

## UN MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

*Eudy González Urdaneta\**

Instituto Universitario de Tecnología “Pedro Emilio Coll”

### RESUMEN

El proceso de cambio y transformación es columna vertebral para que el sistema educativo y, por consiguiente, la supervisión escolar contribuya en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos, de allí que este estudio tenga como objetivo presentar un modelo de supervisión educativa que optimice la categorización de las funciones: Técnicas, Administrativas, Sociales, de Asistencia y de Mediación como un proceso pedagógico integral con el fin de perfeccionar el hecho supervisorio, hacia la redefinición de los procesos de mejoramiento de las prácticas pedagógicas en la redimensión de los valores según los postulados esgrimidos por Vélez, Villarroel, entre otros.

**Palabras clave:** supervisión escolar, asesoramiento pedagógico, gestión supervisoría, modelo.

### A MODEL OF EDUCATIVE SUPERVISION

#### ABSTRACT

The process of change and transformation is spine so that the educative system and, therefore, the scholastic supervision contribute in the search of new scenes, educative approaches and models, from which this study must like objective present/display a model of educative supervision that optimizes the categorización of the functions: Techniques, Administrative, Social, of Attendance and Mediation like integral a pedagogical process with the purpose of perfecting the fact supervisorio, towards the redefinition of the processes of improvement of the values by virtue of the postulates used by Vélez, Villarroel, among others.

**Keywords:** scholastic supervision, pedagogical advising, model.

Recibido: 18/05/2007 ~ Aceptado: 23/07/2007

\* Licenciado en Pedagogía Roma, Italia, Subdirector Académico IUT “ Pedro Emilio Coll”, Director del Centro de Investigaciones y Estudios Pedagógicos, Maracaibo, Esdo Zulia. E-mail: eudy\_americo@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

Para mejorar e impulsar una educación de calidad en la era del conocimiento en que viven las sociedades modernas, es importante considerar los desafíos y avances tecnológicos que causan profundo impacto en la educación, donde ésta debe ser prioridad en las organizaciones y en los procesos administrativos que conduzcan al avance del país. Cuando se impulsa la educación también se alcanza el nuevo camino en las organizaciones con miras a garantizar el desarrollo de los procesos en la alta gerencia, cambios y transformaciones dentro de los cuales resalta el acto de supervisar cuya finalidad es contribuir a resolver los problemas del aprendizaje en el sistema educativo.

Por las razones antes expuestas, surge la necesidad de presentar un modelo de supervisión escolar que articule la gestión supervisora de forma integrada a los procesos técnicos, administrativos, sociales, de asistencia y mediación recientemente denominada como asesoramiento pedagógico integral; en este sentido, la supervisión se ejecuta como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica. Ello denota, que existe la necesidad de ubicarse en los nuevos escenarios de la supervisión escolar, manteniendo el concepto de asesorar y realizar seguimiento cuando se apliquen los procesos administrativos para que funcionen las instituciones.

Dentro de ese contexto, tal y como lo exponen Villarroel (2001:79), “liderar un proyecto, organización o institución escolar es también una forma explícita de influir en los demás, independientemente, de la relación laboral que exista entre los sujetos y, ello, no es más que una acción o gestión de supervisión”. Es por ello que, la transformación de la supervisión educativa, estará orientada a la redefinición de los procesos de integración curricular, el mejoramiento de las prácticas pedagógicas y la redimensión de los valores.

### Conceptuación

Epistemológicamente, la supervisión escolar se fundamenta en el enfoque humanista, el cual, define al hombre como una entidad superior,

además que establece el desarrollo y la actividad científica libre de directrices, confía en la razón, el método y la ciencia. De esta manera, el humanismo contribuye conjuntamente con la supervisión, en el sentido descrito por el autor, a transformar el hecho supervisorio y aplicar los procesos de asesoramiento pedagógico con el fin de mejorar los contornos del sistema educativo.

En este sentido, el humanismo y la ciencia facilitan el desenvolvimiento del hecho supervisorio, para establecer las relaciones existentes entre diversos momentos del quehacer educativo con la finalidad de propiciar en el docente el logro de los objetivos propuestos, acumulando nuevas experiencias durante el proceso. Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta el método como procedimiento, por cuanto permite descubrir las condiciones en que se presentan los hechos, la observación, el razonamiento y la verificación durante la supervisión educativa.

La concepción del humanismo también se inserta el enfoque de la autorrealización, el cual juega un papel importante porque se vincula con la autosatisfacción, siendo ésta una necesidad básica y fundamental para que el supervisor escolar, se comprometa y participe en todos y cada uno de los procesos.

## **Funciones de la supervisión escolar**

La supervisión educativa tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora. Además, la supervisión escolar se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, estableciendo unidades de esfuerzos en las escuelas que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo.

El propósito de la supervisión escolar, en palabras de Salcedo (2002) consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de

que, en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible. La acción supervisora permitirá el cumplimiento de los fines establecidos en la normativa legal vigente del Ministerio de Educación. La complejidad de la gestión supervisora en la escuela básica media diversificada, requiere un ente rector con capacidad gerencial que maneje eficazmente los procesos supervisorios, organizativos, curriculares, así como lo relacionado a la planificación y demás procesos de las unidades educativas.

En efecto, la gestión supervisora es una responsabilidad básica en el sector educativo, pues la educación es la parte más sensible de todo el proceso social de crecimiento horizontal y vertical. Percibido desde ese punto de vista, sea cual sea el tipo de gestión presente, establecida o preferencial, ella se orientará por los principios de: a) Planificación (b) Organización (c) Dirección (d) Coordinación (e) Supervisión, (f) Control y (g) Evaluación. En correspondencia con lo estipulado por el manual del Supervisor, Director y Docente elaborado por López (1996; 2000), la gestión supervisora requiere tener conocimientos sobre el manejo de: recursos humanos, financieros y técnicos.

No obstante, Salcedo (2002) considera que la gestión supervisora es un proceso que contempla la producción, adquisición, mantenimiento, promoción, control y unificación de recursos tanto humanos como materiales, durante el cual, los organiza formal e informalmente y los pone a funcionar dentro del sistema educativo para que se cumplan los objetivos educacionales señalados en los instrumentos legales dispuesta por el Estado Venezolano a través de sus órganos competentes. Es relevante, al respecto, como la pedagogía, la investigación psicológica y sociológica han evolucionado claramente hacia una gestión supervisora con base en un desempeño líder, técnico y ejecutivo como eje triangulado para el buen funcionamiento de la institución educativa.

En este sentido, Álvarez (2002:371), aboga claramente por esta trilogía en la figura del supervisor escolar, afirmando, “hay que apostar por una gestión supervisora de carácter global capaz de responsabilizarse por el éxito o el fracaso de la gestión académico-administrativo, en caso contrario, se debe estar consciente que todo está en sus manos”. La

supervisión educativa, como una gestión supervisora, muestran algunas actividades por ejecutar en el sector escolar, de acuerdo con las normas previamente establecidas sin obviar alguna, ya que las mismas permiten el control, operatividad e integración del sistema educativo, reforzando así los nuevos retos y enfoques que requiere la educación y la supervisión en Venezuela.

### **Categorización de la gestión supervisora**

La categorización de la Gestión Supervisora fueron clasificadas inicialmente por Nérci (1975) como funciones: (a) técnicas, (b) administrativas y (c) sociales; no obstante, fue Teixidó (1997) quien las clasifica como: (a) técnicas, (b) administrativas y (c) de asistencia.

Más tarde las indagaciones realizadas por Vélez (2002) agrega la concepción de mediación dado que para este autor, la gestión supervisora, cumple una acción integradora en toda la institución y no en una parcela de ella, por tanto se categoriza como una acción de Asesoramiento Pedagógico Integral relacionadas con las responsabilidades de: elegir la solución adecuada, coordinar el éxito del docente, resolver los problemas, demostrar eficacia en el ejercicio de las tareas encomendadas, asesorar proyectos, buscar la integralidad comunitaria; además de: planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar: Cada una tiene como finalidad, verificar la ejecución de los objetivos y fines de la educación en forma participativa, integral, cooperativa, competitiva y efectiva.

Es más, se sostiene que entre las funciones presentadas en el Programa de Reorganización y Descentralización del Ministerio de Educación y Deportes (1999), se contempla la conveniencia de llevar a cabo el proceso de la supervisión a través de un asesoramiento continuo, innovador y perenne dentro de las instituciones educativas. Por otra parte, la gestión supervisora debe ser capaz de evaluar las actividades inherentes a la supervisión, coordinando esfuerzos para el éxito, despertando iniciativas en los docentes, estableciendo equilibrio

y orientando el trabajo escolar. En este sentido, el referido ministerio, establece las funciones específicas del supervisor como de: orientación, asesoramiento, investigación y evaluación, con la intención de producir mejoras y soluciones a los problemas planteados.

La gestión supervisora contribuyen a buscar soluciones a los problemas educativos en forma oportuna donde se coordine y estimule el desenvolvimiento del docente en la sociedad a la cual pertenece, con la intención de sincronizar las acciones que circunscriben las actividades administrativas y su interacción con la supervisión. Es por esto que, el representa la presencia de las funciones técnicas, administrativas, sociales, de asistencia y mediación enlazadas con los procesos de planificación, organización, orientación, coordinación, ejecución y evaluación necesarias en el desempeño del supervisor. A tal efecto, Sergiovanni (2001) pone el acento en el centro educativo como un subsistema social, siendo el supervisor un líder pedagógico que entiende a la escuela como fuente de identidad, donde se subraya la formación, la calidad educativa y la renovación de la enseñanza.

Al mismo tiempo, destaca su conciencia de comunidad, la importancia de los valores compartidos y la toma de decisiones compartidas. No obstante, en contraposición a este modelo, desde la perspectiva eficientista, se aboga por una gestión supervisora técnica basada en criterios de competencia, eficacia, responsabilidad, y vocación directiva. La percepción sobre la gestión supervisora en la trilogía Técnico, Líder y ejecutivo se fusiona específicamente con los paradigmas educacionales sobre Supervisión de Centros Escolares dirigidos a establecer los cambios de la rutina de asesoramiento pedagógico institucional y en la divulgación de los estilos que subyacen en los modelos, tanto desde una perspectiva socio-cultural, como desde una perspectiva técnico-profesional.

En ese sentido, para actuar bajo la concepción gerencial de los tipos de gestión supervisora Líder, Técnico y Ejecutivo, Sergiovanni (2001) sugiere que es necesario comprender algunas apreciaciones teórico-prácticas para, posteriormente, analizar los estilos de gestión que surgen:

1. Estudiar el sistema educativo con las teorías de la organización escolar, así mismo, analizar la legislación administrativa y funcional en relación con el perfil profesional, las relaciones institucionales y contextuales abordando de una manera especial la participación y transformación como eje de la acción del supervisor.
2. Supervisar la estructura, organización y funcionamiento de la escuela a través del análisis pormenorizado de los reglamentos orgánicos y normativos optando por un modelo de gestión en la dimensión técnica, ejecutiva y líder de la función supervisora.
3. Focalizar en el diseño, estructura y puesta en marcha de los distintos proyectos pedagógicos, entendidos como explicitación de la identidad, de los objetivos y de los contenidos curriculares en referencia para con las distintas etapas educativas y su concreción en la programación general anual, incluyéndose, de ser necesario, las medidas de atención a la diversidad educativa.
4. Asumir la evaluación de la escuela desde el convencimiento de que la puesta en marcha del proceso de autoevaluación y evaluación externa, no sólo son compatibles, sino necesarios para alcanzar mayores cuotas de calidad educativa.
5. Comprometer a la comunidad educativa en las dimensiones técnica, ejecutiva y líder del supervisor educativo.
6. El carácter técnico de la gestión supervisora está legitimada por su habilidad como gestor, así como por su talla de persona educada y de educador que influye en las personas a comportarse con determinados valores educativos fundamentales.
7. Compartir con los profesores en la reflexión pedagógica, en la auto mejora continuada, en el crecimiento profesional, en la actualización continua y la formación permanente como dimensión consustancial y de apoyo docente.

8. Promover la dimensión deontológica de la gestión supervisora en la formación y educación en valores sin perder de vista que la influencia técnica, líder y ejecutiva ha de plasmarse con liderazgos generosos con la comunidad educativa, que permita la interacción y la comunicación entre sus miembros, que fomente la participación y la colegiación de los procesos de gestión, así como la implicación y el sentimiento de identidad hacia la verdadera autonomía pedagógica.

La acción supervisora tiene como propósito, ayudar a optimizar el funcionamiento de las instituciones, los procesos administrativos y mejorar la calidad de la educación considerando los ámbitos donde se desarrolla la supervisión. En este sentido, los supervisores son los asesores pedagógicos y sustentan su trabajo en: a) planificación cuyo fin es aprovechar las oportunidades, b) organización donde se relacionan personas, c) coordinación para sincronizar las acciones, e) dirección donde se circunscribirá el ámbito de la interacción y f) control. Al analizar los cambios, se detectó que desde 1987 a la fecha, existe un proceso de transformación de calidad de la educación a escala nacional e internacional, y donde se señala que ésta es la clave del éxito en la educación, porque apoya e impulsa la innovación en los niveles y modalidades del sistema educativo en el ámbito nacional, regional, estatal y municipal.

Dicho proceso de transformación, viene acompañado de elementos y componentes que de alguna manera se presentan como funciones de supervisión en países como: Argentina, México, Costa Rica, Panamá, Colombia, España, Chile, Nueva Zelanda, Francia, Unión Soviética, Estados Unidos de Norteamérica y Venezuela. Por ejemplo, en Argentina las funciones de supervisión apuntan hacia las funciones básicas, actuando como elementos de conexión nacional al permitir promover la igualdad de oportunidades, y sirven como instrumentos de formación para cambiar, activar y fomentar la participación del supervisor en los procesos de descentralización.

En este sentido, la escuela de hoy necesita un nuevo modelo de supervisión y para conseguirlo será imprescindible atender no solamente a su formación académica, sino también a su personalidad, su capacidad

de conducción y de manejo de las relaciones que le permitirá canalizar las inquietudes e iniciativas de las personas que integran el grupo humano. La gestión supervisora promueve la necesidad de difundir nuevas acciones y de modificar dentro de la realidad educativa, el clima existente en las instituciones de tal forma que no afecte a los participantes, por ello, la supervisión deberá enfrentar desafíos e intercambio de comunicación, ayuda mutua para fortalecer el clima organizacional donde se canalicen las potencialidades, desarrollo y crecimiento de la comunidad educativa.

Por otra parte, la situación en México plantea que la gestión supervisora presenta diferencias en las responsabilidades y obligaciones las cuales dependen del supervisor. Estas son clasificadas como: orientación del aprendizaje y perfeccionamiento hacia la meta general de la educación, jugando un papel significativo el perfeccionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje, verificación, comportamiento humano y la dirección del trabajo hacia los alumnos. Ello indica, que la supervisión se organiza del modo siguiente: zona educativa y supervisores, cuya misión es orientar a la comunidad en las actividades que generen resultados positivos y el supervisor del sector, el cual iniciará las transformaciones, promoverá los cambios y buscará soluciones a los propios problemas.

En Costa Rica, se considera que la función supervisora sirve para mejorar en forma cualitativa la educación, donde la investigación detecte situaciones que no resultan claras, localizando las causas que afectan el aprendizaje, la capacitación y el perfeccionamiento. Cabe destacar, que existen otras causas tales como realizar actividades destinadas a entrenamiento y subsanar las necesidades prioritarias del sistema educativo. Al respecto, estas deficiencias deben ser corregidas por medio de la gestión supervisora, la cual abarcará las tareas de actualización curricular, control, asesoramiento y atenderá las necesidades básicas con una nueva visión.

Con relación a Panamá, la supervisión educativa cumple diversas funciones tales como planificación de acciones, orientación sobre políticas educativas y evaluación del proceso, interpretándose ello como la labor que ha de cumplir el supervisor en el mejoramiento del desempeño profesional hacia el logro de metas institucionales deseables. En Colombia, la gestión

supervisora hace mención a responsabilidades como: servir a la escuela, utilizar recursos naturales, evaluar resultados y planes y seleccionar las ayudas que faciliten el aprendizaje. En otro contexto, en España se clasifica la supervisión en forma más generalizada y la presenta como: administrativa-gerencial, administrativa-pedagógica y orientadora. La primera impulsa la creación de escuelas, instruye expedientes disciplinarios y vela por el cumplimiento de la normativa legal; la segunda, ofrece a los docentes orientación ante cualquier situación y en la tercera se observa, analiza y valora la institución escolar para tomar decisiones.

También en Chile, las funciones de la gestión supervisora son: (a) técnico- pedagógica y de control, la cual abarca las destrezas para investigar, experimentar y evaluar, (b) administrativas, para dirigir, aplicar y organizar el trabajo y (c) sociales, cuyas destrezas sirven para integrar el trabajo de la comunidad. En Nueva Zelanda, hace referencia a: guiar y hacer esfuerzos, desempeñar el papel educativo y generar el control constante de las necesidades educativas más acentuadas en cada sector. En Francia, expresa que tiene las siguientes funciones: (a) pedagógicas, para visitar centros y presidir reuniones, (2) administrativas, para crear y promover la continuidad escolar y (c) velar para que las autoridades cumplan sus normas presidiendo jornadas de concursos y dirigiendo la preparación de los docentes.

Del mismo modo, en la Unión Soviética tiene como función que los inspectores-supervisores de la enseñanza vigilen el cumplimiento, las disposiciones y ayuden a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Además poseen funciones básicas pedagógicas y administrativas tales como: elevar el nivel de enseñanza, participar en cursos y conferencias y estimular la participación de los padres en la escuela con orientación a los maestros. En los Estados Unidos de Norteamérica, se plantea que la supervisión dirige el asesoramiento como perfeccionamiento y orientación técnica del educador. Así se tienen por ejemplo, cooperación con otros organismos educativos y sociales, organización de seminarios, revisión de programas escolares, organización de cursos de perfeccionamiento profesional, estímulo de actividades sociales de la escuela y observación del trabajo en clase. También, le corresponde al supervisor interpretar

y divulgar los fines que tiene la educación en el país para orientar las actividades correspondientes a la práctica educativa.

Con respecto a la supervisión educativa en Venezuela, la misma vela porque se cumplan, orienten y ejecuten funciones de tipo: (a) Administrativas: relacionadas con la Planificación, Dirección, Control, Evaluación y por último Supervisión, (b) Técnico-docentes referidas a la ejecución de la Supervisión Docente propiamente dicha, (c) De Relaciones para servir de enlace entre el nivel de decisiones en la administración del sistema educativo y (d) Las funciones de Control y Evaluación para verificar el cumplimiento de las normas y medir el rendimiento del sistema educativo en todos los niveles y modalidades. Actualmente, las funciones antes citadas, se ejecutan con corte netamente administrativo con procedimientos muy lentos y las respuestas no están acordes a los desafíos del trabajo técnico-docente, gerencial y administrativo que requiere la institución.

### **Elementos del modelo para la supervisión educativa**

En la presentación del modelo para la gestión supervisora en Venezuela, se consideraron las funciones de supervisión escolar, ámbitos de la supervisión y acción supervisora. En el mismo orden de ideas, se presenta la finalidad del modelo, la cual está concebida desde el punto de vista administrativo-gerencial y administrativo pedagógico como un instrumento que contribuye a resolver los problemas de optimizar la supervisión escolar.

La fundamentación teórica de los enfoques de Vélez (2001), Sergiovanni (2001), Villarroel (2001), Santos (2002) y Salcedo (2002) contribuye con la organización escolar vista como un sistema, permitiendo que las instituciones funcionen aportando análisis cuantitativos donde se expliquen los fenómenos observables en el sistema de supervisión escolar. Al respecto, se describen las posiciones de cada gestión para comprender hasta donde es posible su instauración educativa.

## Gestión Supervisora Técnica

Pocas son las directrices existentes al respecto, no obstante, para Vélez (2001) esta gestión le otorga a los supervisores educativos una participación activa en aspectos técnicos de las actividades pertinentes a la institución, las cuales comprenden conocimientos y experiencias en la organización del trabajo, planificación directiva, organización escolar, control de procesos, toma de decisiones y participación docente en equipos. Aún cuando la gestión técnica es un complemento importante para alcanzar los objetivos planteados, además puede incitar a las personas a comportarse de una forma que fortalezca los valores educativos fundamentales. Entre sus indicadores más relevantes se tienen:

- 1. Tareas de Dirección.** El presente indicador se define operativamente como la proporción de tiempo que emplean los supervisores en tareas propias de planificación y control. Las tareas son agrupadas bajo los siguientes epígrafes: tareas administrativas y de gestión, liderazgo pedagógico, contactos con los padres, desarrollo profesional y tareas académicas. A través de este indicador, se pretende analizar, desde dentro, el trabajo de los supervisores de los centros de educación. La supervisión escolar esta siendo objeto de debate, puesto que puede ser un elemento muy importante para la dinámica de la vida escolar y la promoción del cambio en el centro. Últimamente, se viene sopesando el interés que puede tener el reforzar un tipo de supervisión basada en los aspectos administrativos y de gestión o, por el contrario, centrada fundamentalmente en los aspectos pedagógicos.

Sin embargo, la tendencia del indicador en cuestión va en función de establecer una supervisión centrada institucionalmente, razón por la cual, es relevante reunir a todas las personas involucradas de manera permanente para tomar cada una de las decisiones que requiere la comunidad educativa. Desde esa perspectiva, por un lado, directores, docentes, alumnos o padres, por ejemplo, poseen distintas visiones y posturas lo cual es una forma de participación democrática y, por el

otro, las opiniones no representadas pueden transformarse en fuerza de oposición u obstaculizadoras de las decisiones tomadas. En otras palabras, gestión supervisora técnica se encarga de realizar al seguimiento para poder establecer lazos de confianza, estilos de trabajo, estrategias de funcionamiento. En suma, las tareas de dirección como indicador de la gestión supervisora técnica es un proceso complejo donde se aprende a interactuar, decidir, consultar, pedir ayuda, buscar opiniones y no perder nunca de vista la relación con toda la institución escolar.

- 2. Trabajo en equipo.** Este indicador mide el nivel de coordinación existente en los centros a través de la frecuencia de reuniones, tanto formales como informales, entre supervisores, directores y profesores. Uno de los problemas que ha venido aquejando al supervisor a lo largo de la historia es su estilo extremadamente individualista de trabajo. Las escuelas han sido, con mucha frecuencia y durante mucho tiempo, auténticos reinos donde cada supervisor realiza su tarea profesional del mejor modo posible, según su formación y buen juicio, pero sin coordinación alguna con la institución y, desde luego, sin responder a ningún proyecto conjunto del centro que hiciera posible que todos funcionaran como un equipo que dirige sus esfuerzos hacia las mismas metas.

En esa óptica, según Sergiovanni (2001:73), “se dice equipo a un conjunto de individuos que interactúa articulando sus acciones, compromisos y responsabilidades en función de un objetivo común”, pues se trata de un conjunto de personas que tienen la misma tarea adjudicada. Un equipo requiere de sus integrantes: (a) disposición para trabajar en colectivo y (b) aceptación de acuerdos. Los conocimientos, las características de personalidad y el aporte de ideas consustanciadas permiten tener puntos de vista para leer, confrontar y enriquecer el contexto escolar.

Desde el punto de vista de la gestión supervisora, en opinión de Sergiovanni (2001), trabajar en equipo significa convivir la experiencia comunitaria educacional a través de la confianza, identidad, credibilidad

y transparencia de actitudes pues la experiencia de trabajo compartido, en su mayoría, se convierte en fuente intercambio y de contención, de análisis y producción profesional, en crecimiento y capacitación continua. En este escenario, es imperioso que el supervisor facilite experiencias para el sostenimiento de las tareas en un clima institucional que favorezca la consecución, el seguimiento y la finalización de tareas.

- 3. Orientación Académica.** La caracterización del supervisor global asume una gran variedad de alternativas y de campos de influencia, llegando a constituir una práctica que utiliza modelos tomados de otras formas de actividad social, tanto en su conceptualización como en su perfeccionamiento. Este indicador establece la estimulación de la gestión académica en cuanto a: comparar resultados de desempeño, establecer niveles de logro para la escuela, logros obtenidos en los diversos proyectos educativos, experiencias compartidas con la comunidad, asociaciones de vecinos, entre otros.

En ese sentido, seguir una línea educativa centrada de manera activa en los logros y tener elevadas expectativas institucionales, están relacionadas positivamente con las consecuencias educativas. Similarmente, también son estrategias orientadas, directa o indirectamente, hacia la mejora institucional de los niveles académico-administrativos en cuanto a objetivos, contenidos, proyectos e ínter institucionalidad. Al respecto, Rodríguez (2002) señala que en la gestión supervisora la orientación académica es explicable siempre y cuando concentre sus esfuerzos hacia: (a) el cambio o la mejora, (b) identificación de las responsabilidades personales, grupales e institucionales, (c) definir la destreza requerida, (d) credibilidad en el proceso de orientación y (e) la convivencialidad integral de la experiencia como algo que va más allá de la orientación personal, escolar y profesional.

En cuanto a las funciones propias de la labor supervisora integral, Louis (2004) delimita nueve aspectos: (1) análisis de las políticas educativas y del hecho pedagógico, (2) evaluación de prácticas escolares, (3) aclaración de métodos o procedimientos educativos, didácticos, (4) explicar nuevas prácticas educativas, (5) planificación estratégica

participativa, (6) establecimiento de relaciones entre los grupos implicados, (7) orientaciones sobre la formación de los profesores, (8) intercambio con asociaciones y comunidades vecinales y (9) asesoramiento permanente a los cuadros directivos escolares. En efecto, supervisar los procesos de la práctica educativa y ayudar a la comunidad educativa a especificar sus problemas, genera el diseño de proyectos de intercambio, negociación y ampliación del escenario supervisorio por uno más complejo e integral.

- 4. Estructuración Escolar.** Se refiere a la perspectiva organizativa operativa de la interrelación de los elementos que intervienen en la realidad escolar con vistas a conseguir la mejor realización del proyecto educativo. La definición dada contempla los criterios organizativos que definen la organización escolar. Expresamente se habla de conseguir la realización de un proyecto educativo, con lo cual se caracteriza el objetivo prioritario para regir la organización.

Pero también se habla de la estructura y sistema relacional cuando se pone de manifiesto la interrelación de los elementos, en referencia a lo humano, material y funcional, superando las concepciones anteriores, reductoras del término de organización escolar a la mera ordenación de elementos materiales o de estructuración de puestos y personas. Cabe destacar, que el objeto de estudio de la organización no es el análisis de los elementos en sí mismos (profesor, alumno, espacio) sino en su perspectiva organizacional, esto es, en su interrelación con los demás elementos y en función del objetivo planteado. La estructura escolar comprende el análisis de la educación formal y no formal siempre que en ellas haya un proceso sistemático de aprendizaje.

En tal sentido, la organización escolar tiene connotaciones de actividad práctica, pues son muchas las ocasiones donde se habla y se ejecutan procesos organizativos. Al respecto, los supervisores mantienen estructuras permanentes y su actividad tan sólo se limita a actividades preestablecidas apoyándose excesivamente en las normas y la legislación lo cual alienta un aumento burocrático en las escuelas. Es preciso, evitar desviar los estudios de la organización escolar a ámbito que no le corresponden; Generalmente, la literatura pedagógica sobre el tema se

orienta hacia la organización del centro escolar, considerando la estructura y organización del sistema educativo como un marco de referencia exclusivamente administrativo producto de la penetración de esta ciencia en el ámbito educacional.

## Gestión Supervisora Líder

A lo largo del siglo XX se desarrollaron tres modelos históricos que han tenido una amplia aceptación. Vélez (2001) refiere que al hablar de la concepción Líder éste se inclinará por una gestión dedicada al fortalecimiento de la comunidad educativa, de los aprendizajes institucionales, por los valores compartidos, por la comunicación abierta, por la toma de decisiones compartidas y, finalmente, por entender a la institución como fuente de identidad y pertenencia. De manera hipotética, a este tipo de gestión supervisora, Scheerens (2001), propone los siguientes indicadores:

- 1. Diversidad Pedagógica:** Los datos de este indicador proceden, por lo general, del diagnóstico que se efectúa al inicio del año escolar correspondiente, entre cuyos objetivos se estima, comparar el rendimiento de las direcciones escolares y el rendimiento docente, así como identificar diferencias de políticas y prácticas de la enseñanza. Uno de los aspectos fundamentales del proceso educativo, desde el punto de vista de la supervisión, ha de ser la capacidad para prever las posibilidades de confrontar el trabajo docente y tratar de adaptarse a las necesidades o características intelectuales, sociales, afectivas o de motivación específicas de los distintos alumnos.
- 2. Seguimiento Institucional:** Se centra en la frecuencia con la cual tienen lugar en los centros escolares cuestiones relativas a la evaluación y el uso de dicha información, es decir, las repercusiones o impacto que los resultados de las prácticas evaluadoras tienen sobre la planificación educativa y las prácticas docentes. El seguimiento del progreso de los alumnos es un instrumento de mejora de la calidad, además de servir para

la rendir cuentas a los padres e informarles sobre el proceso escolar que siguen sus hijos. Este indicador hace referencia al empleo de prácticas de seguimiento del progreso de los alumnos y al uso de las calificaciones escolares para ofrecer información a los padres sobre dicho progreso. El supervisor garantizará las iniciativas de seguimiento institucional, pues parte de su tarea, consiste en exhortar la reflexión sobre los aspectos esenciales de la naturaleza institucional relacionada con los fundamentos psicológicos, pedagógicos y sociológicos.

- 3. Organización Escolar:** Aunque la organización escolar es, en gran medida, responsabilidad de cada director, el tipo de organización general del centro escolar y determinadas decisiones tomadas desde los distintos niveles administrativos pueden influir, directa o indirectamente, en ella. La enseñanza, el trabajo en grupo o el trabajo individual son aspectos importantes en la forma de organización de la institución y, en algunos casos, se perilla previamente la intervención dentro de los consejos académicos de la escuela. Para la gestión directiva líder, tener una visión instantánea o estática de las diversas maneras en las cuales se organiza la escuela, ayuda a entender cómo se comunican los profesores con los alumnos y puede servir para comprobar el nivel de aceptación entre estos. En la práctica, la gestión supervisora se integra en tres marcos organizacionales: Lo educacional, el quehacer educativo y lo valorativo.

Con respecto a lo educacional, llamado también administrativo-direccional, representa lo cotidiano, las estrategias y estructuración de acciones a partir de las ideas contenidas en la visión y los objetivos de la escuela en su contexto en el cumplimiento de los objetivos a través de acciones como planificar, controlar, comunicar, entre otras. Del mismo modo, lleva implícito la aplicación de las funciones de coordinación e integración del personal, jugando un papel importante el liderazgo en los supervisores educacionales. Paralelamente, el quehacer educacional, representa lo estratégico en el plano social, todo lo relativo al tratamiento de las dimensiones educacionales, así como las estrategias didácticas del

proceso docente-educativo tanto en lo cognitivo, afectivo y actitudinal. Mientras que lo valorativo, lleva implícito la implantación, adquisición y desarrollo de un conjunto de presunciones básicas o ideas que le son significativas a los supervisores globales del hecho educacional en su interacción con el medio.

- 4. Actividades institucionales:** Este indicador ofrece información sobre el número promedio de horas que la gestión supervisora dedica durante la semana lectiva a diversas actividades relacionadas con la escuela fuera del horario escolar formal diario, aunque no permita la generalización a todos los niveles. El horario de quien supervisa la institución, no termina al finalizar el día pues hay toda una serie de actividades relacionadas con la escuela que deben realizarse después del horario formal y que aumentan, en mayor o menor medida, su carga de trabajo. Tener información sobre estas actividades, proporciona elementos valiosos para conocer las condiciones reales de trabajo de los directivos y servir como un punto más de referencia en la evaluación de los centros escolares.

Además de ello, la gestión directiva al momento de planificar los proyectos comunitarios y plantel, así como las diferentes actividades culturales, académicas y administrativas, debe considerar la forma de establecer la difusión y promoción de los valores éticos-morales, la integración escuela-comunidad, el compromiso que regirá la actitud del docente, todo ello bajo la aprobación de la gestión supervisora. El supervisor global se constituye en el gestor de los fines educativos y, al mismo tiempo, en promotor de su cumplimiento conjuntamente con el equipo escolar, estructurando las acciones de la gestión directiva institucional con efectividad y eficacia.

En ese sentido, las actividades institucionales se concentran en la prestación del servicio comunitario sobre: ideas pedagógicas, convicción acerca del proceso de comunicación emocional, enriquecer el sistema educativo de la escuela y conocimiento profundo en el plano de las competencias pedagógicas. En ello influye, las virtudes y valores enfocados

implícitamente dentro de los objetivos y las normas de conductas que posibiliten liderar el proceso pedagógico- institucional a través de: uso de la ciencia, creación de oportunidades, flexibilidad administrativa, innovación, creatividad, ética y ejemplaridad para el crecimiento individual y colectivo, es decir, el saber hacer, poder hacer y querer hacer.

## **Gestión Supervisora Ejecutiva**

La concepción Ejecutiva describe la importancia de conocer las normativas legales que rigen el sistema educativo con fundamento en las teorías sociológicas de la educación; analiza, además, la administración escolar, las relaciones laborales e institucionales así como la comunicación organizacional preferencial. De acuerdo con lo planteado a criterio de Vélez (2001), se compone de los siguientes indicadores:

- 1. Tiempo de aprendizaje estudiantil:** El tiempo fuera de la escuela influye en el rendimiento escolar y ésta es una herramienta para los profesores, pues ellos pueden utilizar frecuentemente este tiempo con la intención que sirva de práctica sobre lo aprendido en clase, para enseñar a los niños y jóvenes a comprender el aprendizaje significativo y donde se fomenten los hábitos y actitudes positivas, tales como la autodisciplina y la responsabilidad. Así mismo, este tiempo debe ser informado a la gestión supervisora, por cuanto ésta debe responder a las exigencias de formación y de las responsabilidades integrales que le son asignadas al estudiante. La gestión supervisora en las reuniones académicas con el personal directivo y docente debería exigir datos donde se registren las actuaciones de los estudiante y su relación con familiares. Esta forma de actuación supervisora se basa en una pedagogía institucional, es decir, parte del análisis y de la reflexión de la propia realidad de todos los que hacen vida escolar.
- 2. Participación de los padres:** Este indicador informa sobre tres aspectos relativos al nivel de participación de los padres de los

alumnos en los centros educativos donde estudian sus hijos. En primer lugar, pone de manifiesto el grado de información que reciben los padres sobre los diferentes aspectos de la vida escolar antes mencionados; en segundo, informa sobre su implicación en las distintas decisiones que se toman en el centro y, finalmente, describe su nivel real de participación en las diferentes actividades escolares. En la actualidad se ha puesto claramente de relieve el esfuerzo educativo de la escuela y del hogar en la participación de los padres en la escuela y ello tiene un impacto positivo en los resultados escolares que obtienen los alumnos.

Esto representa un cambio cultural en el sentido de que los alumnos y familias que concurren a los centros escolares no participan habitualmente en espacios que les permita este ejercicio. En efecto, la gestión supervisora asume el compromiso de intervenir culturalmente proponiendo que los alumnos y sus familias participen y colaboren en conjunto con el personal educativo en: (a) toma de decisiones para lograr el mejoramiento de su calidad de vida, (b) posibilidad de integrarse a través de proyectos concretos y (c) protagonistas de su medio y por ende de su propio destino.

- 3. Calidad educativa:** Hace referencia a la definición y cálculo de los indicadores de calidad en el ámbito de los procesos escolares, dado que éste continúa siendo un campo en el que queda mucho camino por recorrer, tanto en amplitud como en profundidad. Hasta el momento, se han obtenido un buen número de indicadores de calidad, no sólo sobre los aspectos generales relacionados con la organización de la enseñanza, sino también sobre otros más concretos acerca de factores específicos que tienen que ver con el proceso educativo global y de proyección directiva de la gestión desempeñada.

El reto está ahora en definir y calcular indicadores sobre algunos elementos poco investigados sobre la calidad de los procesos suscitados de forma amena e interesante en las escuelas y en las aulas. Así pues,

la tarea de diseñar los instrumentos adecuados para obtener los datos necesarios que permitan calcular los indicadores sobre los procesos educativos, relativos a la educación, es una competencia de la gestión supervisora dado su nivel de compromiso y responsabilidad asumido para con la comunidad, los estudiantes y profesores y para con ellos mismos. Hasta el momento se han elaborado numerosos indicadores pero siempre basados en datos y cifras oficiales de carácter general.

No ha existido ninguno, por el momento, basado en información obtenida de los propios centros educativos sobre su organización y funcionamiento desde dentro, y esta tarea es única y solamente de la gestión supervisora para lo cual establecerá las directrices y prerrogativas institucionales en conjunto con el personal directivo y docente. Desde el punto de vista político, ofrece la oportunidad a las autoridades regionales o nacionales competentes, de información comparada- descriptiva con el entorno económico y cultural, fundamental a la hora de tomar decisiones, lo cual redundará en la mejora de la calidad del sistema educativo. Así mismo, la posibilidad de presentar la información al público en general, padres y representantes o comunidad educativa, donde se rindan las cuentas pues ello alimentará el deber ser de toda gerencia, así como el principio de la transparencia.

- 4. Competencias comunicativas:** Con este indicador se intenta demostrar que la validez de las relaciones humana depende de la forma como se instaure el proceso de la comunicación, y cómo éste estará condicionado por los procesos que subyacen en los contenidos, la estructura y la intención del acto de la comunicación. De esta iniciativa por comprender los factores cognitivos del proceso comunicativo, surge el concepto de competencias comunicativas. Al respecto, Cohen (2002), infiere que todo hablante realiza emisiones o enunciados con competencias comunicativas diferentes y, en cada acto comunicativo, debe seleccionar del repertorio que el sistema lingüístico le ofrece, las posibilidades más cercanas a sus intenciones personales y/o colectivas. A menudo, la experiencia de las personas son los primeros pasos para mejorar los estilos

de comunicación e interacción con los otros, como lo expresa Franta (2001), quien considera que ésta interacción comunicativa es el resultado de:

- (a) falta de modelos de auténticas relaciones interpersonales
- (b) existencia de atributos comportamentales de tipo no funcional que en la práctica no logran poseer alternativas válidas de comunicación.
- (c) falta de una retroalimentación diferenciada en relación con el modo de interactuar las personas.
- (d) ausencia de condiciones necesarias para asumir por sí mismos la responsabilidad de sus competencias comunicativas, en coherencia con las decisiones que se tomen, evitándose así repercusiones que puedan generar conflictos personales y/o grupales.

En este sentido, los sujetos logran desarrollar funciones dependientes en gran parte por el logro en el intercambio de mensajes y en la definición de las relaciones recíprocas, como es el caso de la comunidad educativa donde existe, de manera constante, un intercambio de papeles entre directivos, docentes, estudiante y otros. Desde este punto de vista, Cohen (2002:110) comparte el criterio de Franta, al afirmar que “las competencias comunicativas son factores que intervienen directamente en el momento que se instaura el proceso comunicacional, al punto, de crear disonancias en la percepción, codificación, escucha y emisión de respuestas”.

- 5. Asesor de conocimiento:** El conocimiento, como indicador, define la manera como se mide el valor, cambia la forma como los individuos asumen su trabajo y modifica la cultura institucional. Desde hace poco tiempo, el rol del gestor del conocimiento ha llamado mucho la atención, sin embargo, se sabe que definir este rol en la organización e identificar al (los) directivo (s) correcto (s) para su desempeño, no es un asunto sencillo. Como el conocimiento mismo, la gestión del conocimiento no se

refiere a las herramientas y tecnología para manejarlos, sino a la influencia rápidamente creciente de una nueva generación de supervisores encargados de apalancar el saber colectivo.

Lo que convierte a la gestión del conocimiento en un tema complicado de manejar es la naturaleza esquiva, aunque no intencional, de estos supervisores por cuanto la intención esta dirigida a la construcción y potenciación de la autoestima, el autoconcepto y la autorregulación con el fin de ayudar a los de la comunidad educativa en general, teniendo como referente los preceptos éticos compartidos y exigibles. Se trata de fomentar la autonomía, en equilibrio con el proyecto ético colectivo, de promover el autoconocimiento que supone también su comunicación con el resto del grupo y con las personas que conforman el entorno de cada estudiante. Sin embargo, esta gestión supervisora está luchando por establecer una disciplina y una comunidad para la instauración de un liderazgo pedagógico integral.

### **En suma**

Un modelo de supervisión escolar democrático y centrado en lo pedagógico tiene que encontrar caminos y formas de convertirse en una realidad, aún en momentos de tanta adversidad como el que nos toca vivir. Una estrategia de cambio descentralizada, como la que ha pretendido la reforma educativa en nuestro país, poniendo énfasis en las escuelas como ejes del cambio esperado, debe ser acompañada desde los niveles centrales del sistema, por ello, la supervisión ha jugado históricamente el papel de administrador de innovaciones y reformas educativas como clave de apoyo a las escuelas.

Cuando el asesoramiento supera tal acotación normativa y se ocupa de contenidos más vinculados con otras dimensiones de la escuela, por ejemplo: discusión de conceptos y procesos de aprendizaje, didáctica general o especial, diseño de proyectos, evaluación institucional, implantación de innovaciones, investigación educativa, entre otras, su verificación suele explicarse a partir de la competencia individual o de los antecedentes formativos y profesionales del supervisor; pero no se

dispone, generalmente, de la concepción global del supervisor como asesor pedagógico integral para sistematizar el desarrollo de las instituciones educativas.

El liderazgo pedagógico del supervisor, constituye un elemento importante de la imagen ideal de la supervisión. La definición de nuevos perfiles de supervisión educativa, ocupa buena parte de debates y análisis, lo cual permite, finalmente, situar la supervisión educativa como un asesoramiento pedagógico integral, confiriéndole la posibilidad de establecer la anhelada identidad profesional de la Supervisión Educativa, hoy por hoy.

## REFERENCIAS

- Álvarez, P. (2002). *La Gestión Técnica Escolar*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Cohen, R. (2002). *Gerencia de Procesos Académicos en Instituciones de Educación*. Barcelona: Praxis.
- Franta, M. (2001). *Teorías Socio-educativas*. Madrid: Editorial Taurus.
- López, M. (2000). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Maracaibo: Imprenta del Estado. Zulia.
- Louis, J. (2004). *Actuación Supervisora Global*. **Cuadernos de Pedagogía**. 223, marzo, pp. 177-195.
- Salcedo, G. (2002). *Estilos Directivos en la Educación*. México: Editorial Siglo XXI.
- Rodríguez, S. (2002). *Gestión supervisora, orientación y asesorías educacionales*. **Cuadernos de Pedagogía**. 246, abril, pp. 22-30
- Santos, M. (2002). *Organización y Gestión de Centros Educativos*. Barcelona: Praxis.
- Scheerens, W. (2001). *Evaluación de la Supervisión Educativa*. **Organización y Gestión Educativa**. 5, Vol. N°2, PP. 37-65 Barcelona.

- Sergiovanni, P. (2001). *Organización Escolar: Una perspectiva sociológica*. Madrid: Editorial Alianza.
- Vélez, F (2001). *Cambios de Paradigmas en el Desempeño Directivo Educativo*. Caracas: Editorial Panapo.
- Villarroel, C. (2001). *Rumbo a una nueva Gestión Directiva de la Educación*. Caracas: Editorial Panapo.