de todos los sectores sociales en el proceso educativo.

transformación ya que él representa el cambio en cada lugar y maneja la puerta para ingresar al futuro. Por supuesto, esto será posible en la medida que el supervisor oriente a cada docente y juntos ingresen al mundo contemporáneo con las competencias necesarias que les permitan enfrentar una realidad que cada día exige un mayor compromiso con el cambio.

No podemos afirmar con certeza quiénes fueron mejores, si los supervisores de ayer o los de hoy, no podemos establecer comparaciones ya que ambos han vivido en épocas diferentes, en sociedades diferentes y ante retos diferentes; posiblemente cada actitud fue la mejor ante la época vivida. Se puede asegurar que para enfrentar nuevas épocas, es necesario que el supervisor se mantenga en continua formación y actualice día a día sus conocimientos para que no se vea aplastado ante los avances de nuevas competencias. Cada supervisor debe dejar de ser especialista, debe ser general de nada y aprendiz de todo.

A pesar de lo expuesto, no se deben olvidar las condiciones en que los supervisores realizan su trabajo, condiciones que cada día tienden a empeorar en la medida que desciende su nivel socioeconómico, el de sus familias, el de los docentes y el de las familias de los alumnos, lo que aumenta la dificultad de vivir, convivir y aprender.

En vista de estas condiciones, la labor del supervisor se dificulta porque no cuenta con todas las facilidades para realizar su trabajo y es poco el apoyo gubernamental que recibe y que decir del supervisado quien gana un sueldo superior al promedio, pero para ganar ese promedio superior debe laborar en todos los horarios atendiendo varios trabajos, por lo que no le queda tiempo para preparar su labor docente.

La doctora Justa Ezpeleta, (1989: 4), al respecto dice: “la gama de cualidades y debilidades docentes es fácilmente perceptible en cualquier escuela completa del campo o de la ciudad. Entre los propios colegas se distingue a los “buenos”, los “malos” y los “regulares”, a veces con referencia a la habilidad para la enseñanza y

otros con relación a sus actitudes para con los niños, los padres o los compañeros”. Esto también es aplicable al contexto hondureño, donde muchos jóvenes ingresaron a las escuelas normales porque consistía la única opción para estudiar y no necesariamente por contar con la vocación para ejercer la docencia. El reto de los supervisores no es fácil deben, por tanto, ayudar a que los maestros buenos sean mejores, los malos sean buenos y los regulares se esfuercen cada día para ejercer la profesión con eficiencia.

## **1.2. NUEVAS COMPETENCIAS QUE DEMANDA LA ESCUELA DEL SUPERVISOR.**

En cualquier país del mundo que se desee implementar cambios y reformas al sistema, se requiere hacer un uso óptimo de los recursos que se tienen, pero entre esos recursos el más importante y que ejecuta cualquier cambio operacional es el Recurso Humano. Dentro de estos están los docentes y supervisores, por ello no se puede hablar de responder a las demandas y exigencias de los actuales momentos y del futuro, si no tienen docentes calificados y con alto grado de conciencia ciudadana y profesional que puedan formar a las generaciones encargadas del cambio del mañana. Por tanto no se puede hablar de docentes calificados, sin hablar de supervisores calificados, concientes que su formación influirá en la motivación y desempeño del educador y del educando.

Soleno, (1996), nos plantea que “una sociedad que no apuesta a los docentes es una sociedad que no apuesta al futuro”, también se puede afirmar que una reforma que no apueste a los supervisores, es una reforma que no apuesta a traspasar y trascender las puertas del aula de clase.

La lucha de la sociedad no es con la violencia, la fuerza, el armamentismo, la lucha no es contra la riqueza, el poderío económico; la lucha es, en los actuales momentos, por obtener el conocimiento, que es la puerta que se abre en los

umbrales para alcanzar la conducción, para gestar las oportunidades de desarrollo, de progreso en el ámbito geográfico o en el espacio educativo que corresponda administrar. Estando concientes de los cambios de la sociedad y sabiendo que los supervisores forman parte del equipo llamado a impulsar dichos cambios, la pregunta obligada es: ¿Cuáles serían las competencias o habilidades del supervisor?

Esta interrogante no es fácil de contestar, considerando que el contexto demanda calidad en el proceso educativo, y esto obliga a que el supervisor sea alguien conciente de las necesidades sociales, morales y educativas.

Por tanto, esbozar algunas de las competencias o habilidades que debe tener un supervisor, no necesariamente sugiere que todas deben estar presentes en cada persona que ejerce la supervisión. Sin embargo, el supervisor debe tratar de adquirirlas y practicarlas durante los procesos de supervisión que continuamente esta ejecutando. Entre las más comunes y necesarias están:

- **Capacidad para recibir y aplicar la información.** La educación deberá tener los instrumentos y las formas para enseñar a hacer un uso correcto de los aprendizajes aplicando los conocimientos es decir, “aprender para aprender”. Los supervisores deben dejar a un lado el pensamiento que solamente ellos tienen la razón, pues en los momentos actuales y futuros se puede aprender de los maestros y alumnos ya que tienen acceso a toda la tecnología y se debe estar conciente que estudiando es fácil aprender para luego enseñar.
- **El supervisor deberá ser un pensador, un analítico, con capacidad de síntesis para decodificar los mensajes, con capacidad de raciocinio y con mucha habilidad para transmitir el pensamiento crítico y juicioso.** Debe, por tanto, dejar el mito que los docentes y alumnos son vasijas a las cuales hay que llenar, es tiempo del cambio, de darle a los docentes una mente propia, de que cada uno tenga autoconciencia en todos los aspectos de la vida educativa, en fin es tiempo de darle a la educación la oportunidad de evolucionar y mejorar.

- **Sus ideas y sus actos deberán plantearse en forma creativa, original, demostrando sus capacidades y potencialidades ante situaciones conflictivas e imprevistas como suelen suceder en el quehacer educativo.** Esto es, desarrollar la creatividad de cada docente, rescatando la iniciativa individual para elevar la importancia de las capacidades creadoras y organizativas de los supervisores y docentes integrantes de la sociedad, y que ésta a su vez, pueda crear instituciones y estructuras sociales eficaces que estén verdaderamente al servicio de los ciudadanos, los docentes deberán desarrollar estas competencias en sus alumnos, quienes pueden ser agentes de cambio en un futuro no muy lejano. El ser creativo significará que cada supervisor conozca las técnicas alternativas y las use adecuándolas a su propia situación y no crear situaciones de aprendizaje maravillosas improvisando.
- **El supervisor debe desarrollar la organización y planificación como forma previsoras ante cualquier tarea o actividad que requiera determinar propósitos y objetivos, diagnosticar necesidades, jerarquizarlas para la ejecución en función de recursos, espacio y tiempo para usarlos correctamente.** La preparación de buenas capacitaciones requiere y exige un largo y cuidadoso trabajo, es importante comprobar el grado en que se cumplen los objetivos definidos. Para ello, el supervisor deberá utilizar el conocimiento previo del maestro, darle la oportunidad de trabajar en pequeños grupos o equipos, pedirle la preparación de informes finales, permitirle opciones dentro del marco o contexto en que está, permitirle contactos sistemáticos con otros grupos de maestros, solicitarle la realización de auto evaluaciones, integrar acciones que le permitan hacer, valorar, comprender, asumir su responsabilidad, su rol de guía, orientador y a la vez supervisor.
- Se necesita que **el supervisor reconstruya la competitividad por encima de la competencia, debe desarrollar estrategias pedagógicas que consideren el valor de la competitividad como una visión de logros y no como un simple reto que se debe lograr.** Al respecto Gentile, (1997), reflexiona que la

competitividad no debe reducirse a la disputa interinstitucional “escuela versus escuela”, por adquirir un mayor número de alumnos, sino por construir un mercado escolar que reúna todos los requisitos de calidad que demanda la sociedad. El trabajo de un supervisor es crear las bases de un mercado escolar competitivo, difundiendo rigurosos criterios de competencia interna que permitan regular las prácticas y las relaciones cotidianas de la institución educativa.

- **Las demandas actuales plantean la necesidad de reformular el liderazgo.** No sólo se trata del cambio por el cambio sino de lograr la dirección hacia fines que permitan la readaptación y la reinención permanente. En este sentido, la formación de líderes debe estar dirigida por una pedagogía cuyos postulados permitan aprovechar los cambios al enseñar a relacionarlos con las necesidades, viendo el cambio no como una amenaza sino como una oportunidad. El supervisor líder debe ser capaz de adoptar el estilo que más se adapte a cada situación, tomando en cuenta que lo importante es el resultado de calidad, ser capaz de oponernos a toda forma de sumisión y desigualdad para que no se ocasione la pérdida de la voluntad individual y la capacidad de decidir por si mismo a cada docente. Es decir, debe reformular el papel de líder no tradicional, un líder beligerante con fundamentos sólidos para que las paredes fundidas sobre estas bases resistan todos los ataques de aquellas fuerzas que pretenden derrumbarles. El supervisor, debe generar un clima donde cada docente se convierta en un transformador de su propia realidad y no en un competidor que quiera traspasar los umbrales de realidades educativas que viven otros docentes en otros centros, por supuesto cada institución tendrá su propia institucionalidad de acuerdo a su realidad.
- **El supervisor tiene que dejar de ser una autómatas que transmite instrucciones y actuar como un profesional capaz de evaluar y animar un proceso que él mismo seleccionó como el más adecuado para cada centro educativo o grupo de centros.** Es decir que en cualquier ambiente donde se desarrolle el proceso educativo deberá hacer uso de todos los recursos que este

ambiente le facilite de forma tal que pueda transformarlos en instrumentos del proceso educativo.

El Estado hondureño ha comprendido que para mejorar la calidad de la educación tiene que elevar el nivel de formación de sus agentes educativos y ofrecer a los docentes y administradores, oportunidades efectivas de capacitación profesional, en algunos casos con la activa colaboración de los gremios y sindicatos de maestros. Cuando en educación se logre desarrollar la capacidad de acumular conocimiento, se habrá asegurado un desarrollo continuo de la profesión del docente; esto con el agravante que no existe la formación de supervisores, quienes desempeñan esta función, van adquiriendo experiencia en base al ensayo y error o mediante la auto formación.

Por las razones expuestas, es urgente la consolidación de un Sistema de Supervisión que goce de mucho prestigio y aceptación por la sociedad, especialmente por la comunidad educativa.

La competencia en la función supervisora se perfecciona con la práctica, pero debe partir de aptitudes y conocimientos específicos que aseguren básicamente la capacitación para el desempeño de esas funciones, como la posibilidad de su perfeccionamiento. En tal sentido, la selección de los supervisores debe basarse en procedimientos objetivos y estables que impidan decisiones discrecionales o modificaciones en el sistema en función de intereses partidistas. La función supervisora debe concebirse como un estadio de la carrera docente que abra expectativas legítimas de progreso en la carrera profesional para que sirva de estímulo en procura de una mayor y mejor dedicación en el desempeño supervisor – docente.

En la selección del supervisor se deben respetar los principios de igualdad, mérito y capacidad; considerando la igualdad como la posibilidad de acceso en las mismas; el mérito valorado con criterios de identidad, demostrando y comprobando las

capacidades específicas que objetivamente se consideren indispensables para el adecuado desempeño de las funciones, capacidad como el deseo de trabajar en beneficio de la educación auto formándose con la permanente apertura a los continuos cambios y la facilidad de adaptación a las políticas establecidas para elevar la anhelada calidad educativa.

## **2. LOS FACTORES GEOGRÁFICOS**

El análisis de los factores geográficos se considera de gran importancia en vista que, en determinado momento, pueden afectar el proceso de supervisión, limitando el acceso a algunos sectores que no gozan de las condiciones adecuadas para acceder a ellos. Muchas veces los factores geográficos determinarán la frecuencia con que se realicen las visitas, lo mismo que el medio de transporte a usarse para viajar a realizar la supervisión.

### **2.1. EL PAÍS MÁS MONTAÑOSO DE CENTROAMÉRICA.**

Aproximadamente el 63% del relieve hondureño está integrado por tierras montañosas con una altitud promedio de mil metros, y características variadas de tierras agrietadas y empobrecidas. La cordillera centroamericana, con dirección noroeste – sureste, divide Honduras en dos grandes regiones: la oriental y la occidental; una tercera región diferenciada es la depresión central, que se extiende, de norte a sur, desde el golfo de Honduras hasta el golfo de Fonseca. Enciclopedia de Honduras, (2000).

Desde el punto de vista geomorfológico, el relieve nacional hondureño está vinculado al norte de América Central. Las sierras que ocupan el sector septentrional de Centroamérica se divide en tres grandes cadenas montañosas. La cadena Septentrional, que constituye una prolongación de la sierra Madre Oriental de México, se extiende por Guatemala y el sur de Belice hasta las antillas. La cadena

Central, procedente del Estado de Chiapas (México), se extiende por el sector central de Guatemala y ya en la frontera con Honduras conforma la Sierra del Norte hondureño, la cual reaparece en las Islas de la Bahía y del Cisne. Las Islas de la Bahía constituyen una barrera meridional de la fosa de Bartlett, en el mar de las Antillas. Esta fosa con 1,570 Km. de largo por 160 Km. de anchura se extiende desde el golfo de Honduras hasta el sur de Cuba. La Cadena Meridional al sur de la zona de falla del río Motagua, constituye a su vez la Sierra Central de Honduras.

Todas estas condiciones geográficas específicas del país, limitan considerablemente el acceso a los centros educativos, sin embargo, cada día se lucha para ampliar la cobertura, abriendo escuelas en los lugares mas recónditos del país. Esta situación genera otros problemas como la unídocencia, donde un solo maestro debe atender los seis grados, por lo que no se brindan procesos educativos de calidad. A esto se debe añadir que los docentes no son asesorados por supervisores sobre los procesos educativos en vista que generalmente están ubicados en lugares distantes y no se cuenta con los medios para llegar a realizar procesos de supervisión o acompañamiento. Son lugares en donde es muy poca la gente que logra salir para continuar sus estudios en instituciones de nivel superior, por lo que la mayoría tienen un promedio de 4.5 años de escolaridad.

## **2.2. EL DEPARTAMENTO MÁS EXTENSO.**

El departamento de Olancho tiene una extensión superficial de 23,905 kilómetros cuadrados, fue creado el 28 de Junio de 1925, cuenta con 23 municipios. Su cabecera departamental es Juticalpa.

El relieve de Olancho lo componen una serie de sierras pertenecientes a la cordillera centroamericana que discurren paralelas en dirección noroeste –sudeste: la Sierra de la Esperanza integrada por las montañas de Cerro Azul y Botaderos, entre otras; la sierra de Agalta (montañas de Mucipina, Liquidámbar, Los Tembladeros, Buena Vista y del Boquerón); La Sierra Punta Piedra (montañas de Culuco y de Las Marías); Las

Montañas de Patuca (El Incendio, Patuca, Perspesca); la Sierra Entre Ríos (montañas de Colón y de Río Guano); y la Sierra de Misoco (Montañas de Almendarez, Villa Santa y Azacualpa).

Las planicies que separan las distintas formaciones orográficas son los valles de Guayape, Lepaguare, Catacamas, Agalta, Patuca, Sico, bañados por los ríos respectivos, Guayape, Patuca, Tinto o Negro y afluentes.

En el departamento de Olancho se enfrentan grandes problemas relacionados con los procesos de supervisión, en vista que debido a su extensión territorial los centros educativos se encuentran dispersos y en zonas poco accesibles, por lo que es difícil prestarles la debida atención en relación a los procesos de acompañamiento, incluso, muchas veces, los materiales tardan algún tiempo en llegar a todos los centros educativos.

Para el proceso de transformación educativa, el factor geográfico es una limitante considerable, debido que se requiere de mucho tiempo para llegar hasta los centros educativos más alejados, sin mencionar aquellos a los cuales solamente se puede llegar a pie, son comunidades donde es difícil acceder a servicios de comida y hospedaje, como una posibilidad de tomarse el tiempo necesario para realizar un proceso eficiente de acompañamiento.

### **3. FACTORES LOGÍSTICOS**

El departamento de Olancho cuenta solamente con una vía de acceso pavimentada que atraviesa los municipios de Campamento, Juticalpa, Santa Maria del Real y Catacamas, las demás vías de acceso son de tierra y muchos lugares todavía no cuentan con este servicio. Esto dificulta los procesos de supervisión en los diferentes municipios y aldeas del departamento.

El departamento de Olancho está organizado mediante una dirección departamental ubicada en Juticalpa y ocho distritos escolares con sedes en los municipios de Juticalpa (Distrito 1), Catacamas (Distrito 2), Campamento (Distrito 3), Salamá (Distrito 4), La Unión (Distrito 5), San Francisco de la Paz (Distrito 6), Dulce Nombre de Culmi (Distrito 7) y Patuca (Distrito 8).

La Dirección Departamental cuenta con cinco vehículos, de los cuales el distrito No. 1 puede hacer uso cuando no están siendo utilizados. Los distritos 1, 4, 5, 6, 7 y 8 cuentan con una motocicleta, el resto hace los procesos de supervisión usando otros medios de transporte o coordinando con los programas educativos que tienen vehículo para visitar los centros, por lo cual la supervisión se da generalmente una vez al año.

En relación al uso de tecnologías de punta, solamente se cuenta con 17 computadoras, a las cuales se les debe dar el mantenimiento haciendo uso de gestión financiera en vista que no existe presupuesto asignado para esta línea, por tal razón muchas distritales tienen computadora pero no tienen impresora, otros tienen completo el equipo pero uno de ellos no funciona, otros lo poseen pero no saben utilizarlo y en algunos no hay electricidad para que funcione. En muchos casos se debe gestionar la gasolina para trabajar con motores portátiles que les faciliten la electricidad, elevando onerosamente los costos. Solamente el distrito 5 cuenta con una máquina de escribir manual y la departamental con 3 eléctricas. La Dirección Departamental y los distritos 1, 2 y 5 cuenta con fotocopidora, el resto de los distritos no goza de este servicio. El acceso a teléfono es limitado, sólo la Dirección Departamental cuenta con 2 teléfonos y el distrito 2 con uno, ningún distrito tiene con fax, retroproyector, data show, grabadoras, televisores, VHS, bicicletas o pantallas para proyección.

En relación a los documentos en los cuales se registra la supervisión, solamente se cuenta con un libro de visitas del distrito y en el centro, pues no es posible

fotocopiar fichas ya que solamente la departamental tiene fotocopidora y es insuficiente para realizar un tiraje tan monumental.

## **4. FACTORES SOCIALES**

### **4.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SUPERVISIÓN ESCOLAR**

#### **4.1.1. ¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?**

Según Lewin, citado por Manso, (1999: 190), el clima es “la concepción que tiene cada persona de sí-misma y del ambiente con el cual interactúa”. El clima, se considera un elemento especial e importante para el desarrollo de cualquier actividad, especialmente de aquellas donde se involucra el proceso educativo, que es un hecho eminentemente humano y solamente es realizable con la interacción de dos o más personas.

El clima de cualquier organización es importante por dos razones: la primera, porque sirve de vínculo conceptual entre el análisis del nivel organizacional y el nivel individual y la segunda por el impacto que ejerce en la motivación, desempeño y satisfacción de los individuos. Manso, (1999). Es decir, el clima de una organización permite que las personas que en ella se desempeñan, realicen un análisis de los objetivos, metas, estrategias y políticas de la organización a la que pertenecen y sus propios objetivos y metas como personas. Con ello, se establecen respuestas a preguntas como: ¿Por qué trabajo en esta organización?, ¿Qué beneficios recibo de la misma?, ¿Cómo debo desempeñarme en mi función?, ¿Quién se beneficia con mi desempeño?, ¿Me siento satisfecho con mi trabajo?, ¿Están satisfechos los demás con mi trabajo?; y otra cantidad de preguntas que puede formularse una persona con la intención de conocer cuál es el grado de identificación que existe entre la organización y la persona como tal.

Después de establecer algunos parámetros sobre el clima, el lector se preguntará ¿Qué relación tiene esto con la supervisión escolar?

#### **4.1.2. ¿QUÉ RELACIÓN EXISTE ENTRE EL CLIMA ESCOLAR Y LA SUPERVISIÓN?**

La supervisión escolar, es parte esencial del proceso educativo, cuya “función básica es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los niños. Es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño”, Wiles, (2000: 23). Así, la supervisión escolar está estrechamente relacionada con el clima que se desarrolla y se vive en los centros educativos, estableciéndose el clima para un centro educativo como la personalidad para un individuo. Se puede entender que el sistema educativo en general esta impregnado por un clima y es éste el que determina la imagen que de él tiene el resto de la sociedad.

Con lo anterior, se hace necesario definir en qué consiste el **clima organizacional de una escuela**. Según Hoy y Miskel, citado en Manso, (1999: 194), es “aquella cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una escuela que es experimentada por sus miembros, que afecta sus conductas, y que está basada en las percepciones colectivas que los individuos tienen de los comportamientos que se dan en ella, y que hace posible que una escuela se distinga de otras”.

Dando respuesta a la pregunta inicial, se puede manifestar que la supervisión educativa, influye en el clima que se desarrolla dentro de los centros educativos pues promueve, o debería promover, el desarrollo de la responsabilidad e interés de los miembros de la escuela. La supervisión escolar está basada en un sinnúmero de relaciones entre supervisores, directivos, docentes, alumnos, padres de familia y la comunidad, por tanto se hace necesario establecer una relación estrecha entre la supervisión y el clima de cada centro educativo donde se desarrolla la función supervisora, ya que es una condición que compete por igual a los supervisores y a la escuela, por consiguiente, no es exclusivo de uno o de otro sino de ambos.

¿Qué está pasando en Honduras entre el clima organizacional escolar y la supervisión educativa? Es posible que se esté viviendo la historia del borracho que buscaba su cartera.<sup>8</sup>

Muchos de los problemas que actualmente está enfrentando el sistema educativo, se deben a que como el borracho, tanto profesores, alumnos, padres, comunidades y autoridades, solamente buscan las soluciones dentro del área iluminada, donde se ve y se conoce, sin querer incurrir en campos desconocidos, uno de los cuales es el clima organizacional. Todos los sectores transitan buscando soluciones bajo el poste y hasta donde hay luz, aún a costa de que el sistema educativo se desmorone y se vea seriamente afectado el país en general. Es necesario, por lo tanto, establecer una estrecha relación entre los diferentes actores del proceso educativo, restablecer un clima de confianza, respeto y ayuda, esta es la función primordial de la supervisión, que a través de los supervisores debe ejecutarse. Obviamente escribirlo, leerlo y repetirlo resulta muy fácil, llevarlo a la práctica es lo difícil, para ello se requiere un cambio en las políticas, mismas que deben dejar de ser de gobierno y convertirse en políticas de Estado, que trasciendan los diferentes cambios gubernamentales que se dan en el país.

Todo lo expuesto, requiere que exista un cambio de mentalidad, una visión compartida, un pensamiento sistémico y un alto grado de compromiso de cada agente, concientizándole de la importancia que tiene cada una de las personas que integran el sistema educativo.

---

<sup>8</sup> Según la historia, un borracho buscaba su cartera debajo de un poste iluminado. Calculaba el área hasta donde había luz. Mostraba convicción de que la encontraría. Un transeúnte que pasaba por allí vio que buscaba algo y procedió a ayudarlo. Pasados algunos instantes le quedó claro al transeúnte que allí no había nada. Le preguntó entonces, si tenía la certeza de haber perdido allí su cartera, No, respondió el borracho. La perdí en otro lado, pero allá no tengo luz y preferí buscarla aquí, pues aquí veo; el transeúnte, busco una linterna e hizo que el borracho le acompañara al lugar donde en realidad había extraviado su cartera, para que bajo la luz de la linterna buscaran juntos la cartera. Senge, (1998).

Se espera que la supervisión tenga un impacto en la motivación y desempeño de los docentes, entonces para que esto ocurra se requiere que los supervisores presten especial atención a la consolidación de un clima escolar abierto lleno de vida y energía para encaminarse hacia la consolidación de metas y objetivos compartidos por la institución.

En resumen, la supervisión está altamente relacionada con el clima, en vista que la primera no puede desarrollarse adecuadamente en una escuela si en ésta no existe el clima adecuado. Lo anterior constituye un desafío para la supervisión, pues debe crear y consolidar el clima escolar mediante el compromiso de todos los actores.

#### **4.1.3. ¿POR QUÉ DEBEMOS ANALIZAR EL CLIMA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS?**

Para algunos autores estudiar el clima es muy importante ya que:

- Sirve de vínculo conceptual entre el análisis del nivel organizacional y el del nivel individual. Field y otros, (1982).
- Por el impacto que ejerce en la motivación, desempeño, y satisfacción de los individuos. Downey y otros, (1975).

Por otro lado, desde un paradigma nuevo de la gestión, el desarrollo organizacional es percibido a través de la incorporación de elementos como la participación y la cooperación, bajo la premisa que el factor humano es el único y verdadero eje del cambio, la organización orientada al éxito sabe que alberga un gran potencial humano y que éste debe ser desarrollado. Lo más importante de esta creencia es la convicción de que ese potencial se liberará cuando todos sus miembros se desenvuelvan y profundicen su talento natural, logren la coherencia entre sus visiones y las de la organización.

En este sentido, es necesario recordar que una institución educativa existe, en parte para proveer un lugar seguro donde los estudiantes puedan desarrollar su personalidad, habilidades y competencias para poder desenvolverse en un medio social muy amplio.

Es importante comprender que la retirada parcial de la familia, en el ámbito de la socialización, exige a los sistemas educativos mayor responsabilidad en la formación de la personalidad de los estudiantes. Entonces, si se desea promover el cambio que la sociedad demanda de las organizaciones educativas, una de las variables que se debe analizar es el clima organizacional, como una característica social importante en el flujo de la organización. Además cobra vital importancia en este momento, que se enfatiza en la necesidad de construir organizaciones inteligentes, caracterizadas por el dominio de ciertas disciplinas básicas.

#### **4.1.4. ¿QUÉ FACTORES INCIDEN EN EL CLIMA DE UNA ESCUELA?**

La supervisión tiene su hábitat en la escuela por lo cual es necesario describir algunos de los factores que inciden en el desarrollo del clima escolar.

Uno de los factores fundamentales que influye es el tipo de comunicación que se da entre los siguientes actores:

- Entre pares docentes
- Entre profesores y alumnos
- Entre pares alumnos
- Entre familias y profesores
- Entre directivos y docentes
- Entre supervisor y supervisado

Otro factor determinante son las percepciones que los profesores tienen acerca de sus propias conductas, de la conducta del director como líder de la organización y el supervisor como líder regional.

También inciden en el clima de una escuela, el sistema de incentivos y recompensas que la organización proporcione, así como las expectativas surgidas de la interacción de motivos del individuo. Es importante entonces mantener una fluida comunicación que permita armonizar y establecer lineamientos claros en las relaciones de trabajo, amistad y compañerismo.

Otro factor importante es el tipo de líder en que se posicione el supervisor, ya que esto le permitirá orientar la motivación del personal hacia el logro de una visión compartida, por lo cual es necesario que asuma un liderazgo democrático, participativo, formal y no formal, sin dejar de ser humano y de considerar a los demás como tales.

#### **4.1.5. ¿QUÉ PUEDE HACER EL SUPERVISOR CON RELACIÓN AL CLIMA ESCOLAR?**

En cualquier grupo establecido los individuos cubren diversos roles, y en las instituciones educativas uno de esos roles es el de supervisor. El liderazgo que éste asuma frente a los diversos aspectos que intervienen en el tipo de clima (interacción de sistemas de poder, conflictos y alianzas estratégicas, sistemas de recompensas, creación de confianza y compromiso), es determinante para el buen desempeño de las personas que conforman la institución y por ende de la imagen con que ésta es percibida dentro de la comunidad donde se desarrolla su influencia educativa.

Es reconocido que el desarrollo de las personas y de las instituciones requiere de un liderazgo y un buen clima organizacional, por tanto el supervisor debe fomentar:

- La construcción de acuerdos (habilidad para resolver conflictos, crear confianza y compromiso).
- El armado de redes (que es la habilidad para crear o recrear los lazos necesarios que permitan concretar los proyectos)

- Ejercicios de poder no jurisdiccional (capacidad para resolver problemas más allá de su territorio)
- Flexibilidad

Parafraseando a Robert, (2000), los supervisores educativos necesitan desarrollar una inteligencia social que les permita elegir la forma de comportamiento apropiada para dirigir a sus equipos y redes, entrenar a los agentes educativos en sus relaciones de trabajo y personales que motiven a compromisos profundos con el sistema educativo.

“Una organización humana, no es una máquina ni se debe ver como tal. Es una forma de vida, como una célula biológica o un ser vivo”. (Bertalanfy, citado en Senge, 2000: 124). Entonces, identificar el tipo de clima en una organización es importante, porque puede ser un aspecto que implique una necesidad de tratamiento o capacitación, en el caso que existan problemas de clima en las relaciones interpersonales e intergrupales.

En resumen, el clima que prevalezca en un centro educativo influirá en la supervisión que deba desarrollarse y la forma misma de ejecutarla, por lo cual el supervisor deberá investigar el tipo de clima de los centros educativos bajo su responsabilidad.

#### **4.2. LA INSEGURIDAD EN LAS COMUNIDADES.**

Inseguridad es un término con mucho auge en este país, el cual pone en manifiesto que todo individuo corre el riesgo de perder sus bienes materiales, su vida y la de sus familiares o amigos en cualquier trabajo que desempeñe o transitando una calle, avenida o carretera.

Existe miedo en el imaginario social y la inseguridad que experimenta la población constituye uno de los problemas que mas afecta a la sociedad hondureña; se está volviendo tan natural observar escenas de violencia que son presentadas en

programas radiales y televisivos, contadas con todo el lujo de detalles y sin perder la oportunidad de presentar macabros hechos al público.

El sentido de inseguridad se arraiga día a día en la sociedad, especialmente cuando se reportan robos, hurtos, violaciones, homicidios, lesiones a jóvenes pertenecientes a maras. Sobre este aspecto, se estima que en Honduras existen actualmente 340 pandillas con más de 30,000 miembros, PNUD, (2003). Por otra parte, está la violencia intrafamiliar y crímenes relacionados con bandas criminales, por supuesto, estos hechos podrían tener sus raíces en la pobreza, con sus características de la falta de empleo, falta de educación y desintegración familiar sin olvidar las políticas económicas que afectan a los más pobres, lo mismo que la modernización de la sociedad y la mezcla de drogas que producen conductas excesivamente violentas, todos estos como factores socioeconómicos.

También pueden afectar o aumentar la criminalidad algunos factores culturales como: la crisis de valores, la ausencia de principios de solidaridad, el materialismo desmedido, la apología de la violencia y el tributo social que se les brinda a los delincuentes, sin olvidar que existen factores institucionales que no permiten el combate al crimen; por ejemplo, la facilidad que existe para adquirir armas (pues solamente es necesario llegar a la Armería y se es dueño legalmente de un arma), otro factor es el alto grado de corrupción y politización de las instituciones encargadas de dar tratamiento a la criminalidad, recordando la complicidad de algunos miembros de las instituciones, por lo cual la población no tiene confianza de presentar denuncias ya que pueden sufrir las consecuencias por parte de los delincuentes denunciados.

En relación a inseguridad, Olancho no es la excepción y por tradición se le ha identificado como un departamento con un alto índice de violencia, a tal grado que existe un tramo carretero denominado “El corredor de la muerte” pues no importa quien transite, es asaltado y algunas veces asesinado, sin mencionar las famosas

vendetas o venganzas donde una familia agraviada venga a sus victimas causando otras, en vista que ha sido la forma tradicional de resolver los problemas.

Con este panorama, es fácil imaginar los riesgos que puede tener un supervisor al ejercer su trabajo, para el cual no tiene ninguna seguridad, ni apoyo de las autoridades.

Por estas razones se ha considerado que la inseguridad en las comunidades influye en los procesos de supervisión, ya que un supervisor puede ser muy profesional, puede contar con todo el apoyo logístico, pero no se le puede exigir que exponga su vida, cuando no goza, y aún si lo gozara, de garantías para salvaguardar su vida y la de todos sus compañeros.

# **CAPITULO III**

**OPCIONES Y CONDICIONANTES DE  
LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN  
OLANCHO**

La educación es el eje que articula el crecimiento económico y el desarrollo social, es decir que a través de ella se adquieren las destrezas, habilidades y conocimientos que le permiten a un individuo enfrentar los desafíos del trabajo y la competitividad. Por lo expuesto, todos los países realizan esfuerzos para encaminar sus procesos educativos hacia una educación de calidad, considerándola como la preparación de las personas para encontrar información pertinente a una tarea, procesar críticamente esta información, adaptarla a su contexto y aplicarla en trabajos concretos, en este sentido la educación en Honduras se mueve en un crítico escenario, ha sido seriamente afectada por la crisis económica mundial. Como resultado de esto podemos observar drásticas reducciones en su crecimiento económico, obligándose a centrar todos sus esfuerzos en estabilizar su economía, descuidando una de sus funciones primordiales la educación.

Olancho, como el territorio más extenso del país no se ha visto alejado de estas situaciones, y en su sistema educativo también ha sufrido las crisis políticas, económicas y sociales esto se ve reflejado en el progresivo deterioro del rendimiento expresado en las altas tasas de deserción y repitencia; la permanencia del analfabetismo y bajos niveles educativos de la población adulta y el deterioro de la calidad de la educación que se ofrece, todo debido a que no se ha tenido el tiempo suficiente para identificar aspectos fundamentales con relación a los resultados de las diferentes acciones innovadoras que se han aplicado en el departamento, es decir que se han puesto en práctica estrategias nuevas pero se desconoce el resultado de las mismas debido a que no se cuenta con las herramientas necesarias para aplicar adecuadamente procesos de supervisión, que permitan orientar el proceso educativos en función de objetivos y metas compartidas. Por esta necesidad sentida, se aplicaron instrumentos para conocer las opciones (oportunidades) de aplicación de la supervisión y a su vez los condicionantes (limitaciones) que afectan la ejecución de dichos procesos, todo desde la perspectiva de los encargados de realizar y recibir la supervisión; por lo tanto este en capítulo se analizan las opciones y los condicionantes de la supervisión en el departamento de Olancho.

# 1. OPCIONES DE LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA.

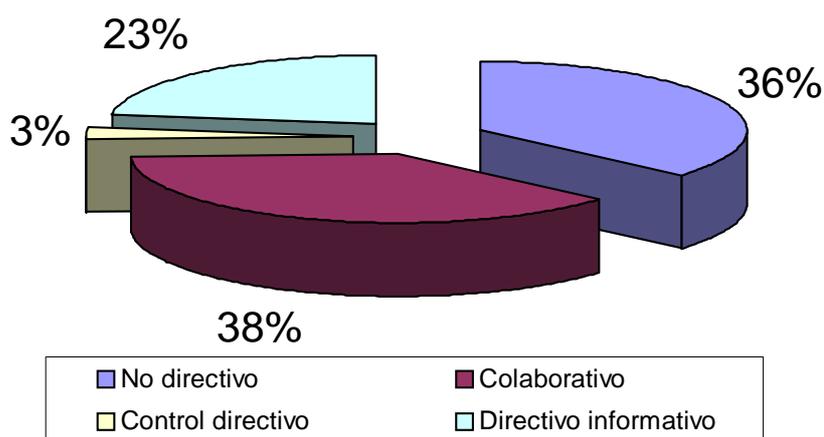
## MODELOS DE SUPERVISIÓN UTILIZADOS POR LOS DIRECTORES Y ASISTENTES DISTRITALES DEL DEPARTAMENTO DE OLANCHO.

El departamento de Olancho cuenta con 2,353 centros educativos, los cuales son supervisados por 8 directores distritales y 27 asistentes distritales, lo que da una relación promedio de 68 centros educativos por director y asistente distrital. Esto permite deducir que se tienen dificultades para atender al 100% cada uno de los centros. Sin embargo, ellos manifiestan que realizan los procesos de supervisión una vez al mes o bimestralmente, aclarando que cada mes visitan centros educativos distintos, es decir que un centro educativo es visitado generalmente una vez al año. Algunos centros educativos son visitados solamente cuando hay problemas. Esto permite llegar a la conclusión que muchas escuelas están funcionando según sus propios criterios sin contar con el apoyo necesario de las autoridades educativas y específicamente de los encargados de ejercer el proceso de supervisión o acompañamiento

La teoría sobre supervisión permite apreciar la existencia de cuatro modelos de supervisión, relacionadas con la forma en que se ayuda al desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, en el gráfico "Modelos de Supervisión" se puede observar que un treinta y ocho por ciento de los directores y asistentes distritales aplican un modelo de supervisión colaborativa, lo que significa que los docentes son participes activos de la toma de decisiones; un treinta y seis por ciento aplican un modelo de supervisión no directivo es decir que le brinda al docente la oportunidad de asumir compromiso, tomar responsabilidades participando activamente en la toma de decisiones para resolver los problemas que enfrenta en su función diaria; el veintitrés por ciento manifiesta no utilizar el modelo directivo informativo, es decir que es el supervisor quien determina las metas que deben establecerse en un salón de clases,

dirige al maestro para que se realicen las actividades necesarias, considerando siempre las opiniones del docente; sin embargo, un 3% aplica el control directivo, en el cual se ejecutan medidas coercitivas para hacer cumplir las ordenes, sin dar mayor participación a los docentes.

### MODELOS DE SUPERVISIÓN



Desde la perspectiva de los directores de escuelas y docentes revelan que se continúan ejecutando ordenes y ellos solamente tienen participación en la ejecución de proyectos no en la toma de decisiones para implementar o evaluar los mismos, la frase más común es “esto viene del nivel central y tenemos que hacerlo en la fecha que dice el oficio”, sin preocuparse por la calidad de los proyectos o eventos. Según los manifestantes, esto viene a producir un gran conflicto de intereses permitiendo que las personas nunca se comprometan del todo si las metas tienen poco significado real, ya que muchas veces las decisiones y acciones que se realizan en el centro educativo no representan el interés de la comunidad sino el de las autoridades superiores del nivel departamental o central.

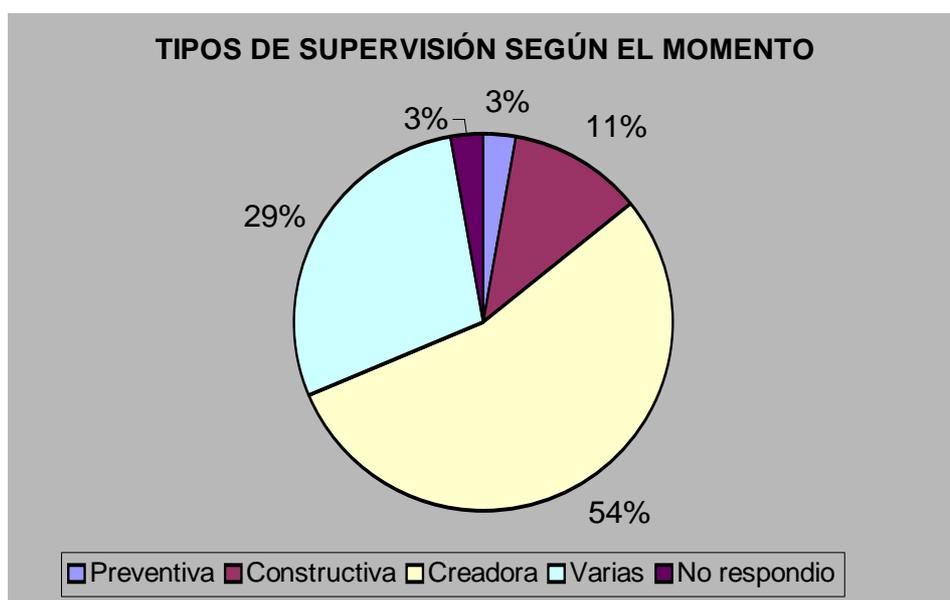
Cuando se habla del momento en que se aplica la supervisión, los directores y asistentes distritales manifiestan que generalmente realizan una supervisión creadora, es decir que es continua y permite a los directores y docentes desarrollar todas sus potencialidades y habilidades para resolver los problemas que podrían

enfrentar en cada momento del proceso educativo. Sin embargo, se puede observar que se le da muy poca atención a la supervisión preventiva, mediante la cual pueden desarrollarse procesos de planificación para prever los posibles problemas que se enfrentan al momento de introducir innovaciones en el proceso educativo. También existe un pequeño porcentaje que manifestó que aplicaba la supervisión constructiva especialmente al visitar centros que presentaban problemas relacionados con la falta de comunicación entre el docente y la comunidad, entre docentes y alumnos, entre pares docentes o pares alumnos, mismos que son muy comunes debido a desacuerdos, en los cuales es necesario intervenir luego de que se agotan las instancias locales.

Es importante hacer mención de un pequeño porcentaje de la muestra que no contestó, manifestando que tienen poco tiempo de estar ejerciendo el cargo y todavía no habían realizado ningún proceso de supervisión, así como un grupo que trabaja aplicando varias técnicas de acuerdo a la necesidad del momento en que se realiza la supervisión, este grupo tiene una vasta experiencia en el ejercicio de la supervisión. Esta situación puede explicarse entendiendo que el director distrital que está iniciándose en el cargo, no conoce teórica ni práctica de los procesos de supervisión ya que carece de formación en el área, la ira adquiriendo en la medida que ejerza el rol de supervisor. En cambio el director o asistente distrital que tiene cierto tiempo de estar en el cargo ha adquirido experiencia por lo que conoce en la práctica, un poco más de los procesos de supervisión.

En el gráfico “Tipos de Supervisión según el Momento”, se observa que el 54% de los supervisores aplican una supervisión creadora, es decir que le dan la libertad al maestro para que desarrolle sus habilidades y destrezas y lo motivan continuamente a seguir desempeñándose, brindan un mayor énfasis en los aciertos que en las faltas y defectos del mismo. A su vez, un 29% aplica varios tipos de supervisión según el momento en que visitan un centro educativo, resultando interesante en vista que los centros educativos no son homogéneos y por ende representan diferentes realidades. En relación a la supervisión constructiva, es aplicada por el 11% de los

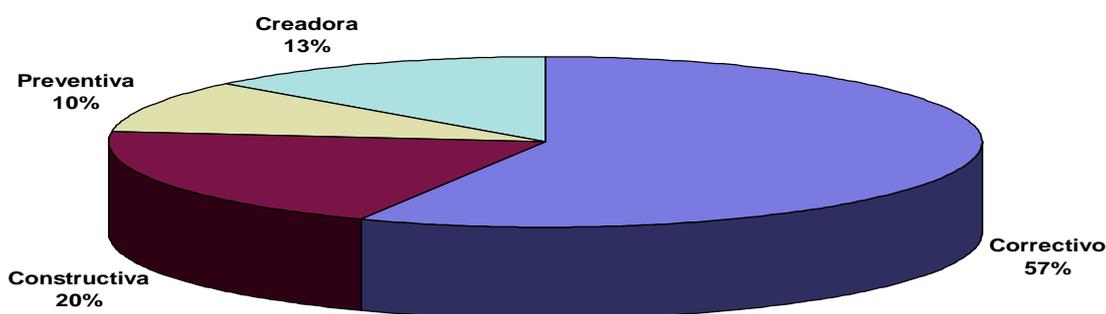
encuestados, demostrando que existe un buen canal de comunicación que le permite al supervisor y supervisado buscar las mejores soluciones a los problemas enfrentados en el centro. Sin embargo, solamente un 3% aplica supervisión preventiva, pudiendo considerarse que algunos de los problemas que se están resolviendo en los centros podrían haberse evitado de usarse con mayor énfasis este tipo de supervisión.



Un aspecto que no sobresale, es lo relacionado a la supervisión correctiva, que según la teoría es otro tipo de supervisión de la que puede hacerse uso, no es considerada dentro de las respuestas de los supervisores, excepto de los que manifestaron utilizar varios tipos, lo que permite deducir que algunos centros educativos con deficiencias en su gestión no son atendidos en forma adecuada, permitiendo que se realicen prácticas inadecuadas para el logro de los objetivos y metas, es decir, que se continúan cometiendo errores, lo que no favorece en ningún momento el desarrollo del proceso educativo. La supervisión correctiva es necesaria, en algún momento del proceso, en vista que deben existir centros educativos que estén cometiendo errores y estos deben corregirse a tiempo de lo contrario afectarán el logro de los objetivos educacionales. Los docentes expresan que el tipo de

supervisión que más se aplica, al el momento de visitar el centro, es la correctiva (57%) ya que los supervisores se empeñan en remarcar los errores y faltas buscándole la solución más adecuada. Aceptan que un 20% ejecuta supervisión constructiva, un 10% preventiva y un 13% creadora, es decir que reconocen la existencia de esfuerzos por ayudar en la solución de los problemas. Como se observa en el grafico siguiente.

**MODELOS DE SUPERVISION SEGUN EL MOMENTO DE SU APLICACIÓN**  
DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES Y DIRECTORES DE CENTRO



Con relación a la supervisión preventiva, el 40% de los directores y asistentes distritales manifiestan que planifican y avisan con anticipación al director antes de realizar la visita, para se prepare, el 15% expresa que planifica las visitas pero no le avisa al director, otro 16% dice realizar las visitas cuando hay un problema y no tiene tiempo para planificar, un porcentaje de supervisores se pone de acuerdo con la comunidad y se reúne con todos los miembros; sin embargo un 29% realiza todos los aspectos dependiendo de la situación de cada centro educativo.

Se podría crear una confusión en los resultados, porque primero manifiestan hacer poca supervisión preventiva pero luego expresan que planifican, lo cual debe aclararse, en vista que lo planificado es el trabajo administrativo y no el de supervisión, a lo que los docentes respondieron que casi nunca les avisan cuando van a llegar y que no se conocen las fechas de supervisión. De hecho, no se conoce el plan de supervisión que ejecutan los directores y asistentes distritales, pues no

han sido informados de la existencia de tal documento, mucho menos participado en la elaboración del mismo.

Cuando se les planteó esta situación a los directores y asistentes distritales, expresaron que solamente cuentan con un plan de giras, el cual generalmente no ejecutan pues están recargados de trabajos administrativos; otra excusa, es que a muchos centros no se les puede avisar previamente en vista que no se cuenta con los medios para comunicarse.

También es importante mencionar, que las visitas de supervisión son registradas en fichas de supervisión, con las cuales los directores y docentes no están de acuerdo por considerar que algunos aspectos han perdido actualidad, relevancia y pertinencia y no representan la realidad de los centros educativos. Otra práctica que se realiza con frecuencia, para registrar la supervisión, es el levantamiento de actas en el libro de visitas del centro educativo o del distrito escolar, donde se anotan las observaciones hechas por parte de los supervisores. Los docentes están completamente de acuerdo con el uso de las actas, las cuales según la ley se transcriben a la dirección distrital tres días después de realizarse la visita. También se utilizan los informes, aunque estos son menos frecuentes, pues pueden desaparecer ya que se elaboran en hojas volantes.

## **TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN MÁS APLICADAS POR LOS DIRECTORES Y ASISTENTES DISTRITALES EN EL DEPARTAMENTO DE OLANCHO.**

Los directores y asistentes distritales manifestaron que hacen uso de varias técnicas de supervisión, dedicando mayor atención a las visitas y las reuniones, es decir, que al momento de llegar a un centro se dirigen al director y sostienen con él una reunión, en la cual se escuchan los puntos de vista y se le explican las acciones de deberá realizar para alcanzar las metas educativas; algunas veces es necesario reunir a todo el personal cuando las escuelas son multidocentes o a la comunidad

cuando son unídocentes, para esbozar un panorama más realista de la situación del centro educativo.

Los directores y los docentes manifiestan que generalmente reciben una visita al año por parte de los supervisores, especialmente en las zonas rurales más alejadas, en las que son convocados a reunión y se les hacen algunas observaciones, las que normalmente están relacionadas con el uso de los libros de archivo que cada centro educativo debe mantener al día.

Resumiendo, los directores y asistentes distritales utilizan técnicas directas a través de las visitas y reuniones e indirectas cuando realizan el estudio de libros o informes mensuales, bimestrales y anuales que cada centro educativo envía a la sede del distrito escolar. Muy raras veces los supervisores realizan demostraciones o estudio del currículo, generalmente para tratar este tema se realizan talleres con personeros que son parte de algún programa o proyecto o mediante el famoso efecto multiplicador que tan mal sabor de boca ha dejado en los docentes, quienes manifiestan “el efecto cascada no sirve para nada”. Considerando esta percepción, difícilmente se logra generar motivación en el docente para que se sumerja en procesos de transformación educativa; sin embargo, es necesario considerar que de aplicarse correctamente puede llegar a lograrse grandes progresos dentro de cualquier sistema. Por estas razones es importante brindar atención a las visitas de supervisión, haciéndolas mucho más interesantes y dejando huella positiva en cada centro educativo visitado, manifestándole el interés por apoyar las ideas que los miembros de la comunidad educativa puedan ejecutar para aumentar la calidad de los procesos educativos.

Es elemental recordar que las técnicas de supervisión directas o indirectas pueden aplicarse a cualquier tipo de supervisión, en vista que éstas son la forma de hacer operativa la supervisión en si, es mediante la técnica que se tiene contacto con la realidad del centro educativo.

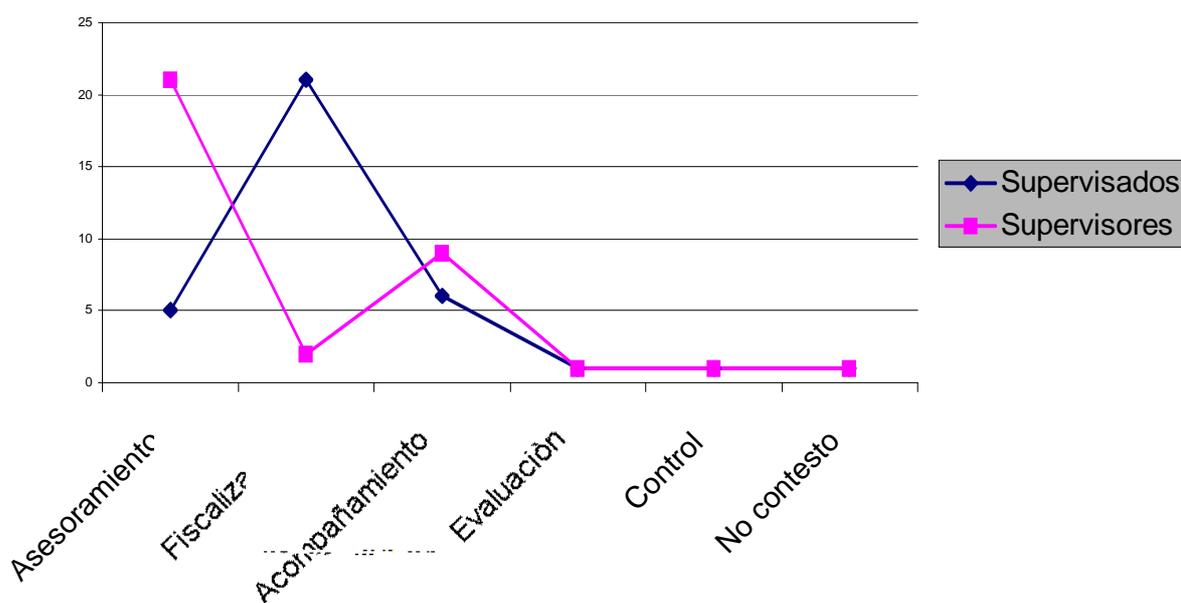
### **1.3 FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN QUE REALIZAN LOS DIRECTORES Y ASISTENTES DISTRITALES EN EL DEPARTAMENTO DE OLANCHO.**

La supervisión educativa tiene tres funciones fundamentales: el control, el asesoramiento y la evaluación, mismas que no se pueden realizar durante el transcurso de una visita esporádica a un centro educativo. Sin embargo, los directores y asistentes distritales manifiestan que realizan funciones de asesoramiento, con lo cual los docentes están de acuerdo, expresando que este proceso se ve afectado cuando solamente reciben asesoramiento al momento de tener que llenar formularios, libros o registros que son requeridos por sus autoridades inmediatas y de los cuales casi nunca conocen sus objetivos. En esta misma línea, según el criterio de los docentes, lo que existe es un proceso de fiscalización y no acompañamiento o asesoramiento,.

Con relación a este aspecto, existe mucha discrepancia entre la opinión de los supervisados y supervisores, los primeros alegan encontrarse completamente solos recibiendo esencialmente fiscalización, muy poco asesoramiento y acompañamiento, un mínimo de evaluación y control; los segundos, aseguran brindar un alto porcentaje de asesoramiento seguido de acompañamiento, muy poca fiscalización, un poco de evaluación y control, coincidiendo ambos en estos últimos dos puntos, como se puede observar en el grafico "Funciones de la Supervisión". Tal discrepancia, podría tener una explicación en las concepciones que cada grupo posee de lo que es el proceso de supervisión, ambos tienen una justificación para lo que están realizando. Es decir, desde la óptica de los supervisores se ejecutan adecuados procesos de supervisión pues visitan los centros y en la medida de sus posibilidades, que son mínimas, apoyan el desarrollo del mismo. Observando la situación desde los lentes del docente, se considera que es necesario mayor presencia del supervisor en los centros para que se logre una mejor empatía con toda la comunidad educativa, lógicamente, esto requiere de mas de una visita, mayor identificación con los problemas del centro y mejor comunicación.

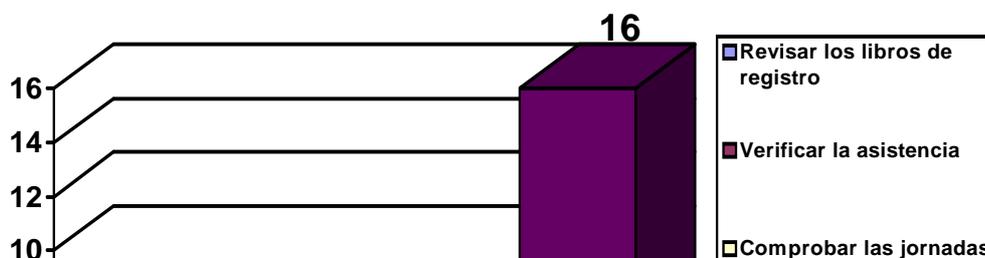
La brecha entre las discrepancias que existen solamente podrá acortarse logrando más comunicación y comprensión entre supervisados y supervisores, de tal forma que ambos puedan ver y observar desde una misma óptica.

### FUNCIONES DE LA SUPERVISION



Es importante mencionar que todos los miembros de la comunidad educativa están preocupados por los procesos del sistema, necesitan buscar puntos de equilibrio y especialmente fortalecer las relaciones de convivencia y confianza que según los distritales y asistentes son uno de los principales objetivos al momento de realizar las visitas de supervisión. Como puede observarse en el gráfico “Objetivo de las Visitas de Supervisión”, donde 16 de los encuestados colocan este aspecto como la prioridad, 7 opinan que también es necesario verificar la correcta administración de los recursos humanos, físicos y financieros de los centros educativos. Es válido mencionar que a 6 personas si les preocupa la revisión de libros de registro ya que según su criterio mediante estos informes se puede observar el avance de los centros educativos.

### OBJETIVO DE LAS VISITAS DE SUPERVISION

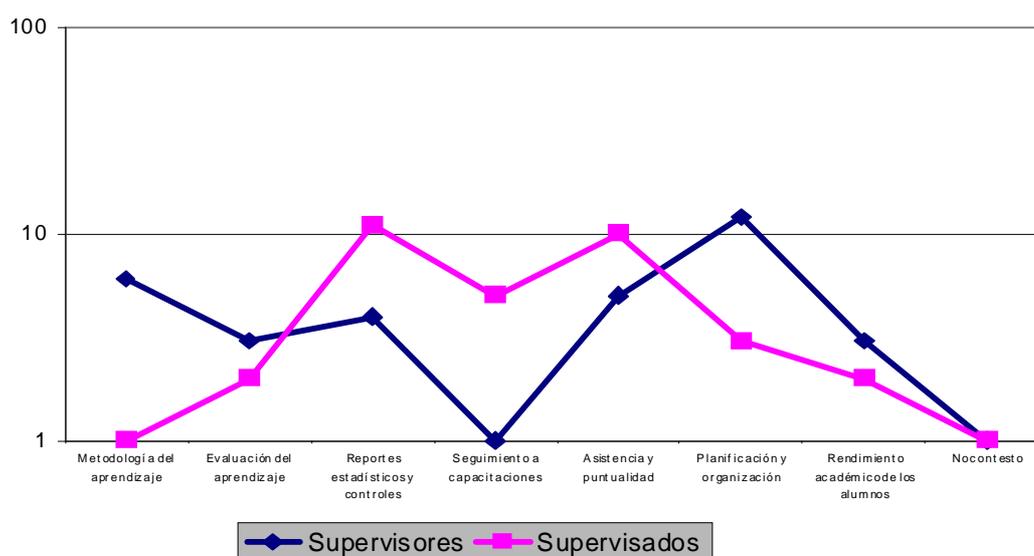


Cuando se habla de las funciones de la supervisión y especialmente de la función de acompañamiento, es necesario realizar observaciones pues mediante ellas es como se operacionalizan estos procesos. Según los directores y asistentes distritales, la principal observación que ellos realizan es la que se refiere a la planificación y la organización (34%), esta opinión no es compatible con lo expresado en el gráfico “Tipos de Supervisión Según el Momento”, donde manifiestan que la supervisión preventiva no es una de las más aplicadas, y es precisamente en este tipo de supervisión donde se le da énfasis a la planificación, en vista que es el momento para prever posibles problemas dentro de una institución o en la ejecución del curriculum.

En segundo lugar, manifiestan que las observaciones están relacionadas con la metodología del aprendizaje, lo que no concuerda con lo expuesto en las técnicas donde expresan que raramente hacen uso de las demostraciones, por lo que es palpable que estas observaciones se quedan en un nivel teórico y pueden o no ser aplicadas en las aulas escolares.

Los docentes manifiestan que durante la supervisión, las observaciones están relacionadas con los reportes estadísticos y controles (30%), o con la asistencia y puntualidad (29%). Por ejemplo, al llegar el supervisor lo primero que revisa es el libro de asistencia de los docentes o reclama por qué no han enviado el parte mensual, el informe bimestral y el informe de inasistencias del personal, estas actuaciones confirman que lo urgente, son los controles y no la planificación. Así, solamente verifican la existencia de libros de planes a los cuales no se les realizan observaciones, mucho menos reuniones para discutir su estructura, contenido o su pertinencia para el logro de los objetivos del sistema educativo. Lo expuesto puede observarse en el gráfico “Observaciones Realizadas Durante las Visitas de Supervisión”

**OBSERVACIONES REALIZADAS DURANTE LAS VISITAS DE SUPERVISIÓN**



En conclusión, la supervisión en el departamento de Olancho es vista desde dos perspectivas y las opciones utilizadas se resumen en el cuadro que puede observarse a continuación.

#### 1.4. CUADRO RESUMEN

PERSPECTIVA	TIPO DE SUPERVISION		TÉCNICAS DE SUPERVISIÓN	FUNCIONES DE LA SUPERVISIÓN
	Según la ayuda	Según el Momento		
<b>SUPERVISOR</b>	Colaborativa	Creadora	Visitas	Asesoramiento y acompañamiento
<b>SUPERVISADO</b>	Control Directivo	Correctiva	Visitas	Fiscalización y Control

El supervisor y supervisado concuerdan claramente en que la técnica de supervisión utilizada son las visitas, éste representa el único punto de convergencia entre ambos. El supervisor manifiesta resolver los problemas en conjunto con el maestro (colaborativa); el supervisado expresa que solamente impone decisiones las cuales deben cumplir de lo contrario se expone a pagar las consecuencias (Control directivo). De acuerdo al momento en que se aplica la supervisión, los docentes expresan que el supervisor llega al centro cuando hay problemas y si llega cuando no los hay busca los defectos y errores para corregirlos, sin preocuparse del origen de los mismos (correctiva); los supervisores a su vez, manifiestan que en el proceso estimulan al personal para que desarrollen el quehacer educativo haciendo uso de su creatividad para resolver los problemas por lo que tienen libertad de aplicar técnicas que les permitan solventar situaciones difíciles en el centro (Creadora).

En relación a las funciones también existe diferencia ya que los supervisores dicen asesorar y acompañar a los docentes en el proceso educativo, lo que puede entenderse pues aplican supervisión colaborativa y creadora mediante visitas; sin embargo esta aseveración podría tambalearse si recordamos que cada supervisor atiende en promedio 68 centros educativos; si visitara un centro por día necesitaría tres meses con ocho días, (en vista que en el mes solamente hay 20 días laborables), quedándole 12 días laborables para su trabajo administrativo. Distribuido

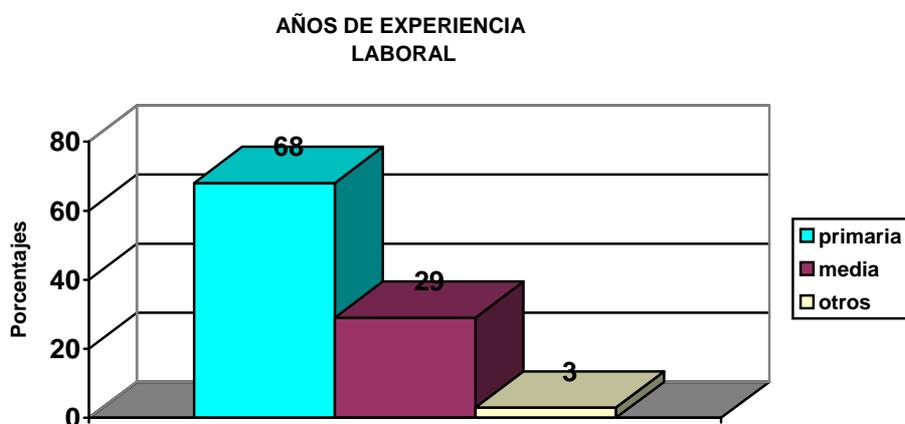
el tiempo de esta forma, el supervisor puede visitar un centro sólo dos veces al año, porque en los meses de octubre a noviembre debe preparar el trabajo final de año.

Existen además otros factores que dificultan el proceso de supervisión y que también podrían justificar la diferencia entre las concepciones de los supervisores y los supervisados.

## 2. FACTORES QUE LIMITAN LA APLICACIÓN DE SUPERVISIÓN EN OLANCHO.

### FACTORES PROFESIONALES.

Los supervisores del departamento de Olancho, son personas que han laborado principalmente en el nivel primario (69%), pero al llegar al distrito escolar les corresponde realizar funciones en todos los niveles del sistema educativo (prebásica, básica y media). El hecho de haber laborado la mayor parte de su tiempo en el nivel primario los limita para poder realizar el acompañamiento en los otros niveles, en vista que no tienen la preparación académica, el 40% posee solamente título de Maestro de Educación Primaria, ni la experiencia, solamente el 29% tiene experiencia en media y el 38% posee título de Profesor en Educación Media.



Es importante mencionar, que del 100% de los directores y asistentes distritales están realizando estudios; un 57% y el 86% han recibido cursos o seminarios con relación al cargo que ostentan y un 63% han recibido capacitación en aspectos de supervisión educativa, círculos de estudio, centros de aprendizaje docente, gestión institucional y otros. El 80% ha recibido capacitación especialmente en supervisión escolar, sin embargo consideran que estas capacitaciones no suplen todas sus necesidades y expresan que uno de sus mayores limitantes para no prepararse en el campo de la supervisión es la oferta educativa, en vista que no existe una institución del nivel medio ni superior que brinde conocimientos sobre tan importante campo; muchos no se prepararon en supervisión cuando existía la carrera en la Escuela Superior del Profesorado Francisco Morazán, ahora Universidad Pedagógica, por la distancia para asistir a clases y el gasto económico que esto significaba para ellos.

Los factores profesionales son determinantes en la aplicación de procesos de supervisión, en vista que por las exigencias del Estatuto del Docente la mayoría de los maestros se han visto obligados a realizar estudios superiores y su capacitación académica es superior a la del supervisor, lo que deja en desventaja en cuanto a conocimientos al director o asistente distrital, y es por esta razón que especialmente en el nivel medio las supervisiones crean grandes conflictos y generalmente se realizan sin dejar un gran impacto en el desarrollo de innovaciones educativas, en vista de lo anterior muchas de las sugerencias dejadas por los supervisores no son consideradas y quedan nada más escritas en el acta, afectando también que no se le da el seguimiento necesario al proceso de supervisión.

## **FACTORES GEOGRÁFICOS**

Con relación a otro factor de gran importancia en el departamento de Olancho, por su considerable extensión territorial, es el factor geográfico. Como ya se ha expresado, es el departamento más extenso de Honduras y ésto en gran medida dificulta los procesos de supervisión considerando que solamente existen 8 distritos escolares,

con 27 asistentes distritales a los que les corresponde atender 68 centros educativos. Si lo vemos en forma proporcional, quedarían un asistente por municipio; pero considerando que existen municipios muy grandes como Catacamas, la capacidad de los distritos resulta insuficiente para atender adecuadamente las necesidades de supervisión. A ello, se le suma que existe un alto porcentaje de escuelas ubicadas en el área rural, en algunas se tiene acceso por carretera, generalmente en mal estado y un porcentaje significativo a pie, a caballo y hasta en cayuco.

Considerando este factor no es posible, -según los directores y asistentes distritales- visitar varios centros en una sola jornada, por lo que utilizan la estrategia de visitar por una hora o dos a centros educativos que se encuentren a distancias considerables entre sí, lo que les permite obtener una visión general de cómo está funcionando el sistema educativo, sin profundizar en problemas específicos de cada centro, es quizás por esta razón que los docentes consideran que se hacen procesos de fiscalización y no de acompañamiento.

## **FACTORES DEMOGRÁFICOS**

La población atendida en las instituciones educativas del departamento de Olancho es de aproximadamente 136,228, lo que significa que cada Director o asistente distrital tiene bajo su responsabilidad a 3,892 alumnos y alumnas; 150 maestros (as) y 68 directores o directoras; población que podría considerarse manejable si se utilizan estrategias adecuadas para interactuar.

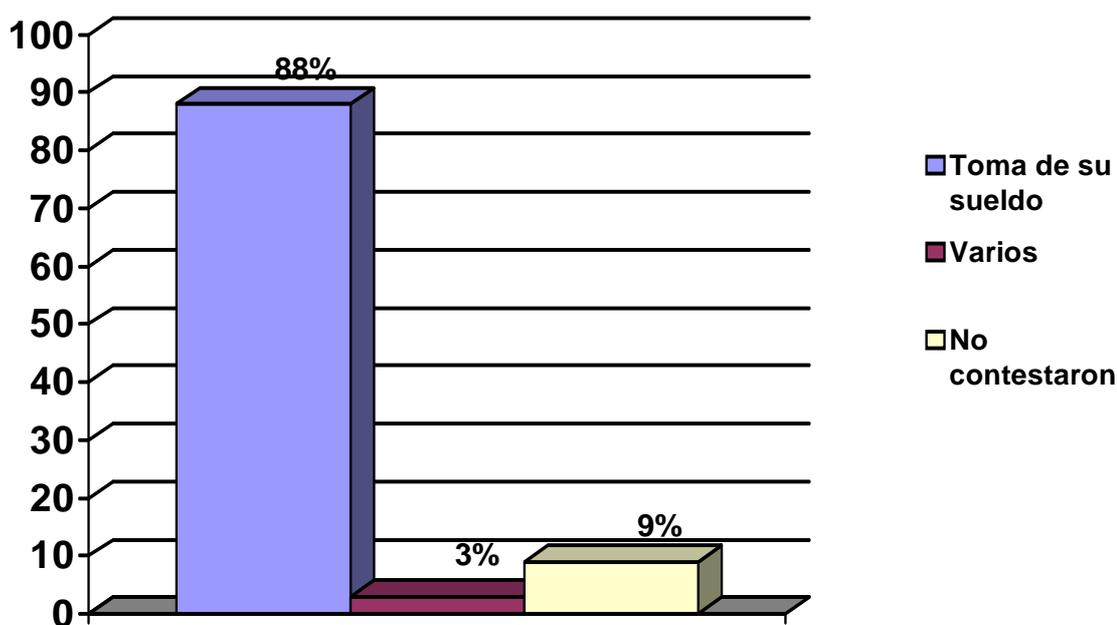
Los factores demográficos generalmente no afectan el proceso de supervisión, en vista que los directores y asistentes distritales mantienen mayor relación con los directores de centro, a los cuales organizan en consejo de directores para reunirse una vez al mes y establecer lineamientos de trabajo, por lo que aun siendo grande la población estudiantil y la docente, es uno de los factores menos influyentes en los procesos pues, como ya fue expresado, rara vez se realizan evaluaciones con relación al rendimiento de los alumnos. Este proceso solamente se realiza mediante

la aplicación de las pruebas de la Unidad de Medicación de la Calidad Educativo y no es aplicada en todos los centros sino que son seleccionados algunos y por la falta de aprobación del Manual de Puestos y Salarios aún no se realizan evaluaciones de desempeño a los docentes.

## FACTORES ECONOMICOS

En relación a los factores económicos, éstos si representan un obstáculo grande para el proceso de supervisión. En el panorama pintado por los supervisores, el efectivo para realizar cualquier visita de supervisión es obtenido de su propio sueldo ya que no cuentan con viáticos para este proceso, con suerte, manifiestan, se consigue combustible para hacer una o dos giras, o un evento con algún proyecto que esté realizando alguna gira. En muchos distritos esto limita considerablemente la supervisión, sin embargo mediante el proceso de auto gestión de fondos o apoyo logístico se logra realizar un proceso más adecuado de supervisión.

### GASTOS DE LA SUPERVISION



## FACTORES LOGÍSTICOS

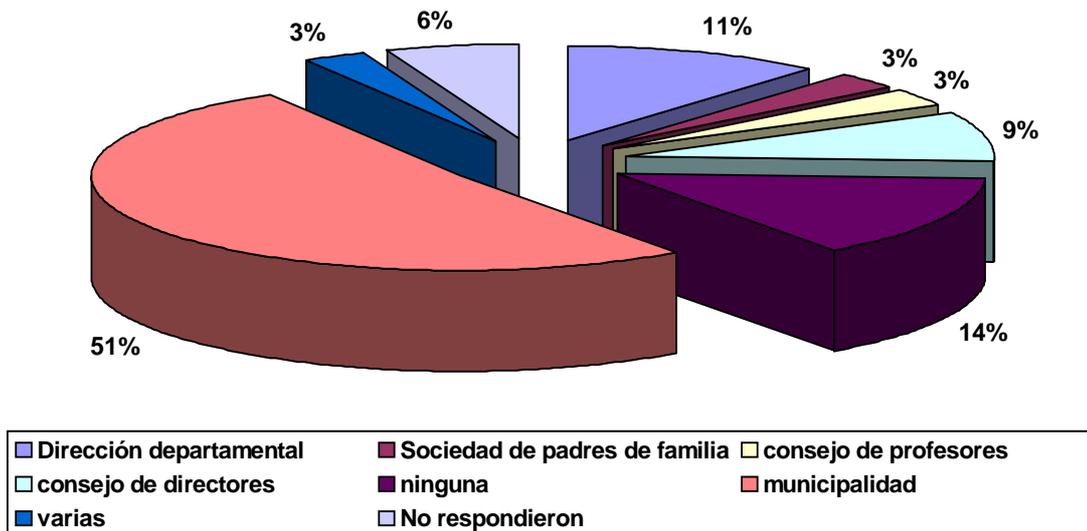
Con relación a los factores logísticos, considerados como las herramientas físicas o equipo necesario para la aplicación de la supervisión, se puede concluir que los distritos que cuentan con algún apoyo logístico son los distritos número 1 y 2 pues representan la mayor extensión territorial y mayor población educativa. La unidad que mejor equipada se encuentra es la dirección departamental, está ubicada en su propio edificio, tiene computadoras, fotocopadoras y personal suficiente para desarrollar todo su quehacer. No gozan de este privilegio la mayoría de los distritos escolares, quienes tienen que gestionar o pagar de su dinero los servicios que son necesarios para el funcionamiento. Por ejemplo, si el distrito requiere de los servicios de una persona dedicada al aseo, son el director y asistentes distritales los encargados de aportar para pagarle el sueldo o de gestionar ante instituciones como la Alcaldía para sufragar este gasto y que decir del alquiler del local que en algunos de los municipios, el Estado solamente cancela doscientos lempiras cuando estos servicios han subido onerosamente aún en los pueblos más remotos. Otros distritos han optado por acomodarse dentro de algún centro educativo, ya que para ellos no existe el renglón presupuestario de alquiler.

En el gráfico se puede observar que las oficinas distritales están desprovistas de máquinas de escribir eléctricas, fax, data show, proyector, grabadoras, televisor, VHS, vehículos; algunas cuentan con motocicleta y máquina de escribir manual. No todos los distritos cuentan con computadora, esta falta de equipo puede ser una de las limitantes para realizar efectivamente los procesos de supervisión.

Con relación al apoyo que reciben para realizar el proceso de supervisión, en el gráfico “Instituciones que Apoyan el Proceso de Supervisión”, un 59% de los directores y asistentes distritales expresan que las instituciones que más les apoya son las municipalidades; un 14% manifiesta que ninguna, un 6% la Dirección Departamental; quedándose un 11% sin responder a la pregunta. Otro aspecto

importante que es necesario resaltar es que el medio de transporte que utilizan para supervisar es el vehículo que lo proporciona la departamental o el propio supervisor.

### INSTITUCIONES QUE APOYAN EL PROCESO DE SUPERVISION

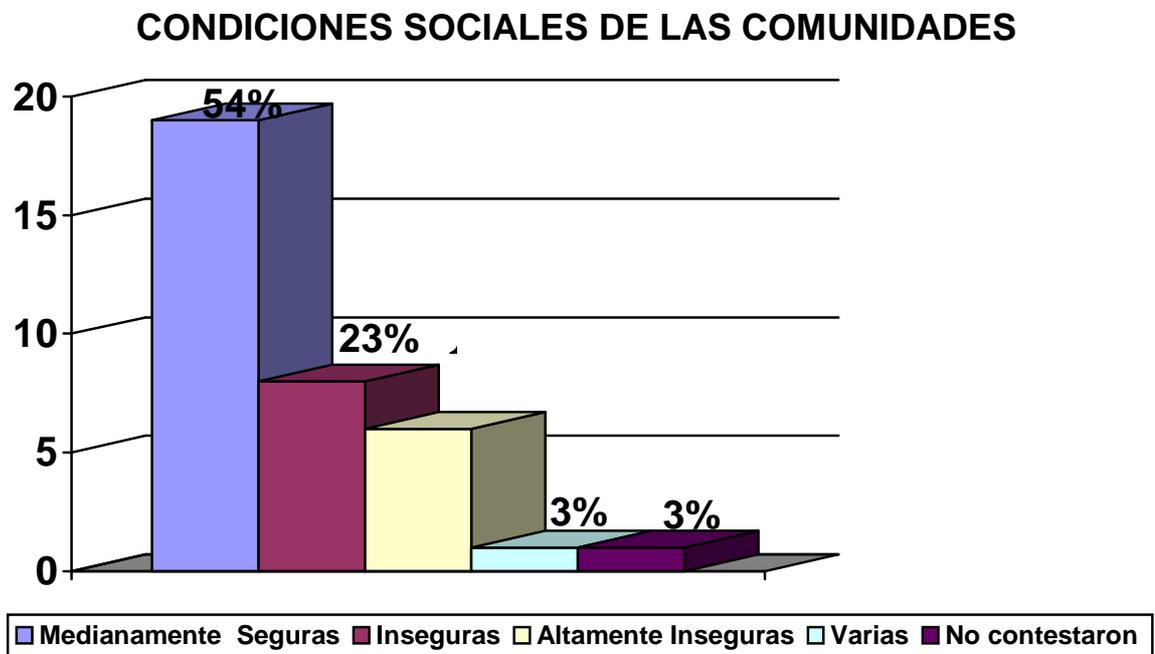


### FACTORES SOCIALES

Considerado en último lugar, pero concientes que podrían estar colocado en el primero, se encuentran los factores sociales. Dentro del mismo, solamente se analizaron dos aspectos: el clima organizacional y la inseguridad de las comunidades. Con relación al primero, es preocupante la situación porque si bien es cierto que los distritales manifestaron que su intención al supervisar es mejorar las relaciones entre el supervisado y el supervisor, los supervisados sienten que están siendo acosados y que cada día se les exige con mayor rudeza el cumplimiento de políticas que son emitidas en el ámbito central y departamental. Sostienen que se les está rebasando su trabajo con exigencias sociales que aumentan el deterioro de la cuestión pedagógica, en vista que la mayor parte del tiempo en el aula es para preparar la merienda escolar, participar en actividades extracurriculares, sin

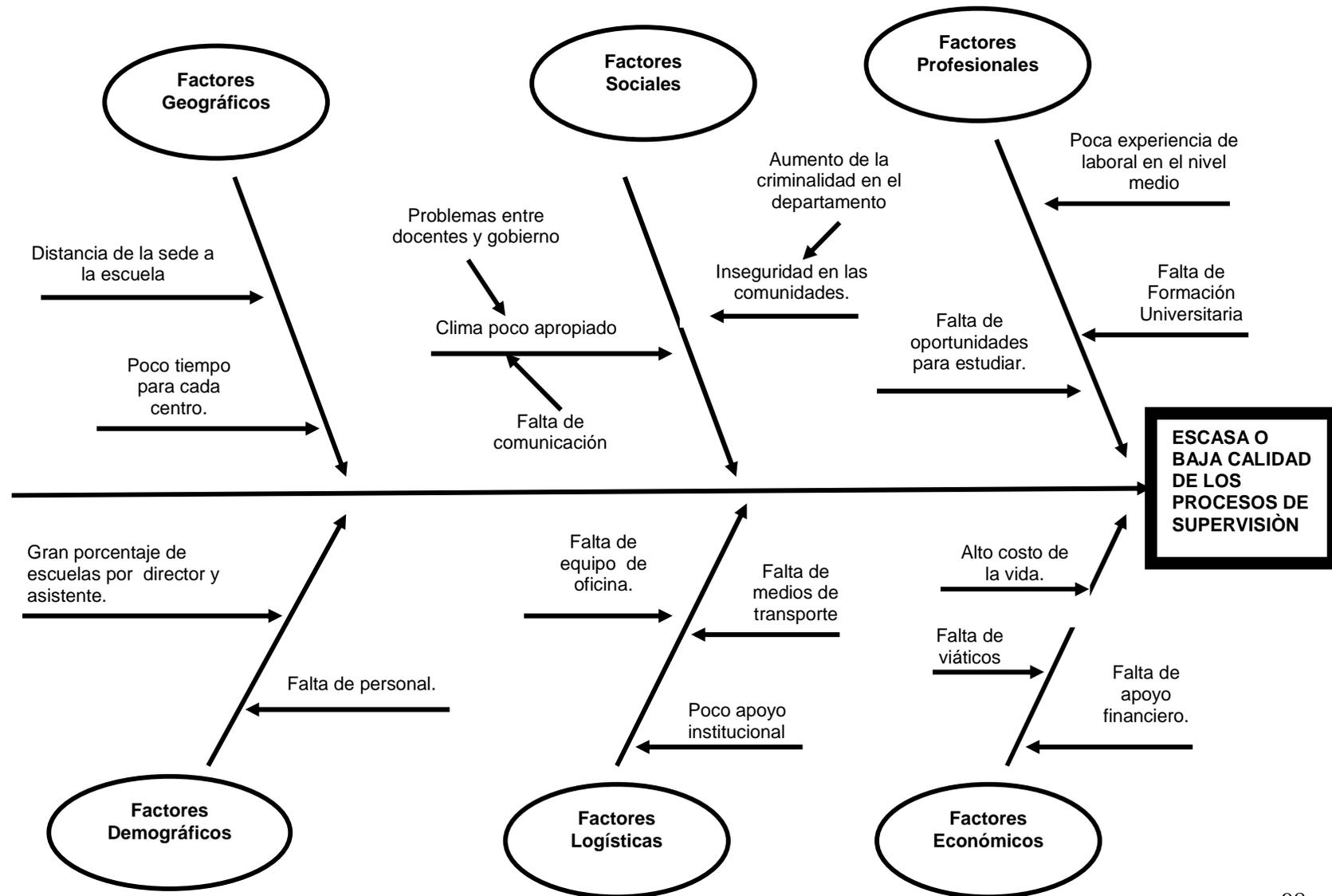
mencionar el agravante que dejan las constantes huelgas realizadas por los gremios magisteriales para tratar de defender sus derechos.

Otro problema significativo a que se enfrentan los supervisores es el riesgo de viajar a comunidades altamente inseguras o mediadamente inseguras, corriendo el riesgo de ser arrollados por la alta ola de delincuencia que envuelve al país y especialmente al departamento de Olancho, que históricamente ha sido considerado uno de los más violentos del país.



## 2.7. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Para concluir es necesario analizar la calidad de los procesos, como es el esquema de Ishikawa.



A manera de conclusión, se elabora el diagrama de Ishikawa, que nos permite observar esquemáticamente la influencia de los factores en la escasa o baja calidad de los procesos de supervisión en el departamento de Olancho. Los factores (resaltados con círculos) que se encuentran más cerca del recuadro, son los que afectan más agudamente los procesos de supervisión, sin embargo cada factor se ve influido por algunos problemas (resaltados con flechas) que lo hacen relevante.

En el diagrama se puede observar, que los factores que más inciden en la aplicación de los procesos de supervisión son los profesionales y los económicos. Los primeros por la poca experiencia especialmente en el nivel medio, la falta de formación universitaria y la falta de oportunidades para estudiar. Los segundos son decisivos e influyen debido al alto costo de la vida, ya que los supervisores generalmente deben disponer de su sueldo para sufragar gastos; solamente los directores distritales tienen sueldo por el cargo, los asistentes desarrollan esta labor en funciones (están nombrados en un centro educativo como director o maestro auxiliar pero laboran en la distrital). A la falta de apoyo financiero del nivel central y departamental para las distritales, se suma que no existe presupuesto para realizar supervisión y las que se logran realizar es mediante el apoyo de las municipalidades, por supuesto la falta de una partida presupuestaria de viáticos para los supervisores agrava la situación.

En segundo lugar, se encuentran ubicados los factores sociales y logísticos; los primeros por el clima poco apropiado que se ha generado en vista de los continuos problemas entre docentes y gobierno y la falta de comunicación entre supervisores y supervisados. En relación a los factores logísticos, se puede observar en la realidad, que las oficinas distritales están desprovistas de equipo y materiales para que puedan desarrollarse trabajos administrativos de calidad, tampoco cuentan con medios de transporte, por supuesto necesitan un mayor apoyo de la Dirección Departamental ya que son los brazos ejecutores del proceso de supervisión en el departamento.

Como factores menos influyentes, pero no menos determinantes, se encuentran los factores geográficos y demográficos, caracterizándose los primeros por la distancia que existen entre la sede distrital y la escuela y el poco tiempo para atender cada centro. Los demográficos influyen debido a que muchos directores y asistentes tienen a su cargo una gran cantidad de escuelas a las cuales no pueden atender en un 100%. Otra de las causas demográficas que afecta la supervisión es, por supuesto, la falta de personal en los distritos para realizar una supervisión mejor redistribuyendo la cantidad de centros por distrital y asistente.

# CONCLUSIONES

1. Como se ha podido comprobar, gran parte de la bibliografía existente sobre supervisión, está dedicada a la resignificación de la misma. Lo anterior, genera un espacio de debate y creación de conocimiento que ubica a la función supervisora como una oportunidad de innovación. En esta literatura, se señala la metamorfosis de la supervisión en donde se pasa de una simple fiscalización a un acompañamiento permanente, con el propósito de que el docente oriente todo su potencial profesional al logro de los objetivos educacionales, por supuesto, haciendo uso de modelos, técnicas y funciones que eleven la calidad de la educación.
2. Del análisis teórico realizado, se desprende que el supervisor es un recurso humano indispensable en el proceso educativo, puesto que es el encargado de prevenir, corregir y reorientar el desarrollo del currículo en los centros educativos, por ende, requiere de conocimientos, competencias o habilidades especiales que le permitan hacer eficiente su labor y brindar ayuda profesional a todos los actores del sistema, gestionando un clima de confianza, respeto, cooperación, participación, motivación, entre otros. En consecuencia, los equipos de supervisores deben ser personas con mentes abiertas a los cambios, concientes de que, en realidad, lo permanente es el cambio y la sociedad continuamente está demandando sujetos empleables que puedan desempeñar cualquier labor para sobrevivir.
3. Con la investigación se ha ratificado que la supervisión educativa es un eje fundamental del sistema educativo nacional, que permite garantizar la realización de procesos de enseñanza aprendizaje encaminados al logro de los objetivos, así como a controlar las acciones realizadas en favor de las transformaciones que mundialmente se le están exigiendo a la educación.
4. Durante la investigación se evidenció que los supervisores y supervisados tienen diferentes visiones sobre la forma de aplicar la supervisión. Así, los supervisores manifestaron que la función más realizada es la de

acompañamiento mediante la técnica de las visitas, el modelo de supervisión más usado es el colaborativo, donde se trabaja en equipo resolviendo los problemas en conjunto y el supervisado tiene libertad de expresar sus ideas, percepciones y sentimientos sin temor a sufrir las consecuencias o a que el supervisor tome represalias por no estar de acuerdo con su quehacer. También manifestaron que, según el momento en que desarrolla la supervisión, realizan una supervisión creadora donde el supervisor trata que los supervisados establezcan sus propias estrategias de trabajo de acuerdo al contexto donde se desarrollen para que logren los objetivos propuestos, brindándoles flexibilidad en la toma de decisiones y apoyándoles en las acciones que beneficien el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por su lado, los supervisados expresaron un rotundo acuerdo con los supervisores en que la técnica más usada para la supervisión son las visitas. Sin embargo, manifestaron que utilizan un modelo de Control Directivo, donde el supervisor impone sus decisiones y amenaza, en forma tácita, si éstas no se cumplen, por lo que la función que ejecutan en la mayoría de las visitas es la de fiscalización y control. Según el momento en que se realiza la supervisión, los supervisores aplican un tipo de supervisión correctiva, visitan el centro educativo cuando existen problemas y llegan tratando de corregirlos.

5. En relación a las opciones de la supervisión aplicadas en el departamento de Olancho, se comprobó que es necesario aplicar estrategias tendientes a permitir un entendimiento entre supervisores y supervisados, y así lograr un punto de equilibrio que genere el desarrollo de la supervisión, en vista que de seguir pensando unos que realizan acciones a su parecer correctas y los que reciben la acción la consideran incorrecta, no se logrará obtener la calidad de la educación que es el objetivo primordial de la supervisión .
6. Del análisis realizado se desprende que la aplicación de un nuevo modelo de supervisión implica tiempo para su implementación. En consecuencia, los

miembros de la comunidad educativa (alumnos, padres, maestros y autoridades) tienen que asumir pautas de conducta que se proyecten desde nuevos esquemas mentales. Esto implica un esfuerzo personal y grupal de todos los actores, que no debe improvisarse, que necesita desarrollarse en diferentes etapas para lograr su consolidación y que los resultados puedan aproximarse a la visión compartida que da origen al proceso educativo.

7. El sistema de supervisión educativa no es una isla que se encuentra separada de todos los otros sistemas, al contrario, es parte fundamental de todo un proceso que se ve afectada directa o indirectamente por varios factores entre ellos el factor profesional. Sobre este aspecto, mediante la investigación se ha podido comprobar que los directores y asistentes distritales están formados principalmente para desempeñarse como docentes en el nivel primario, ninguno posee una acreditación como supervisor, esto debido a que no es parte de la oferta educativa; no existe ninguna carrera que forme supervisores a ningún nivel, lo que podría considerarse como una deficiencia del sistema educativo a nivel superior. Existe un campo de trabajo pero no existen las personas preparadas para desempeñarlo, por lo que a nivel de autoridades educativas sería necesario considerar la posibilidad de crear una carrera que llene estos requisitos, o al incluir en el pensum de las carreras docentes, la teoría y la práctica.
8. Como se comprobó con la investigación, la mayoría de directores y asistentes distritales tiene formación profesional y mayor experiencia para desempeñarse en el nivel primario, situación que les hace enfrentar grandes dificultades para incursionar en el nivel medio en calidad de supervisores. La situación se agrava cuando queda evidenciado que gran parte de los supervisados en ese nivel, cuentan con un título universitario, lo que conlleva a crear un clima inapropiado para que se desarrolle el proceso de supervisión.

9. Se verificó que otro factor influyente en el sistema de supervisión es el económico, en vista que no existe un presupuesto destinado para supervisión, las direcciones distritales dependen del poco apoyo que pueda brindarle la dirección departamental. Ante esta situación, los directores y asistentes distritales tienen que financiar la mayoría de los gastos que ocasionan las diferentes visitas a los centros educativos, con ello, su trabajo en vez de contribuir a satisfacer sus necesidades crea otras, por lo que la motivación para realizarlo decae continuamente.
10. Se pudo comprobar mediante la investigación, que un sistema de supervisión no puede funcionar adecuadamente si los encargados de echarlo a andar no cuentan con el apoyo logístico necesario, que les permita disminuir el tiempo en la realización de algunas actividades. Por tanto, cada distrito educativo debe contar con la logística que facilite la supervisión, para lo cual ha de realizar gestión financiera a fin de adquirir lo necesario para reducir las dificultades en la realización de la supervisión.
11. Como se argumentó, la inseguridad de las comunidades limita los procesos de supervisión, especialmente cuando los supervisores no tienen ninguna garantía social si llegasen a sufrir un accidente, asalto o cualquier otro percance en el cumplimiento de su deber. En consecuencia, se debe de gestionar la aplicación de mecanismos mínimos de seguridad al momento de realizar el proceso de supervisión, a fin de motivar a los supervisores a elevar la calidad de su labor.
12. Se puede observar en el diagrama de Ishikawa, que la calidad de los procesos de supervisión en el departamento de Olancho es escasa o baja, debido fundamentalmente, a la falta de formación universitaria en el área de supervisión y al inexistente apoyo económico en el desarrollo de la labor supervisora. Además la inseguridad social existente, la falta de comunicación y la problemática magisterial, así como la falta de apoyo logístico, contribuyen

a deteriorar los procesos de supervisión. En menor escala, pero no menos importantes se encuentran los factores demográficos y geográficos que hacen muy difícil que el supervisor realice su labor en forma eficiente y eficaz.

# **BIBLIOGRAFÍA**

- Becerra, Irma, 1997, **Educación Integrativo Reconstructiva**, Edit. Backtun, Tegucigalpa, Honduras.
- Bolivar, Antonio, 2000, **Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades**, Col. Aula Abierta, Edit. La Muralla, Madrid.
- Bradfield, E. Luther, 1968, **La Función de la Supervisión en la Escuela Primaria**, Buenos Aires.
- Braslavsky, Cecilia, 1999, **Re-haciendo escuelas. Hacia un nuevo paradigma de la educación latinoamericana**, Edit. Santillana, Buenos Aires Argentina,
- Broadwell, Martín M. 1983, **El Supervisor como Instructor**, Fondo Educativo Interamericano, México.
- Crosby, Philip B. 1991, **Calidad sin lágrimas, el arte de administrar sin problemas**, CECSA, México.
- Cruz, Julio Alonso, **Calidad Integral: un modulo y metodología**, Diplomado de la calidad integral de la ESIME.
- Cullen, Carlos, 1997, **Crítica de las Razones de Educar. Temas de Filosofía de la Educación**, Edit. Piados, Cuestiones de Educación, Buenos Aires, Argentina.
- Egges Karla, 2000, **Modelos de Supervisión**, [www.geocities.com/karlaeggers](http://www.geocities.com/karlaeggers).
- Enciclopedia de Honduras, 2000, Edit. Océano, España.

- Ezpeleta, Justa, 1992, **La Gestión Pedagógica de la Escuela Frente a las Nuevas Tendencias de la Política Educativa en América Latina**, Santiago de Chile.
- Ezpeleta, Justa, 1989, **Escuelas y Maestros, Condiciones de trabajo docente en Argentina**, PREALC-UNESCO, Santiago de Chile.
- García Requena, Filomena, 1997, **Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos**, Edit. Aljibe, Maracena, Granada.
- Gentili, Pablo, 1997, **La McDonalización de la escuela: a propósito de Educación, Identidad y Papas Fritas Baratas**, en Gentili, Pablo (comp.), 1997, **Cultura, Política y Currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública**, Edit. Losada, Buenos Aires.
- Isaac, David, 1997, **Teoría y Práctica de la Dirección de Centros Educativos**, Edit. Eunsa, España.
- Lazzati, Santiago, 2000, **Management del Cambio y del desempeño**.
- Lemus, Luis Arturo, 1975, **Administración, dirección y supervisión de escuelas**, Edit. Kapelusz, Argentina.
- López Martínez, Juan y Otros, 1996, **Inspección y centros educativos**, Escuela Española, Madrid.
- Lujan Castro, José; Puente Azcutia, Julio, 1996, **Evaluación de Centros Docentes**, El plan EVA. Ministerio de Educación y Ciencia, Madrid.
- Manso, P. Juan, 1999, **El Constructo Clima Organizacional en el campo de la administración educacional. Una revisión del estado del**

**arte**, en Lynch Gaete, Patricio y otros, 1999, **Liderazgo, inversión y forma de decisiones en educación**, Chile.

- Maxwell, John C. 2001, **Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo**, Edit. Betania, Miami, Florida, USA, Traductor Ricardo Acosta.
- Moirón García, José Antonio y otros, 1996, **Inspección y centros educativos**, Escuela Española, Madrid.
- Nedler, D.A., Gerstein M.S., Shaw R.B., Shaw y Asociados, 1994, **Arquitectura Organizativa. El diseño de la organización cambiante**. Edit. Granica, Barcelona, España.
- Nérci, Imideo G., 1975, **Introducción a la supervisión escolar**. Edit. Kapelusz Argentina.
- Organización de Estados Americanos, 2001, **Enseñar a aprender, una estrategia concreta**, México.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), **Declaración universal de los derechos humanos**, proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948.
- Prieto Castillo, Daniel, 1999, **La Comunicación en la Educación**, CICCUS-La Crujia, Argentina.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Gobierno de la República, 2003, **Proyecto para apoyar el Control de Armas Pequeñas y la Reforma del Sector Justicia y Seguridad en Honduras**, Tegucigalpa.

- Rey, Roberto, Santamaría Juana Ma., 2000, **Transformar la educación en contrato de calidad**, Monografías Escuela Española, Col. Gestión de la calidad, Barcelona.
- Rodríguez, Arnaldo, 2003, **Estudio Criminológico de Honduras**, Comisionado Nacional de los Derechos Humanos y Programa, Comisionado Nacional de los Derechos Humanos y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Romero Matute, Ramón, 1997, **Elementos de Supervisión Educativa**, SUED/UNAH, Tegucigalpa, Honduras.
- Secretaria de Educación, 2000, **Transformación del Sistema Educativo en Honduras, propuesta de la Secretaria de Educación**, Comayagüela.
- Senge, Peter M., Roberts, Charlotte, Ross B. Richard, Smit, J. Brayan, Kleiner, Art. 1998, **La Quinta Disciplina**, Edit. Granica, Barcelona, España.
- Senge, Peter, Kleiner, Art. Roberts, Charlotte, Ross, Richard, Roth, George y Smith, Bryan, 2000, **La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje**, Edit. Norma, Barcelona.
- Soleno, Rogers, 1996, **El desafío de los docentes: Trabajar con el futuro**, Opinión, El Heraldo, Tegucigalpa, Honduras.
- Soleno, Rogers, 1998, **La Política Educativa Neoconservadora, en Neoconservadurismo y Educación. Los Fundamentos Neoconservadores de las Políticas Educativas de fin de siglo XX en Honduras**, Tesis Doctoral, Universidad Católica de Santa Fé, Argentina.

- Soleno, Rogers, 2001, **Los Docentes de antes ¿eran mejores?**, Opinión, El Herald, Tegucigalpa.
- Soler Fierrez, Eduardo, 2002, **La acción inspectora a través de las visitas**, España, Oficialia Mayor del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Sperb, Dalila, 1965, **Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria**. Edit. Kapeluz, Buenos Aires.
- Tedesco, Juan Carlos, 2000, **Lineamientos para una política de desarrollo profesional de la docencia**, Discurso, Santiago de Chile.
- Toffler, Alvin, 1997, **La Tercera Ola**, Plaza y James Editores, Barcelona, España.
- Toffler, Alvin, 1998, **El Shock del Futuro**. Plaza y James Editores, Barcelona, España.
- Toffler, Alvin, 1998, **El cambio del Poder**, Plaza y James Editores. Barcelona, España.
- UNESCO, Instituto Iberoamericano de Planificación Educativa (IIPE), 1999, **Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa**, Buenos Aires, Argentina.
- Wiles, Kimball, 2000, **Técnicas de supervisión para mejorar escuelas**, Edit. Trillas, México.