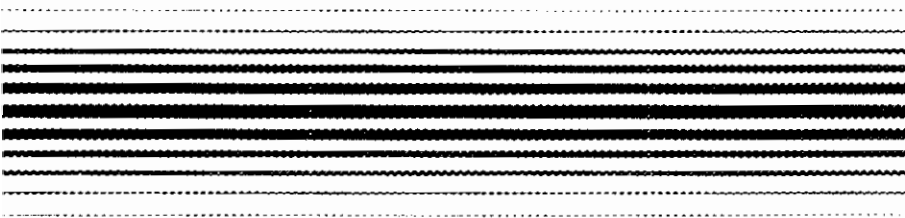


PN-ABN-403



LAC

LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

EDUCATION AND HUMAN RESOURCES  
TECHNICAL SERVICES PROJECT

**CONSOLIDACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA  
INSERTA EN EL SISTEMA EDUCATIVO SALVADOREÑO  
1991 - 1998**

## **PLAN ESTRATEGICO**

**DICIEMBRE DE 1990**

# **MINISTERIO DE EDUCACION**

**DIRECCION DE SUPERVISION EDUCATIVA**

## **PLAN ESTRATEGICO**

**CONSOLIDACION DE LA SUPERVISION EDUCATIVA  
INSERTA EN EL SISTEMA EDUCATIVO SALVADOREÑO  
1991- 1998**

**DICIEMBRE DE 1990**

AUTORIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACION

Sr. MINISTRO DE EDUCACION: Dr. RENE HERNANDEZ VALIENTE.

Sra. VICE-MINISTRA DE EDUCACION: Lic. CECILIA GALLARDO DE CANO.

Sr. DIRECTOR NACIONAL DE EDUCACION: Prof. OSCAR SANDOVAL.

Sr. DIRECTOR NACIONAL DE SUPERVISION: Prof. BRAULIO ANTONIO JEREZ MANGANDI.

CUERPO TECNICO DE SUPERVISION NACIONAL:

ASESOR: Lic. EDGAR ARMANDO JIMENEZ.

" Lic. GERMAN ORTIZ MERINO.

SUPERVISORES REGIONALES: Prof. DANIEL HUMBERTO MARENCO.

Prof. SERGIO RUDY ROMERO.

Prof. OBDULIO APARICIO.

CONSULTOR EN SUPERVISION EDUCATIVA

ACADEMY FOR EDUCATIONAL DEVELOPMENT -

AND - JUAREZ y ASOC. - A.I.D. :

Dr. LUIS WALTHER GANDARA -  
URUGUAY.

## G L O S A R I O

- FUNCIONES:** Lo que el administrador o supervisor hace. Los deberes característicos del administrador. Descripción orgánica de las mismas. Incluye actividades y éstas a la vez segregan tareas.
- PROCESO:** Es el conjunto de las diferentes fases o etapas de un hecho, de un acontecimiento. El desarrollo de ese hecho en su secuencia temporal, en su organización en el tiempo.
- SISTEMA:** Conjunto de elementos interrelacionados interdependientes e interactuantes en el cual la modificación de cualquiera de esos elementos constitutivos repercute en los otros y en la totalidad del sistema.
- Cada sistema tiene objetivos por alcanzar que son los que guían su acción y se encuentra dentro de un entorno o contexto, del que recibe múltiples influencias y el que influye de diversas maneras.
- PLANIFICACION:** Se entiende como tal la labor de delinear las actividades que necesitan ejecutarse y los métodos para llevarlos a cabo, de modo que se logren los objetivos que se persiguen. Abarca momentos de: diagnóstico y programación.
- DIAGNOSTICO:** Es el punto de partida indispensable ya que en él se planifican, cuantifican y califican las necesidades y problemas y se los explica y evalúa. Tanto mejor sea el diagnóstico más fácil será saber qué factores son necesarios controlar, transformar o anular si se quiere interpretar el cambio.
- En el diagnóstico se realizan las siguientes actividades:
- a) Descripción = Define el problema e identifica sus partes.
  - b) Evaluación : Es la estimación de la magnitud del problema.
  - c) Explicación : Señala las causas que originan la situación.
- ESTRUCTURA:** Consiste en ubicar o crear las dependencias o unidades administrativas que se harán responsables por el desarrollo de las tareas. Esta representación se puede hacer gráficamente para representar a la organización (ORGANIGRAMA).

Se tiene en cuenta el establecimiento de niveles, objetivos, funciones, atribuciones, responsabilidades y autoridad de las unidades.

**SUPERVISAR:** Significa "mirar sobre" Mirar por encima de todo en forma global y particular. Supervisar es principalmente dirigir y orientar el proceso de quienes contribuyen a desarrollar el currículo, para el logro de aprendizajes. Es la relación que resulta de la orientación para que el maestro mejore el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Supervisar es sentir en una observación la sensación de lo que ocurre en el aula.

**APRENDIZAJE:** Es el cambio producido en la conducta del individuo. Es un proceso activo. El individuo aprende por medio de la actividad, por medio de la experiencia resultante de la interacción con su propio medio ambiente.

PARTE I.

## PRESENTACION SUMARIA

### PARTE I.

- 1 - ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO.
- 2 - SUSTENTACION LEGAL DEL SISTEMA.
  - 2.1. MARCO LEGAL.
  - 2.2. NECESIDAD DE LA SUPERVISION.
  - 2.3. BASE JURIDICA.
- 3 - ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.
  - 3.1. FUNDAMENTACION DE LA ORGANIZACION.
  - 3.2. OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES.
  - 3.3. OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES POR NIVELES.
    - a) NACIONAL.
    - b) REGIONAL.
    - c) LOCAL: DISTRITO, NUCLEO, DIRECCION.
  - 3.4. ORGANIGRAMA.
- 4 - CARACTERIZACION DE LA SUPERVISION.
  - 4.1. FUNCIONES GENERALES.
    - . TECNICAS.
    - . ADMINISTRATIVAS.
    - . SOCIALES.
  - 4.2. ANALISIS DE FUNCIONES Y TAREAS.
  - 4.3. APOYO LOGISTICO DE TRANSPORTE PARA SUSTENTAR EL SERVICIO.
  - 4.4. PERFIL DEL SUPERVISOR Y DIRECTOR DE CENTRO EDUCATIVO.
- 5 - CALIFICACION DEL CUERPO SUPERVISOR - EVALUACION DE DESEMPEÑO.
  - 5.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION.
  - 5.2. SISTEMA DE LOS SUPERVISORES.
  - 5.3. ANEXO. INSTRUMENTOS DE CONTROL Y EVALUACION DE TAREAS.
- 6 - TECNICAS Y ESTRATEGIAS DE SUPERVISION.

### PARTE II.

#### ESTRATEGIA DE CONSOLIDACION.

- 1 - PRESENTACION.
- 2 - ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO.
- 3 - JUSTIFICACION.
- 4 - DEFINICION DEL PLAN.
- 5 - OBJETIVOS.
- 6 - METAS.
- 7 - EXPANSION.
- 8 - PAUTAS DE APOYO AL DESARROLLO EDUCATIVO.
  - ANEXO. PLAN DE ACCION 1991.

1. ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO.



## 1. ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO

Al comienzo de la década del 80, a nivel ejecutivo fue reconocido que la centralización en la toma de decisiones impedía que los servicios pudieran responder efectivamente a las necesidades, intereses, problemas y expectativas de los educandos y las comunidades.

Se determinó necesario posibilitar la participación en la toma de decisiones para lo cual se decidió aplicar la medida de desconcentración y la estrategia de descentralización. La estructura que se adoptó administrativamente fue el establecimiento de regiones, subregiones y núcleos escolares. Esta medida administrativa fue iniciada con carácter de desconcentración elemental ya que, inicialmente, ubicaron recursos humanos del nivel central a las instancias regionales, pero enseguida fortaleció los cuadros de dichas instancias con recursos humanos en su mayoría extraídos de los centros escolares. La revitalización que tuvieron los cuadros de recursos humanos en el nivel central, fue de la misma magnitud o probablemente mayor, del que usualmente es requerible para cumplir funciones centralizadas. Paralelo a esa revitalización en el nivel central, también ocurrió la aplicación de recursos humanos en las instancias regionales y en ambos sin ninguna, o con muy poca claridad conceptual y operativa de lo que es desconcentración y descentralización educativa. Esto repercutió en muchos casos en la dualidad de funciones, en la mala utilización de recursos y, en síntesis, en anarquía que distanció las funciones técnico-administrativas de los niveles central y regional con relación a las funciones técnico-operativas de nivel local o nuclear. Su efecto más concreto ha sido y es una baja en la eficiencia en los servicios que ha generado a la vez la baja calidad educativa.

El distanciamiento mencionado creó condiciones psicológicas en los docentes y comunidades que han hecho que el acto pedagógico tenga limitadas condiciones técnico-metodológicas y que haya disminuido sensiblemente la responsabilidad profesional del docente.

Merece reconocer el esfuerzo que en ese lapso fue realizado por el Programa de Perfeccionamiento de Maestros en Servicio (P.P.M.S.), pero que

en el contexto de la situación técnico-administrativa mencionado, los servicios funcionaron con carácter centralizado y como es natural, los contenidos no respondieron a necesidades profesionales concretos de los docentes y no se orientó a fortalecer la concepción y práctica educativa en la estrategia descentralizada.

La supervisión fue marginada durante una década, y a los funcionarios que estuvieron cumpliendo la función supervisora, les fue asignada nominalmente la función de Asesoría Docente, pero no cumplida, o no bien cumplida por falta de orientaciones y condiciones apropiadas para cumplir el nuevo rol asignado.

En síntesis se puede concluir que la supresión de la acción supervisora, como dispositivo de control de calidad, en una dimensión de eficiencia, efectividad y satisfacción de los programas y proyectos que impulsa el Ministerio de Educación, ha sido un factor de disfuncionalidad por cuanto las medidas remediales, además de resultar de un alto costo fueron inadecuadas e inoportunas en su mayoría.

La acción supervisora fue sustituida por una estrategia técnico-administrativa de regionalización y nuclearización que presentó algunas limitantes.

Técnicamente no fue asumida la función de capacitación permanente. Inadecuada selección, reclutamiento y entrenamiento de los funcionarios, a nivel central, regional y local.

La carencia de la acción supervisora referente en el impacto social y político por la inadecuada formación de los cuadros técnicos, carencias en la incorporación de métodos y de tecnología aplicada a la educación, y por la poca experimentación pedagógica.

2. SUSTENTACION LEGAL DEL SISTEMA.

## 2. SUSTENTACION LEGAL Y JURIDICA DEL SISTEMA

### 2.1 MARCO LEGAL

La base legal de la Supervisión Educativa se encuentra en la Legislación Escolar Vigente, se citan algunas de ellas:

- Ley General de Educación: El capítulo II de la Ley, habla de las funciones básicas de la Supervisión, la forma de ejercer la acción supervisora y quien nombra a los supervisores.
  
- Ley de Escalafón del Magisterio Nacional  
En el título V. Cap.Único, habla de los cargos docentes y de técnica pedagógica y los requisitos para desempeñarlos. El artículo 4 de la misma ley ubica al supervisor docente como un cargo de "técnico pedagógico".
  
- Ley de la Profesión del Maestro: En el Cap.II, campo de aplicación, Art.2, especifica que esta ley es aplicable a quienes desempeñan cargos de supervisión.
  
- Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos:  
En el título I. Disposiciones Generales - Cap.I Naturaleza y Objetivos del Instituto. Art.I, se habla de la cobertura de los riesgos de invalidez, vejez y muerte de los empleados públicos en forma que se prescribe en esta ley, en el Cap.II, Art.6,Inc."b", califica al supervisor como empleado docente.
  
- La Constitución de la República dice:  
La función supervisora, por mandato constitucional, le corresponde al Ministerio de Educación. La Constitución de la República establece en el título II, Sec.3ª, referente a la Educación, Ciencia y Cultura, la responsabilidad del gobierno en cuanto al fomento, promoción y auspicio del BIEN COMUN, como la sustancial función educativa del Estado, que tendrá la obligación de normar y "super-  
visar".

-4

Esta directriz constitucional ubica al Estado en función de los intereses de la persona y de la sociedad salvadoreña en su realización material y espiritual.

En consecuencia al postulado de la carta magna, el Ministerio de Educación, define la Supervisión Educativa "como una función inserta en la administración general, y técnico-pedagógica, como proceso continuo que está al servicio del desarrollo educacional, recoge la información necesaria y la pone al servicio de los usuarios finales para una mejor toma de decisión en aspectos técnico-administrativos, en beneficio del mejoramiento de la educación".

En consecuencia su caracterización debe ser:

- TECNICA: Realizada al interior de los procesos técnico-administrativo utilizando técnicas apropiadas y bien interpretadas para el logro de fallas y aciertos en el desarrollo educativo.
  
- OBJETIVA: Como resultado de la investigación científica de la realidad nacional, regional y local con excelente interpretación de los resultados.  
Ella deberá estructurarse reflexivamente, teniendo como base el control del proceso de enseñanza-aprendizaje, a fin de que los resultados ofrezcan sugerencias para efectuar un reajuste constante del mismo. Todas las acciones, deben responder a criterios científicos que incorporen el diagnóstico, la planificación, la ejecución, el seguimiento y la retroalimentación. Nada debe responder a posiciones subjetivas, suposiciones o improvisaciones.
  
- INTEGRADA: Porque su acción se inserta, articulándose en el desarrollo educativo de los niveles formales y la modalidad no formal.  
  
Todos los responsables del proceso enseñanza-aprendizaje deben, bajo la orientación de la supervisión, relizar una labor de integración de sus tareas, para que no haya dispersión de esfuerzos ni de objetivos.

La visualización de los diferentes elementos que involucran la supervisión (técnico-curriculares, administrativos, de relación escuela comunidad) debe ser integral, es decir, los diferentes elementos deben ser analizados y comprendidos en sus interrelaciones y no como aspectos independientes o aislados.

- PLANIFICADA: Debe definir una estrategia unificada y previsoras para la acción supervisora, recogiendo la situación por sus propios medios o incorporando estudios sobre la realidad efectuados por otras unidades.

La Supervisión debe ser continua, progresiva, organizada y planeada con anterioridad, para que los diferentes miembros del personal sepan lo que se va a desarrollar en los distritos, núcleos o escuelas para que así puedan prepararse convenientemente.

- COOPERATIVA: Su mayor inspiración es el deseo de servir al fortalecimiento institucional, actuando con sus informes, como una retroalimentación del sistema.

Todos los que intervienen en el proceso educativo deben ofrecer sugerencias y prestar servicios útiles a la supervisión. El supervisor, los maestros, el personal administrativo, los padres, los técnicos y demás personas que participan en el proceso, deben convencerse de que son elementos indispensables para el desarrollo de la acción educativa de la escuela y que, aisladamente, por mejor intencionados que sean, pocos resultados podrán obtenerse y que sin concurso la supervisión se convertirá en una tarea incompleta y poco eficaz.

Todos los agentes de la supervisión trabajan unidos hacia fines que son comunes. Quedan por lo tanto eliminados los conceptos dictatoriales. Con distintos grados de responsabilidad se enfrentan todos a trabajar unidos para resolver problemas comunes.

- **FLEXIBLE Y**

**DINAMICA** : Actúa como respuesta a las necesidades y demandas en forma activa en todos los requerimientos del sistema en dos dimensiones: respondiendo a las contingencias y a los planes de desarrollo estratégico del sistema.

No puede ser rígida, y querer llevar adelante proyectos que, en la práctica, no son consecuentes. Debe estar abierta a los cambios, a fin de ir adaptándose a las nuevas exigencias respecto de los alumnos, las instituciones y la sociedad.

- **EVALUADORA**: Porque recoge información sobre el desarrollo educativo, sometiendo a estudio de pertinencia la información, a través del cumplimiento de sus propios objetivos y metas preestablecidas.

## 2.2 LA NECESIDAD DE LA SUPERVISION

El señalamiento generalizado en los últimos años en cuanto al déficit cuantitativo y cualitativo de los procesos administrativos y técnico-educativos, acentuados a partir de la supresión de la función supervisora, muestra la carencia de controles de calidad de los programas y proyectos educativos. Se aprecia un acto pedagógico en limitadas condiciones técnico metodológicas, y una baja sensible de las responsabilidades profesionales del docente. En particular es notoria la necesidad de contar con la presencia del factor supervisor para la verificación global de los resultados de los procesos enseñanza-aprendizaje, y el comportamiento de los elementos técnico educativos y administrativos, con posibilidad de adoptar nuevos elementos y reorientar los ya existentes. Se justifica el servicio de supervisión, porque es la red pedagógica-técnica que permite, facilita transferencia tecnológica educativa, transferencia adecuada y oportuna de recursos, asistencia profesional, sustentación para nuevos programas y proyectos de impacto socio-culturales y educativos según las condiciones de vida de las comunidades. La supervisión en el presente asume la responsabilidad de contribuir a mejorar esta situación.

BASE JURIDICA

La Ley General de Educación - Título VI.

La ley de referencia le da la base legal constitutiva y desarrollando un cuerpo de principios, dentro de los cuales se destacan:

PRINCIPIOS DE UNIDAD: El Ministerio de Educación, fundamentalmente busca vincular orgánicamente el desarrollo de la educación nacional en las áreas formal y no formal.

IGUALDAD: En el sentido de que las oportunidades, en los beneficios del sistema, sea disfrutado a satisfacción por la sociedad salvadoreña.

EFICIENCIA: Como esencia en el propósito de que el desarrollo sea equilibrado, sostenido y de utilidad pragmática en función de la economía del tiempo, recurso y beneficios reales.

La supervisión, como respuesta a necesidades reales, será eficaz, resolviendo los múltiples problemas de la educación. Auxiliará a los maestros en el mejor uso de los elementos y recursos del currículo, por lo que éstos estarán en mejores condiciones de aplicarlos.

En ese pasaje de la teoría a la práctica, jugará un rol de importancia para el logro de los propósitos de mayor eficiencia y calidad.

PROFESIONALISMO: Que se manifiesta con la superación del recursos humano al servicio del programa de supervisión educativa, a través de la adopción de nuevas técnicas de acción supervisora.

Por otra parte, los esfuerzos del sistema se orientan en primer término al logro de una mayor capacitación y profesionalismo en primer término en los propios supervisores. Deberán tener las más amplias posibilidades para su perfeccionamiento, lo cual le dará solvencia y jerarquía profesional y personal.



**ARMONIA:** Al declarar la supervisión de procesos técnico-administrativos como clave para que la comunidad educativa participe conscientemente en el desarrollo de la educación. En este sentido la comunidad educativa será sujeto de su propio desarrollo imponiéndose como necesidad las relaciones armónicas del Ministerio de Educación y sus beneficiarios, la sociedad en general.

**ASISTENCIA:** Se dispone que la Supervisión Educativa como cuerpo y como programa de cobertura nacional sea el apoyo permanente al desarrollo educativo, a través de informes técnicos que serán proporcionados sistemáticamente a los técnicos y administradores para que los incorporen a sus decisiones.

**DEFINICION:** En esencia la acción supervisora está enmarcada como una actividad de naturaleza y campo eminentemente técnica. Su función específica es el de verificación y auditoría de los procesos técnico-administrativos del sistema en una perspectiva de control de calidad de los servicios que el Ministerio de Educación ofrece ante las demandas de la sociedad salvadoreña.

**OBJETIVOS:** En la Ley General de Educación en su Capítulo VI, los mismos están referidos a:  
La promoción, eficiencia y la eficacia de los servicios que ofrece el sistema educativo; la contribución permanente a los funcionarios del nivel central, regional, departamental y local en la información suficiente, oportuna y pertinente en la toma de decisiones; el fomento de la armonía y participación del Ministerio y la Comunidad Educativa en el desarrollo; y, asistencia técnica a los directores de las unidades escolares en materia administrativa y técnica-pedagógica.

BIBLIOGRAFIA Y DOCUMENTOS LEGALES CONSULTADOS

1. LEY GENERAL DE EDUCACION - Decreto Legislativo N°.495  
Julio 4, 1990.
2. N°. 23 DOCUMENTOS DE LA REFORMA EDUCATIVA, Ministerio  
de Educación.
3. MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES - 1985.
4. MEMORIA ANUAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION - 1989.

3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA..

### 3. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

#### Presentación.

La acción supervisora, como garante del control de un desarrollo sostenido del sistema educativo; estuvo prácticamente en receso durante la década del ochenta.

En junio de 1990, la Secretaría de Educación, tomó la decisión de restablecer un sistema nacional de supervisión que vele por el logro de dos objetivos fundamentales:

- a) Lograr eficiencia en la administración del servicio educativo,
- b) calidad en la educación que se imparte en las aulas.

El Ministerio de Educación reactiva de esta manera la práctica de la acción supervisora como control y animación de calidad.

A través del fortalecimiento del sistema de supervisión, trata de encontrar los caminos que respalden sus objetivos de control y logro de mejores aprendizajes en el aula, en tanto como institución, la supervisión se constituye en una red dinámica de información y retroalimentación del sistema, vigilando, animando para una coherente y eficiente integración de servicios y recursos, en la confluencia de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se operacionalizan en el niño.

Una red que permita el logro de información directa y de control sobre los proyectos y programas que con cooperación internacional operan en el sistema educativo, para efectuar en ellos el seguimiento y verificación de los impactos educativos esperados en las poblaciones receptoras.

Si bien se ha esbozado el propósito fundamental que se enmarca en el uso racional de la inversión educativa, el proyecto en forma concreta trata de crear condiciones favorables para el aprovisionamiento de apoyo logístico y administrativo del sistema, creando una infraestructura y organización práctica, que se enmarca en los propósitos de democratizar y modernizar el funcionamiento de los servicios educacionales.

Su infraestructura se fundamenta en el funcionamiento de un sistema vertical de línea y de apoyo coordinado, con una dirección nacional de supervisión con Staff asesor a nivel central, tres oficinas regionales de supervisión; catorce oficinas departamentales, noventa y siete oficinas de distrito escolar y doscientos setenta y cuatro maestros supervisores de núcleos, en una primera instancia de funcionamiento.

Aprovecha infraestructuras organizacionales existentes como lo es la nuclearización educativa y su dependencia administrativa de la Gerencia Regional, redimensionando su funcionamiento con nuevos cometidos, sin provocar mayores distorsiones al sistema.

### 3.1 FUNDAMENTACION DE LA ORGANIZACION

La estructura organizacional que se propone en el presente plan, lo constituye la organización de un SISTEMA TECNICO-PEDAGOGICO de integración de "línea funcional y de apoyo" con flujo de información centralizada y grados de descentralización y de desconcentración a niveles REGIONALES y LOCALES.

Surge como necesidad de contar la Secretaría de Educación, con una red dinámica de información y de retroalimentación, sobre lo que está ocurriendo en el aula donde se operacionalizan los aprendizajes, fin último de todo el sistema, buscando eficiencia y calidad. Responde a necesidades urgentes de mejorar la calidad de la educación, por lo que es una de las únicas vías que llega con permanencia a la escuela, última fase de operación de la estructura organizacional propuesta.

El sistema de supervisión se afirma en su concepción de carácter técnico-pedagógico, pero es integrador de procesos administrativos los cuales van indisolublemente apareados a los procesos técnico-pedagógicos. Para el cumplimiento de sus altos y significativos objetivos, se apoya en la eficiencia y coherencia requerida de recursos, servicios y normas administrativas a los cuales trata de integrar al proceso educativo.

La propuesta de esta infraestructura organizacional no pretende abarcar funciones de infraestructuras ya existentes, como las político-administrativas de las Gerencias Regionales, y sus brazos de operación en las bases como lo constituyen los NUCLEOS ESCOLARES. No pretende suplantar la vía de administración educativa, solo se apoya en ella para poder cumplir con funciones técnico pedagógicas ignoradas un tanto, por supremacía de las administrativas, en el Control y fiscalización del servicio educativo de los últimos tiempos.

La estructura propuesta, busca líneas horizontales de coordinación a los niveles regionales y locales para hacer coherente y eficaz, la obtención de objetivos propuestos por la Secretaría de Estado. Se reconoce que la propuesta se puede interpretar como escapándose de la estructura vigente del sistema educativo, pero se apoya en realidades y rugencias.

En realidades, puesto en consideración, la superficie territorial de El Salvador, su concentración poblacional y la necesaria reestructuración, para agilizar los procesos educativos mediante un sistema lineal funcional con rasgos descentralizadores.

Aporta información técnica y veraz sobre el funcionamiento de proyectos y programas, que mediante la cooperación internacional se desarrollan en las comunidades con intenciones de logros de impactos educativos.

Trata de racionalizar el efecto de aplicación de los recursos, en beneficio de mejor educación. Son estos razonamientos prácticos y válidos que fundamentan la actual propuesta de esta red de servicios de supervisión técnica-pedagógica en línea funcional y de apoyo de organización que va desde la Secretaría de Educación, en canales que concurren a través de la supervisión, al desarrollo del currículo en el aula.

El proceso descentralizador adquiere un carácter posibilitante, pues significa el otorgar grados en transferencias en la toma de decisiones del nivel central a las regiones. Otorga una redistribución del poder en el sistema de enseñanza, permitiendo adecuaciones y a los efectos de volverlo más ágil y eficaz. Por otra parte, con un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos existentes en la región, a los cuales podrá movilizar, facilitando ahorro material y de energía. Se basa en un principio de inmediatez, aproximando decisiones al lugar de la acción. Favorece la ampliación, multiplicación y profundización de los procesos de participación que se busca y pretende sea amplia, desde la comunidad, hasta las instituciones. Esta concepción de línea-red proyecta la democratización en el espacio, con recuperación de cierto margen de autonomía que permite la caracterización de la región.

Decisiones que surgen como consecuencia de acuerdos de la Región, entre Gerencia General y Supervisor Regional pero que se institucionalizan a nivel local entre la supervisión de distrito y núcleo educativo.

Pero esta delegación de poder en la estructura propuesta debe y es armonizada con la necesaria y selectiva centralización de decisiones políticas que aseguran el nivel de coherencia de política educacional, la salvaguardia de la identidad nacional, y la unidad operativa.

El plan de consolidación de la supervisión está concebido para ser concretado en dos instancias:

La primera de transición, supeditada por razones legales y presupuestarias, que culminaría en 1992, con la integración del sistema al presupuesto nacional, entrando en vigencia la etapa o fase de consolidación, cuya vigencia prevee acciones hasta 1998, 2ª etapa.

Esta estructura opera como constelaciones. Tiene la competencia sobre lo "que debe hacerse", verifica "como se hizo", controlando, sugiriendo ayuda, apoyo, facilitando a través de sus ágiles canales, información de retorno.

Estimula el intercambio de experiencias dentro y entre las regiones, canaliza la ayuda especializada, en la capacitación, la asistencia técnica. Contribuye a evaluaciones más realistas, todo en un proceso que va directamente al niño. La organización, las funciones, la ayuda, se adecuan, a estos propósitos finales.

#### ESTRUCTURA - NIVELES

El sistema de Supervisión Educativa considera en su articulación tres niveles jurisdiccionales: Nacional, Regional (zonas y departamentos) y Distrital. Cada ámbito con sus propios objetivos, funciones, atribuciones y recursos humanos y logísticos propios, que le permiten actuar en forma orgánica, coordinada, armónica, dinámica y eficaz para alcanzar su máximo propósito: Contribuir a lograr mejores resultados en el aula.

<u>DISTRIBUCION DE PUESTOS</u>	<u>Nº DE PLAZAS</u> <u>FASE TRANSICION</u>	<u>PROYECCION</u> <u>2ª FASE</u>	<u>OBSERVACION</u>
01 - DIRECTOR NAC. SUPERV.	1	1	
02 - ASESOR TECNICO	6	6	
03 - SUPERV. DE ZONA	3	3	
04 - SUP. DEPARTAMENTAL	15	15	
05 - SUP. DISTRITO	103	150	
06 - SUPERV. NUCLEO	274	-	Se congelan vacantes
07 - COLABORADOR ADMINIST.	1	1	
08 - SECRETARIAS	2	5	
09 - ORDENANZA	1	1	

#### RELACIONES FUNCIONALES

##### \* DIMENSION EJECUTIVA SUPERIOR:

- 1º. En términos operativos funcionales la Dirección de Supervisión forma parte de la Dirección Nacional de Educación.
- 2º. La toma de decisiones en programas de naturaleza nacional, se da en el seno de la Dirección Nacional de Educación, bajo lineamientos de Secretaría de Estado.
- 3º. La implementación de las decisiones en la instancia intermedia y de base solo será posible si emanan de la Secretaría de Estado y la Dirección de Supervisión Educativa, que dará las instrucciones en forma detallada y por escrito.

##### \* DIMENSION INTERMEDIA

- 1º. Este nivel es la que traduce las políticas, normas e instrucciones en planes de acción y será llevada a práctica por supervisores de zona y de departamentos.
- 2º. La función principal de la dimensión intermedia es apoyar en forma decidida, y concertada el desarrollo educativo regional a través de los programas y proyectos que operan con apoyo internacional o propios del gobierno y de las gerencias regionales.
- 3º. Integrar una UNIDAD COORDINADORA CON LA GERENCIA REGIONAL acordando la instrumentación del apoyo de la administración para cumplir con los objetivos técnico-pedagógicos de la supervisión.

24



mas que con apoyo internacional operan o se desarrollan en el área de influencia del centro escolar, en el mismo, o en comunidades donde el servicio educativo formal no funciona. En atención a ésto, los supervisores de distrito deberán mantener relaciones amistosas, cordiales y profesionales con el informante clave, en materia de procesos administrativos y técnico-pedagógicos; los directores de los centros educativos y/o responsables comunales del desarrollo de proyectos socio-educativos no formales.

Disposiciones y Medidas de Transición:

A NIVEL DEL NUCLEO ESCOLAR

El ámbito funcional del Director de Núcleo se entiende a partir de la aprobación de este plan, bajo un doble propósito:

- a) **Ejecución** de un conjunto de actividades y tareas encaminadas a controlar el cumplimiento de normas y disposiciones administrativas, de apoyo de servicios y recursos, desarrollo cultural de las comunidades, que emanan de la Gerencia Regional.
- b) El cumplimiento de funciones técnico-pedagógicas que se le anexan dirigidas al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, que tiene lugar en el interior de la Institución Escolar, en su entorno, en comunidades vecinas cuando se desarrollan programas y proyectos con previsión de impactos educacionales; bajo directivas y estrategias indicadas por la supervisión de distrito, junto a éste conformarán la institución de coordinación a nivel local, con objetivos de coordinación y enlace.

La Dirección General de Supervisión, instrumentará la estrategia de satisfacciones profesionales a la que tendrá acceso por ampliación de funciones y por el lapso que dura este período de transición.

SEDES DE LA SUPERVISION

CADA SUPERVISOR CONTARA CON UNA OFICINA QUE GRADUALMENTE SE IRAN equipando con lo indispensable para la función que le corresponde desarrollar.

También, mediante plan que desarrolla la Dirección de Supervisión, se establece el apoyo de vehículos que le permita la sustentación del cumplimiento de las funciones supervisoras. En anexo de este plan,

- 4º. La articulación de la acción supervisora con el desarrollo regional educativo es de plena responsabilidad de los supervisores de zona o regionales y de departamento; quienes ponen en ejecución acciones técnico-pedagógicas y administrativas concertadas, convenidas y decididas en las unidades de coordinación con los Gerentes Regionales.
- 5º. Cuando los funcionarios de supervisión educativa del sector intermedio reciban instrucciones de más de una fuente y estas fuentes son excluyentes, contradictorias o de implicación política y administración delicada; ésta, la autoridad intermedia de supervisión, antes de ponerla en práctica y como resultado de acuerdo con la Gerencia Regional, harán la consulta pertinente a la Dirección de Supervisión Educativa.

**\*DIMENSION DE BASE**

Es la que es ejecutada por los supervisores de distrito y núcleos y por los directores de los centros educativos.

La relación funcional en este sector es donde se concretiza la actividad principal de la supervisión, es la verificación en terreno del desarrollo del currículo y la efectivización de aprendizajes y relaciones.

Es en esta dimensión donde se operacionalizan las funciones técnico-pedagógicas y administrativas y donde opera otra unidad de coordinación: "Supervisor del Distrito - Supervisor de Núcleo". Integración de la Administración Educativa que llega a través de Gerencia Regional a los núcleos, con la supervisión técnico-pedagógica; integrando funciones para el logro de mayor eficiencia del servicio educativo.

Por ello, deben tomarse las consideraciones siguientes:

- 1º. Solo serán objeto de acción supervisora las actividades que obedezcan a políticas, objetivos, prioridades e instrucciones canalizadas por el tejido organizacional de la Dirección de Supervisión Educativa.
- 2º. La unidad generadora de información para la toma de decisiones son los centros educativos y el funcionamiento de proyectos y progra-

figura la forma de utilización de estos vehículos que se adquirirán mediante la valiosa cooperación internacional. También los mecanismos que regulan su utilización y recomendaciones para la previsión de mantenimiento de dicha flota.

### 3.2 OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

La Supervisión Educativa en El Salvador persigue:

- a) Promover una democracia de trabajo, basada en el respeto de los derechos y el cumplimiento de los deberes entre las personas actuantes en los niveles de educación inicial, básica, , especial y de adultos.
- b) Promover la eficiencia y la eficacia de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación.
- c) Contribuir a una eficaz y armónica relación entre el Ministerio de Educación y la Comunidad Educativa.

#### FUNCIONES GENERALES

- a) Mantener un sistema de verificación e información confiable, válido y oportuno para la toma de decisiones en todos los niveles de dirección educativa que establezca el Ministerio.
- b) Facilitar información de retorno a los niveles operativos de la enseñanza, para que hagan los ajustes y mejoras del caso.
- c) Estimular el intercambio de experiencias entre las regiones educativas y canalizar la asistencia técnica disponible.
- d) Contribuir a las evaluaciones parciales o globales del sistema educativo.

### 3.3 DESCRIPCION - OBJETIVOS y FUNCIONES POR NIVELES

El sistema se estructura en "LINEA FUNCIONAL y APOYO" de acuerdo con la organización adoptada por el Ministerio de Educación, desde las oficinas centrales del Ministerio hasta las instituciones educativas. Las políticas emanadas del Ministerio, se canalizan por medio de la Dirección General de Educación y su Dirección Nacional de Supervisión Educativa.

Las políticas y directivas bajan a los Supervisiones Regionales, a las Supervisiones Departamentales, Supervisiones de Distrito, Supervisiones de Núcleos y Direcciones Escolares con niveles de coordinación Nacional, Regional, Departamental y de Distritos. Núcleos, con los demás servicios administrativos y de apoyo.

Se ubica justamente como una actividad retroalimentadora del sistema, esto es porque su objeto de trabajo es la construcción y reconstrucción de la información que sirva a los usuarios finales (funcionarios técnicos y administradores) para la toma de decisiones que permita introducir en los procesos correcciones en perspectiva de conseguir mayor eficiencia, eficacia y satisfacción en los proyectos de desarrollo administrativo y técnico-pedagógico.

De acuerdo a la estructura adoptada por el Ministerio de Educación para cumplir con sus objetivos, se produce a nivel de supervisión una interacción entre los distintos subsistemas.

La Supervisión Educativa como sistema estructurado, presenta varios campos o espacios especializados donde se desarrolla su actividad básica, cubriendo y/o compartiendo las fases del proceso administrativo general de la educación.

Esos subsistemas básicos son:

- Investigación diagnóstica.
- El desarrollo curricular con la interacción de todos sus elementos.
- La información educativa.
- Control y verificación del funcionamiento de programas y proyectos socio educativos que se desarrollan por el Ministerio en dichas áreas.

El subsistema de

- a) Investigación diagnóstica, le aporta al sistema de supervisión, el conocimiento de la realidad socio cultural y educativa. Diagnóstico de la realidad institucional y de cómo se aplican o desarrollan las políticas educacionales. La disponibilidad, distribución y uso adecuado de recursos humanos, financieros, materiales, etc.

- b) En el subsistema desarrollo curricular, fundamenta toda la faz técnica-pedagógica de la supervisión, radicando toda la información en lo que sucede en el aula. Involucra el funcionamiento coherente de las fuerzas, elementos y personas que intervienen en el currículo: contenidos, metodología, estrategias de aprendizaje, evaluación, rendimiento, capacitación de docentes, asistencia técnica, participación de la comunidad y situación del niño objeto de la educación.
- c) El subsistema información educativa, aporta la información básica para la toma de decisiones: estadísticas escolares, desarrollo cualitativo del currículo, seguimiento e impacto.
- d) El subsistema PROYECTOS Y PROGRAMAS EDUCATIVOS CON APOYO INTERNACIONAL aportará información sobre su funcionamiento y el impacto de los mismos en las poblaciones.

#### A - NIVEL NACIONAL

- OBJETIVO GLOBAL: Impulsar en forma permanente a que el sistema educativo alcance mayores índices de eficiencia y efectividad para lograr satisfacción en la comunidad educativa por el servicio ofertado.
- OBJETIVOS PARCIALES:
  - Controlar y evaluar proyectos de desarrollo educativo;-verificar en el terreno el cumplimiento de objetivos, metas y actividades del currículo nacional;
  - contribuir en la construcción de redes de información para puntualizar problemas educativos que demanden decisiones de funcionarios, técnicos y administradores;
  - fomentar la acción continuada del perfeccionamiento profesional del cuerpo de supervisión con la adopción de técnicas de investigación, evaluación, capacitación y control.

#### ALCANCE:

La supervisión establecerá una clara direccionalidad en la actividad supervisora, a través de acciones coherentes en este sentido:

- a) fortalecimiento en forma continuada, del uso óptimo institucional de los recursos: humanos, financieros, e infraestructurales;

- b) controlando y evaluando el proceso administrativo parcial y general; así como la administración técnico-pedagógica en el campo formal y no formal.
- c) Sugiriendo con recomendaciones técnicas la solución de problemas, por medio de caminos alternativos en los distritos y departamentos del país.
- d) Verificando en el terreno las estadísticas básicas para generar información válida, oportuna y pertinente que trascienda a los planes estratégicos de desarrollo educativo.
- e) Incorporándose con responsabilidad en la investigación diagnóstica de los componentes del currículo que permitan la renovación de programas de capacitación.
- f) Asistiendo en forma oportuna y bajo procedimientos técnicos a los directores de los centros educativos propiciando una nueva actitud ante los problemas particulares del desarrollo institucional.

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL NIVEL CENTRAL DE LA  
DIRECCION DE SUPERVISION EDUCATIVA

- Establecer políticas, estrategias y procedimientos para administrar el proceso global del sistema nacional de supervisión educativa.
- Establecer y actualizar la normatividad institucional del sistema.
- Planificar a largo, mediano y corto plazo, las acciones en Supervisión Educativa.
- Gestionar los recursos que requiere el funcionamiento del programa y controlar su administración.
- Aprobar la organización en lo técnico administrativo.
- Seleccionar en el nombramiento y remoción del personal técnico-administrativo del sistema nacional de supervisión educativa, mediante la aplicación de estrategias de selección y concurso que se interpretan en el presente plan.
- Gestionar ante organismos internacionales, el apoyo técnico para el desarrollo cualitativo y de la acción supervisora.
- Coordinar proyectos de asistencia técnica para el desarrollo de la Supervisión Educativa.

- Orientar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, resoluciones y demás disposiciones emanadas de la superioridad.
- Sugerir políticas, estrategias y procedimientos para la toma de decisiones en relación a revisiones curriculares, de materiales educativos, capacitación y funcionalidad del sistema educativo.

## B. NIVEL INTERMEDIO - REGION Y DEPARTAMENTO

### Objetivo Global:

Traducir las políticas y normas institucionales en planes concretos de desarrollo educativo en la región, en coordinación con la administración educacional, la Gerencia Regional.

### Objetivos Parciales.

- Diagnosticar la situación educativa actual de la Región y Departamento en el contexto de la realidad nacional.
- Controlar y evaluar los programas y proyectos de desarrollo educativo, que implemente el Ministerio de Educación en la jurisdicción departamental.
- Mantener información veraz, oportuna, suficiente y pertinente de los componentes del sistema educativo (administrativos, técnico-pedagógicos).
- Procurar la superación profesional de supervisores y supervisados, de manera que la capacitación sea consecuente con las necesidades innovativas y el nuevo enfoque técnico de la supervisión.
- Intervenir en las reuniones de la unidad de coordinación con la Gerencia Regional - Sub-Regional.

### ATRIBUCIONES

- a) Orientar el trabajo técnico de los supervisores de distrito, supervisores de núcleos y directores de centros educativos; investigar necesidades educativas en términos de los factores intervinientes en el currículo.
- b) Mantener actualizado el inventario de necesidades y de recursos humanos, financieros e infraestructurales.
- c) Controlar y evaluar actividades educativas a través de los programas y proyectos en ejecución y en perspectiva.
- d) Participar activamente en el desarrollo de proyectos tendientes a la incorporación de innovaciones y transferencia de tecnología educativa a nivel de departamento.



**C. DEL NIVEL DE ZONA - REGIONAL**

**FUNCIONES ESPECIFICAS DE LA SUPERVISION REGIONAL**

**- SUPERVISION REGIONAL**

- Mantener un diagnóstico dinámico - socio educativo y cultural de la región.
- Planificar globalmente la acción supervisora de la región.
- Gestionar los insumos básicos que sea necesario para la ejecución de la supervisión cultural educativa.
- Participar en las reuniones de coordinación sobre aspectos técnico-pedagógicos y administrativos, con la gerencia general y sus directores.
- Promover y apoyar el funcionamiento de un Comité Consultivo de Supervisión Educativa.
- Demandar asistencia técnica que tienda a la cualificación de la acción supervisora.
- Elaborar una estrategia de utilización de recursos profesionales de la región o de idóneos, en determinadas áreas de la administración y/o desarrollo del currículo (ejemplo CAPS) que signifiquen apoyo a la labor de la supervisión y especialmente a las direcciones.
- Consolidar informes que provienen de las supervisorías departamentales y comunicarlas a las instancias pertinentes.
- Intervenir directamente en la calificación de la acción supervisora del trabajo del supervisor departamental, de distrito y de núcleos de acuerdo a la estrategia que este Plan propone.
- Proporcionar apoyo técnico para el seguimiento, control y evaluación de proyectos culturales educativos.
- Proponer a la Dirección de Supervisión Educativa sugerencias para ocupar vacantes, de acuerdo a los méritos, antecedentes y calificación de la labor de supervisión y/o Director de Centro Educativo.

- Proponer a la Dirección de Supervisión Educativa, sugerencias que tiendan a mejorar el servicio.
- Verificar el impacto social y educativo de los proyectos socio-cultural-educativos.
- Cumplir actividades afines a su campo de trabajo, que sean encomendadas por la Dirección de Supervisión Educativa.
- Mantener registros de actuación y desempeño técnico-administrativo del personal de supervisión educativa de la región.

- SUPERVISION DEPARTAMENTAL

- Evaluar y calificar la actuación profesional de supervisores de distrito y de núcleos y elevar al Supervisor de Zona o Regional, informes de actuación.
- Mantener actualizado un diagnóstico indicativo socio-cultural y educativo de su comprensión y en base a ello planifica, organiza, ejecuta y controla las funciones básicas y globales de la supervisión educativa, enmarcada en los acuerdos de la coordinación regional respectiva.
- Planificar globalmente, ejecutar, evaluar y controlar la acción supervisora de su jurisdicción.
- Participar en la redifinición del número y demarcación de distritos.
- Gestionar la dotación de insumos básicos para la acción supervisora.
- Emitir criterios que tiendan al mejoramiento cualitativo de la acción supervisora.
- Elaborar y comunicar informes de necesidades de asistencia técnica supervisorial.
- Proponer al supervisor regional o de zona, de acuerdo a ordenamiento por méritos, calificación de su gestión, currículum vitae, antigüedad; los movimientos de personal de supervisión (aspirantes y ascensos).
- Elaborar recomendaciones técnico-educativas que favorezcan el desarrollo cualitativo de la supervisión cultural-educativa.

34

- Apoyar técnicamente, el seguimiento, control y evaluación de proyectos de educación no formal, formal inicial y de primaria básica y proyectos o programas de asistencia educativa que con financiamiento de organismos internacionales funcionen en el Departamento.
- Participar en el Comité Consultivo Regional de Supervisión Educativa.
- Elevar a supervisión de zona, informes concentrados y memorias de la acción supervisora departamental.

**D. NIVEL DE DISTRITO EDUCATIVO.**

**-OBJETIVO GLOBAL:**

Propiciar el desarrollo educativo en la jurisdicción distrital, con énfasis en áreas que presenten una situación deficitaria y crítica y que además, respondan a la estrategia general de desarrollo de la educación nacional, en acciones coordinadas y de integración con la administración de servicios que emanan de la gerencia regional.

**-OBJETIVOS PARCIALES:**

- Definir prioridades en forma concertada y adopción de proyectos de desarrollo.
- Asistir a los supervisores de núcleos y directores de centros educativos, con respuestas técnicas de integración en materia administrativa y técnico-pedagógica.
- Desarrollar investigaciones diagnósticas permanentes sobre la realidad educativa del distrito y del departamento.
- Implementar un seguimiento del desarrollo educativo departamental, a través del control y evaluaciones de programas y proyectos implementados y en perspectivas de ejecución.
- Actualizar en forma permanente las informaciones básicas sobre recursos humanos, financieros, de equipos, mobiliarios e infraestructurales del distrito educativo.
- Coordinar acciones y estrategias con los supervisores de núcleos del distrito, para una acción coherente, en relación a la distribución y uso racional de los recursos y servicios administrativos y una política educativa común en el distrito.

## FUNCIONES ESPECIFICAS

### A NIVEL DE LA SUPERVISION DE DISTRITO:

- Elabora y actualiza el diagnóstico indicativo socio cultural educativo de su jurisdicción.
- Elabora, participativamente, el plan de la acción supervisora.
- Coordina, apoya y evalúa el desempeño de la labor de los supervisores de núcleos.
- Participa, con el supervisor departamental en la calificación, registros de actuación profesional de los supervisores de núcleos, facilitándoles la posibilidad de sus ingresos a supervisores de distrito.
- Emite opiniones técnicas respecto a recursos técnicos que demanda el supervisor de núcleo.
- Participa en la formulación de criterios y diseños evaluativos para aplicarlos a proyectos de apoyo o de educación no formal.
- Mantiene actualizado el protuario estadístico del distrito.
- Visualiza con el supervisor de núcleo la existencia de recursos subutilizados u ociosos dentro de su distrito para facilitar su reubicación, reasignación o utilización más efectiva.
- Acompaña, al supervisor de núcleo en sus visitas a los centros educativos, Visita las aulas, con el Director del Centro y asesora, ayuda, colabora en la medida de los acontecimientos, a los maestros para el desarrollo de mejores estrategias del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Estos tipos de visitas serán regulares y cada maestro podrá por lo menos recibir dos visitas de asesoría y ayuda técnica en el año escolar.
- Propicia acciones de capacitación y actualización de los docentes de su distrito coordinando acciones con el supervisor departamental a sus efectos.
- Rinde informe de trabajos al supervisor departamental.
- Atiende y se preocupa para que los centros educativos del distrito funcionen regularmente y con eficiencia.

#### E. A NIVEL DE LA SUPERVISION DEL NUCLEO:

##### - OBJETIVO GLOBAL.

Participar activamente en el cumplimiento de funciones dirigidas al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje que tiene lugar en las escuelas del núcleo, integrando las funciones administrativas, encaminadas al control de cumplimiento de normas, disposiciones, distribución de los servicios y su impacto en el desarrollo del currículo; en total coordinación con la supervisión de distrito.

##### - OBJETIVOS PARCIALES:

- Mejorar la distribución de recursos y servicios para lograr el máximo rendimiento de los mismos en la acción educativa.
- Mejorar la docencia a través de acciones de asesoría a los Directores de escuelas, con propósitos de mejorar los aprendizajes y mejor aprovechamiento de recursos.
- Desarrollar ciertas capacidades de liderazgo técnico en los Directores para propiciar la corrección y la introducción de cambios en la calidad de la educación como por ejemplo la adecuación del currículo, incremento del manejo de los instrumentos de aprendizaje, crecimiento del conocimiento, del desarrollo de habilidades y destrezas, en el manejo y uso de los contenidos de aprendizaje.
- Estimular, nutrir y desarrollar la formación profesional técnica y humana de los directores.
- Desarrollar nuevas y variadas estrategias e instrumentos de evaluación y desarrollo de actitudes y valores éticos, morales y sociales.
- Incorporar a la comunidad, para el desarrollo de actividades de significación, en su propio ámbito, tal como participación, mediante la expresión de sus necesidades y aspiraciones, en la adecuación de los programas al propio medio.
- Organizar las comunidades alrededor del sistema cultural educativo, propiciando la creación de las instituciones y servicios que sean necesarios.

FUNCIONES ESPECIFICAS DE LOS SUPERVISORES DE NUCLEOS

- Elaborar y/o actualizar el diagnóstico indicativo socio-cultural y educativo de su jurisdicción.
- Elaborar y actualizar un directorio indicativo de servicios y recursos culturales educativos internos y externos a la comprensión nuclear, gubernamental y no gubernamental.
- Establecer relación entre demanda efectiva, potencial y proyectiva de servicios con la capacidad que con igual categoría tienen los servicios culturales educativos internos y externos, gubernamentales y no gubernamentales.
- Funciones administrativas regidas por la gerencia regional, y técnicas pedagógicas orientadas por la Supervisión Regional.
- Ejecutar coordinadamente con la supervisión de distrito las políticas emanadas de la gerencia regional, la supervisión regional.
- Coordinar las actividades administrativas y técnicas de apoyo de su núcleo con las oficinas encargadas de esos servicios.
- Participar directamente en la evaluación del currículo.

FUNCIONES DEL CONSEJO DE DIRECTORES ESCOLARES DEL NUCLEO:

- Plantear soluciones a problemas técnico pedagógicos y administrativos suscitados en el núcleo.
- Propiciar y facilitar el potencial de recursos que ofrece la participación común en el agrupamiento y de los recursos del núcleo.
- Mantener los más estrechos vínculos con el supervisor del núcleo y del distrito escolar.

F. A NIVEL DE LA DIRECCION DE LA ESCUELA.

OBJETIVO GLOBAL

Ordenar, organizar y supervisar la integración de los distintos elementos curriculares que confluyen en la escuela, con el fin de que todos concurren - coincidan adecuadamente en las acciones de aprendizajes de los escolares, constituyéndose la dirección, en la garantía orgánica y funcional de la Institución Escolar.

### OBJETIVOS PARCIALES:

- Organizar la escuela en función de una participación orgánica, coherente y satisfactoria, de maestros, niños y comunidades, sujetas a la propia realidad.
- Constituir el nexo entre los maestros a su cargo y el supervisor del núcleo y/o de distrito, en lo referente al cumplimiento de los objetivos educacionales.
- Presidir el consejo asesor de la escuela, como superior inmediato de los maestros, y encontrar en conjunto estrategias para lograr eficiencia y calidad en los aprendizajes.
- Promover relaciones cordiales entre el personal, con las autoridades escolares, civiles, sociales del entorno comunal, interesándoles a participar en la acción educativa, social y cívica de la Escuela.
- Proporcionar toda la información necesaria a la auditoría del Ministerio de Educación, en forma confiable y oportuna.
- Comunicar por la vía correspondiente anomalías, ausentismo de personal y otros acontecimientos de entidad.
- Velar por el cumplimiento de las normas establecidas para el normal funcionamiento del servicio escolar, el uso correcto y adecuado de los recursos de las escuelas.
- Organizar los registros escolares, manteniéndolos al día.
- Supervisar el trabajo de los maestros en el aula para ofrecer y/o buscar asistencia y ayuda a los problemas que observe y velar por la coherencia del enfoque que en la escuela se desarrolla acorde con la política curricular que emana de los directivos del Ministerio.
- Determinar la distribución de alumnos, maestros. Distribución de las actividades generales de la escuela (responsables de sectores) Distribuir el tiempo y las actividades programáticas en acción planificadora conjunta con los maestros.
- Elaborar el propio plan de la dirección y en forma participativa con los maestros el Plan General de la Escuela, incluyendo la estrategia de comprobación de los rendimientos escolares.

Administrativas:

- Presentar el plan de trabajo y presupuesto de la institución a la supervisión del núcleo.
- Administrar y utilizar adecuadamente los recursos humanos, materiales, financieros, bienes, muebles y demás recursos disponibles del centro educativo.
- Servir de enlace entre el Centro Educativo, autoridades y comunidad local, para la formación del comité comunitario que promueva las acciones educativas culturales.
- Utilizar los recursos de la comunidad en beneficio del desarrollo de la misma.
- Proporcionar toda información necesaria a la auditoría del Ministerio de Educación en forma oportuna y confiable.
- Proporcionar información estadística referente a alumnos, docentes e infraestructura del centro, en forma oportuna y confiable.
- Mantener actualizado el inventario de bienes de la escuela.

TECNICAS PEDAGOGICAS:

- Orientar técnicamente al personal docente, alumnos y padres de familia.
- Participar en la elaboración, revisión y adaptación del currículo, en coordinación con los demás directores escolares de la misma comunidad.
- Velar por el desarrollo del currículo de acuerdo a las disposiciones legales y técnicas establecidas.
- Desarrollar mecanismos de participación de la comunidad.
- Coordinar con el supervisor, la asistencia técnica de sus docentes.
- Orientar y supervisar el desarrollo de los programas de estudios.
- Propugnar la efectivización de una evaluación científica, reflexiva y formativa para los educandos.
- Brindar apoyo a maestros idóneos en determinadas áreas, para que realicen la difusión de sus experiencias o área de idoneidad entre los demás maestros del centro educativo y/o del núcleo o distrito (ej. grupos CAPS)



## FUNCIONES ESPECIFICAS

### DEL DIRECTOR DEL CENTRO:

- La organización escolar viene a constituir la ordenación de los distintos elementos de la escuela, hecha con el fin de que todos concurren adecuadamente a la educación de los escolares. Este es el fin primordial de la actividad escolar. Es el principio ordenador en función del cual han de disponerse los distintos elementos del currículo.
- La organización escolar tiene un carácter eminentemente técnico. El Director se constituye como garantía de unidad orgánica y funcional de la escuela.
- La institución escolar, tiene una estructura u orden de sus partes componentes. Hay personas: maestros, niños, padres, que constituyen los principales actores del currículo. Hay normas y valores del sistema y de la comunidad que constituyen las fuerzas y la energía que influye en los procesos. Hay recursos materiales, equipamiento. Hay métodos y técnicas. Hay administración y financiamiento y por lógica un producto.
- El equipamiento es el sector que tiene que ver con la selección, la recepción de muebles y útiles, la construcción, mantenimiento de las instalaciones escolares.
- Los recursos humanos, constituyen los maestros, su capacitación, los auxiliares y administrativos.
- El currículum constituye las experiencias, los conocimientos y valores que se transmiten o desarrollan en la orientación de los aprendizajes. Constituye la suma de experiencias de aprendizaje que lograrán los alumnos.
- Métodos y técnicas pedagógicas constituyen el "cómo," los procedimientos para llegar al niño con la riqueza educativa, e integran también la selección y utilización de materiales, procedimientos de evaluación, etc.

- La administración es la que orienta a regular y conducir las actividades en el sistema.
- El financiamiento constituye la administración de los fondos requeridos para el funcionamiento de la institución.
- La comunidad constituye la fuente de clientela educativa que entrega sus niños y espera de la Institución la devolución de un producto de la actividad de la escuela.
- La capacidad para integrar todos estos elementos con justeza y coherencia es función del Director. El tiene que organizar. Pero para organizar tiene que investigar la situación educativa, niño - escuela - comunidad.

Tiene en función de ello, que planificar, coordinar, dirigir, supervisar y controlar.

Su labor debe orientarse a la obtención del máximo rendimiento, con el mínimo esfuerzo.

Deberá supervisar el trabajo de los maestros en las aulas, asegurando la continuidad y unidad del centro.

Organizará, supervisará y administrará las instituciones y/o sectores complementarios: servicios de alimentación, biblioteca, etc.

Repartirá el trabajo extraordinario entre sus maestros.

Efectuará además las tareas secretariales de la administración y gestión de la escuela.

La dirección es la cabeza de la institución que se guía en las acciones por un interés común general.

Contagia entusiasmo y no tiene temores en actuar.

Mantiene buenas relaciones humanas y profesionales con los maestros y los miembros de la comunidad.

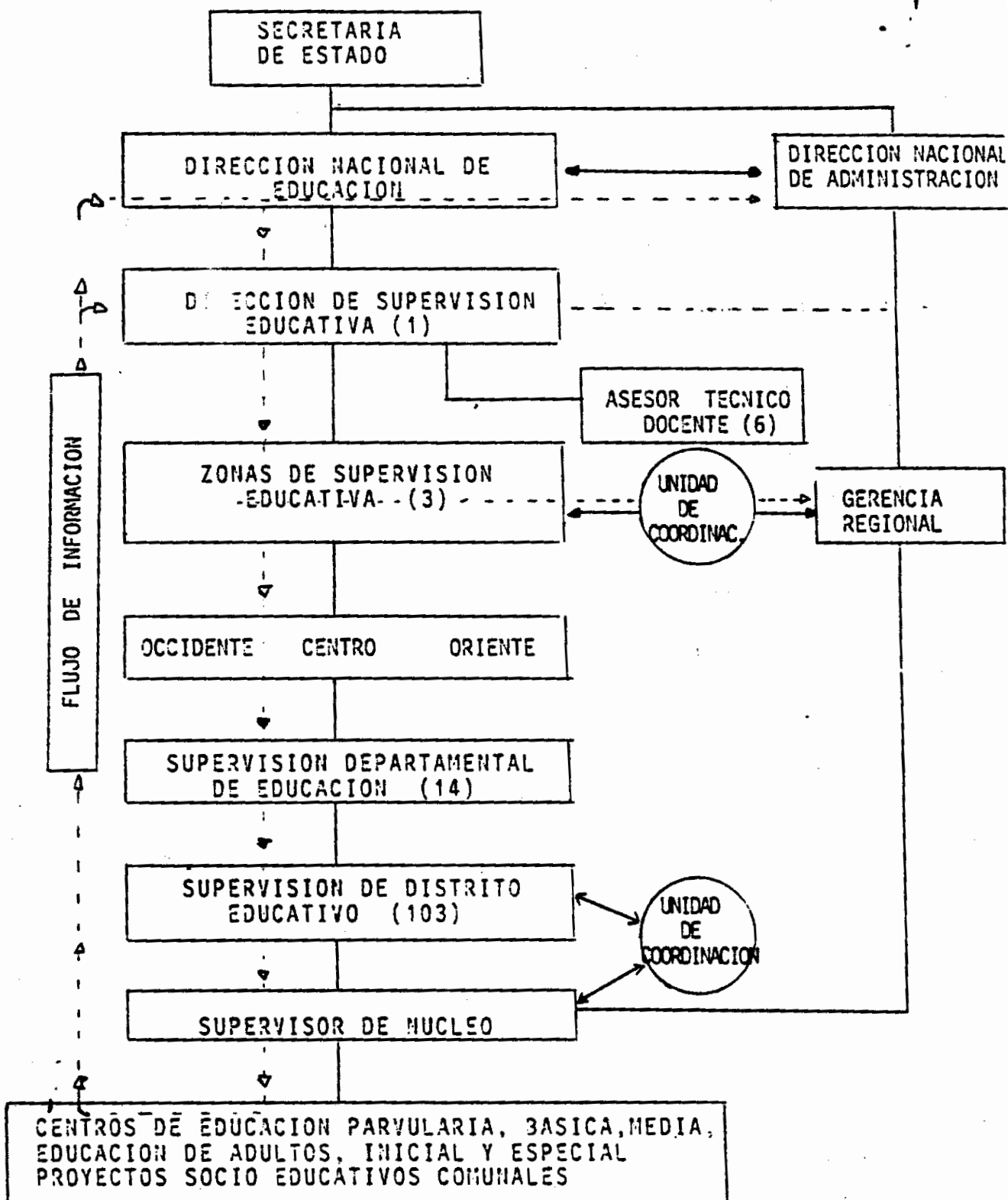
Frente a tantas responsabilidades, debe responder con firmeza, ética profesional, buscando el apoyo permanente del supervisor, de los maestros y de la propia comunidad para poder lograr eficiencia y calidad.

La comunidad puede constituirse en el apoyo que requiere para la solución de problemas de cuidado de los bienes patrimoniales de la escuela.

Buscar en sus relaciones con los supervisores la ayuda para lograr subsanar carencias profesionales de los maestros, subsanar problemas de equipamiento y de materiales para integrarlos a un desarrollo adecuado del currículo.

# SUPERVISION EDUCATIVA

## 3.4 ORGANIGRAMA



4. CARACTERIZACION DE LA SUPERVISION.

#### 4. CARACTERIZACION

##### 4.1 FUNCIONES DE LA SUPERVISION.

Para poder cumplir sus dos grandes objetivos: eficacia del servicio educativo y calidad educativa, las mismas han de ser significativas, múltiples, lo cual implica un reconocimiento de calificación de las mismas, reconociéndose una fuerte carga de funciones técnicas, pero con reconocimiento de funciones administrativas que son indisolubles con las condiciones de funcionamiento eficaz del sistema. Cabe agregar además la coexistencia de funciones sociales que en todo este proceso integrado de la supervisión se observan y que habrá de tenerse presente.

La confluencia de los servicios hacia el logro de calidad, conducen a conceptualizarla supervisión con una eminente carga técnica, puesto que todo el proceso administrativo conduce hacia el aula e incide en el desarrollo y promoción del niño.

No se pueden obviar en el tránsito hacia lo curricular, que es la base del logro de calidad, las funciones administrativas que están indiscutiblemente ligadas al proceso del desarrollo de los aprendizajes.

LA OBSERVANCIA de lo que sucede en el hecho educativo, como INTERVIENEN, los animadores, los recursos, materiales, programas y proyectos que en su propio seno o entorno acontecen, constituirán las funciones fundamentales que entran en su campo de competencia general.

Caracterización de funciones:

a) FUNCIONES TECNICAS

Quizás sean éstas las más importantes del quehacer de la supervisión. Estas son las que encauzan el esfuerzo y la energía hacia el mejoramiento cualitativo de la educación - son las que hacen posible la correcta aplicación y el desarrollo del currículo escolar por parte de maestros y alumnos, la participación en el proceso de los organismos comunales, sociales y la observancia de los impactos esperados de los programas y proyectos que dentro y fuera del ámbito escolar se desarrollan. Esta función es la que hace posible la integración con coherencia de todos los elementos, fuerzas, normas que intervienen en el proceso curricular.

Sin pretender agotar todas las funciones técnicas de competencia en la supervisión, mencionamos algunas como referencias:

- Propiciar en el Distrito, Núcleo Escolar y Centro Educativo investigaciones sobre el rendimiento académico, recursos humanos y didácticos, para estar en las mejores condiciones para planificar la labor de la supervisión que se va a realizar y responder a exigencias de rendimiento escolar.
- Orientar la labor de los docentes, de acuerdo con el tipo de escuela, condiciones de los alumnos y preparación profesional del docente; para así desarrollar los programas en forma más realista, con una ajustada valoración de la evaluación.
- Colaborar con los docentes para hacer más efectiva la acción de la educación, mediante un acercamiento de la escuela a la comunidad, en el entendido que el ámbito escolar va más allá del ámbito físico de la escuela, involucrando a la comunidad en procesos curriculares.
- Facilitar, promover, coordinar con las reparticiones responsables, cursos de capacitación, asesoramiento, boletines de información y divulgación didáctica, reuniones, círculos de estudios, intercambios de experiencias, que contribuyan a la capacitación en servicio, actualización y asistencia técnica al docente y auto-actualización.

- Verificar el desarrollo de los aprendizajes, si se cumplen al menos los mínimos programáticos que aseguren la identidad nacional de la formación de los individuos y de que forma se desarrollan. Por lo cual deberá integrar a sus planes de acción, las técnicas de las visitas al aula, con sentido de una primera fase, de observación de las realidades y modalidades, metodológicas dinámicas, relaciones y solvencia profesional de los docentes. Este aspecto fundamental de sus funciones, se iniciarán como un tránsito hacia el ideal de supervisión de tipo clínica, a la que en el transcurrir de los años deberá arribarse, en la consolidación de técnicas supervisoras modernas. Pero para que ello ocurra, deberán medirse los esfuerzos y actuar sobre la base de prioridades, hasta que se hayan ido concretando los pasos de capacitación y de internalización de nuevos roles del supervisor y hayan recibido los maestros y directores, sus acciones de capacitación y se esté en instancias de comprender que la supervisión es ayuda para mejorar los procesos de enseñanza/aprendizaje.

En la medida que el supervisor se transforme en verdaderos generalistas, y que se sienta realmente con la solvencia profesional requerida; estas técnicas de asesoramiento, de demostración, de orientación en el aula, irán siendo muy comunes y aceptadas sin duda por los propios maestros.

- Comprobar la planificación institucional de los docentes, directores y docentes (plan anual, semanal, diario, etc.) El ejemplo deberá partir de su propia manera de actuar. El deberá ser ejemplo de previsión y organización para poder estar en condiciones de exigir a sus supervisados.
- En el cumplimiento de estas acciones técnicas, la supervisión responderá también con sus esquemas de planificación que surgirán de los acuerdos periódicos entre sus pares en el mismo distrito, departamento y/o región. Planes que responderán a contrarrestar los déficit y carencias de orden prioritarios se ha propuesto la supervisión superar.



**b) FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:**

Las funciones administrativas son las que hacen posible la fluidez en la comunicación entre las distintas dependencias y niveles educativos y la utilización racional y adecuada de los recursos y materiales para el logro de objetivos precisos. La supervisión vincula y articula las actividades de administración del Ministerio con las actividades técnico pedagógicas que se ejecutan a nivel escolar. El supervisor es nexo que comunica, tramita y garantiza una gestión eficiente.

Estas funciones contribuyen a la organización, reglamentación y cumplimiento de las normas establecidas en el sistema escolar, pero deberán tenerse presente que la supervisión técnica actúa sobre los procesos administrativos.

Escapan a su cometido todas aquellas referidas a los actos de fiscalización de actuación personal irregular del docente, para lo cual el Ministerio de Educación, tendrá sus líneas jurídicas especiales de control y fiscalización. La función administrativa no va más allá, de las acciones que involucran los procesos de intervención de los servicios y de elementos curriculares en el desarrollo normal de los aprendizajes.

La función fiscalizadora y policíaca en la administración escolar ya no es competencia pura de la supervisión, sino de otras ramas de la administración previstas por el Ministerio.

No obstante, no se pueden separar de la función técnica, aquellos procesos administrativos normales que se relacionan con el adecuado funcionamiento del centro educativo.

Entre ellas podemos destacar:

- Reordenar el funcionamiento del Distrito Escolar, con sus redes de apoyo correspondiente para facilitar la comunicación entre los centros educativos. Como así mismo el intercambio de experiencias para el mejoramiento educativo.

- Verificar y facilitar que se conozca el calendario escolar, que lleguen boletines, circulares, informes, estadística y recoger observaciones y orientarla hacia los canales correspondientes, obtener información útil para la facilitación de la toma de decisiones favorables al buen funcionamiento del sistema.
- A nivel de dirección ayudar para que se opere un buen uso de los archivos escolares.
- Colaborar en el asesoramiento para la confección y llenado de los registros estadísticos, inventarios, etc.
- Recoger información de base y sugerir a los responsables, para que se puedan realizar las reparaciones o construcciones escolares.
- Velar por la correcta integración y funcionamiento de los organismos de apoyo y la buena utilización de los presupuestos escolares.
- Estos procesos administrativos, deben observarse con mucho cuidado por parte de la supervisión. Sus respuestas han de ser de asesoramiento, extremando la ayuda a aquellos docentes que no tienen la suficiente experiencia.

#### c) FUNCIONES SOCIALES

Las funciones sociales asientan el proceso educativo para que haya un mejor entendimiento entre los docentes, el director y entre éstos y el supervisor y entre la escuela y la comunidad.

El logro de espíritu de cuerpo requerido, solo es posible a través de excelentes relaciones y clima de armonía y paz entre las personas que intervienen en el proceso educativo para que pueda darse un buen aprendizaje a los alumnos y aceptación y confianza en la supervisión.

Entre algunas de las acciones pueden citarse:

- Propiciar buenas relaciones humanas entre los directores, docentes y alumnos y entre éstos y la comunidad.
- Contribuir mediante intercambio de experiencias entre los docentes, dentro de climas de armonía en las relaciones, propiciando el respeto de los directores y maestros, como también recordar deberes y obligaciones cuando las situaciones así lo requieran o se presenten.

- Animar el funcionamiento de servicios sociales (salud, alimentación, cultura) en la escuela y la comunidad.
- Orientar a los docentes para que contribuyan al mejoramiento social, mediante la promoción de grupos organizados que promuevan el desarrollo comunal, que propicien el respaldo que la escuela necesita, para resguardo y acrecentamiento de sus bienes, que son a la postre los bienes que benefician a sus hijos y a la sociedad.

#### 4.2 ANALISIS DE FUNCIONES Y TAREAS.

Exigencias nacionales y los avances de las sociedades y su tecnología han abierto nuevas expectativas de relación a necesidades de revisión de los sistemas educativos para lograr mejoras cualitativas y cuantitativas de la educación. Esto conlleva a las revisiones, ajustes y transformación de la supervisión, organización clave del sistema educativo. A la supervisión moderna se le exige influir sobre todas las situaciones y oportunidades de aprendizaje, dentro y fuera del ámbito escolar, en la socialización de éstos, y en la formación general de los aprendientes.

El interés ya no se centra tanto en los asuntos administrativos, sino en los relacionados con el proceso de aprendizaje, el cual está muy relacionado con el desarrollo y evolución integral del niño.

Debe estar encauzada a servir de guía en el terreno de la educación, formación, capacitación, actualización y asistencia técnica a los directores y maestros. Se concibe al supervisor como un generalista, capaz de comprender el fenómeno educativo como globalidad y estimular a los docentes para que realicen investigaciones de acuerdo con las posibilidades de cada uno y que ofrezcan asesorías que tiendan a superar las limitaciones de los docentes.

Es un recurso ofrecido al cuerpo docente y administrativo para que estos servicios sean eficientes -para ello, es necesario que a través de su gestión logre aceptación y confianza profesional en los docentes.

Tendrá presente:

- a) saber escuchar a los maestros, en cuanto a sus inquietudes, problemas, aciertos y limitaciones;
- b) saber recibir y dar ayuda;
- c) canalizar la ayuda directamente a través del cuerpo supervisor o mediante la intervención de los organismos especializados, cuando los problemas no puedan ser resueltos por los docentes del mismo distrito o núcleo escolar;
- d) estimular la mútua colaboración entre el supervisor, el director y el maestro para alcanzar formas de procesos enseñanza/aprendizaje, que abarquen todo el radio escolar.

El supervisor debe asumir su verdadero papel que está relacionado con los aprendizajes de los alumnos, situación que solo puede comprobarse en el aula, por tal razón el principal campo de acción son las escuelas del distrito escolar.

No es más la comprobación de fallas y errores para informar a los superiores, sino desarrollo de esfuerzos, aporte de estímulos para que se aprovechen al máximo las capacidades.

Las estrategias serán los trabajos en grupo, talleres, seminarios, boletines, visitas para enriquecer la práctica diaria, en el espacio escolar donde se está dando el proceso-aprendizaje.

La supervisión asume el fin primordial de facilitar, animar, promover el mejoramiento del proceso administrativo, mediante una ejecución efectiva y positiva de alcances de objetivos de política educativa.

Debe cumplir entre otros, con los siguientes objetivos que emanan del objetivo principal:

- 1) Propiciar la expansión cualitativa y cuantitativa de las oportunidades, opciones, servicios educativos tales como:
  - a) la educación preescolar, primaria y básica;
  - b) funcionamiento de proyectos y programas que se ejecutan en el área;
  - c) funcionamiento de los programas de alimentación de los alumnos.

2) Enriquecer el currículo mediante:

- Diagnósticos de problemas y necesidades que orienten la adecuación curricular en la región y/o nivel local.
- Investigaciones y evaluaciones para conocer el rendimiento educativo.
- Intercambio de experiencias educativas que faciliten la introducción de innovaciones, experimentación y adopción de nuevas estrategias didácticas, métodos, técnicas, procedimientos y tecnologías educativas.
- Coordinación de actividades para elaborar y dotar de materiales educativos apropiados y en cantidad suficiente a las escuelas.
- Adecuación del currículo a nivel local y de las instituciones, dando oportunidad de su desarrollo participativo y atento a necesidades, problemas, aspiraciones de la comunidad.

3) Participar en el desarrollo permanente de programas de capacitación, de actualización, de perfeccionamiento docente, propiciando:

- Los procesos de auto formación docente.
- El acceso a fuentes de información o la provisión de los mismos.
- El establecimiento de mecanismos de comunicación para mantener al personal informado de las nuevas pautas educativas, nuevas estrategias pedagógicas.
- El estímulo de iniciativas y actividades de los maestros en el desarrollo de experiencias curriculares y en la elaboración de materiales con recursos del propio medio.
- Las sugerencias en los contenidos de programas de capacitación de capacitación de supervisores - directores y maestros.

4) Desarrollar una actitud favorable a la elevación de la calidad en su ámbito de trabajo, a través de:

- Evaluaciones de las condiciones y la forma en que el maestro desarrolla los procesos enseñanza-aprendizaje, así como, el nivel de logro alcanzado de las metas fijadas para cada nivel.

- Favorecer el desarrollo de las relaciones humanas entre los educadores y entre éstos y los integrantes de la comunidad, lo cual facilitaría la concepción de que la comunidad es fuente importante del currículo.

#### ANALISIS DE TAREAS

Dentro de las actividades y tareas de su competencia se pueden entre otras expresar las siguientes:

- Realizar investigación operativa dentro de su área de acción y en las instituciones educativas (ver anexo TECNICAS DE INVESTIGACION OPERATIVA).
- Elaborar planes operativos anuales de trabajo en su distrito y orientar la planificación en la Dirección y en el aula.
- Planificar en equipo las metas a lograr dentro de cada jurisdicción, coherencia con las de nivel Regional y Nacional, coordinando todos los aspectos necesarios para su logro.
- Realizar una activa asesoría a los distintos niveles en supervisión, con énfasis a los Directores de Escuelas, primera fase de operaciones de la supervisión escolar.

Esta asesoría es parte del proceso planificado en que supervisor y supervisados enfrentan juntos la enseñanza y el aprendizaje como una problemática compleja, de múltiples factores e implicaciones para encontrar las opciones y modelos más efectivos para realizar el proceso educativo.

Para el logro de estos propósitos correspondería:

- Asesorar a los directivos de centros escolares en la elaboración de planes de actividades anuales, semestrales, mensuales, diarios y a llevar sus registros de actividades diarias cumplidas.
- Asesorar y supervisar, utilizando todos los recursos a su alcance, acudiendo al apoyo de otras reparticiones, cuando ello sea necesario, enfatizando siempre en la participación para logros de adecuación al desarrollo del currículo local.

- Promover y asesorar por si mismo o con apoyo de colaboradores, al desarrollo de proyectos y programas de bibliotecas escolares, huertos, servicios de alimentación, desarrollo de actividades con jóvenes exalumnos, en actividades creativas, científicas, culturales, artísticas (ferias, concursos, competencias, etc.)
- Asesorar y supervisar sobre aspectos específicos de administración curricular, elaboración de horarios, funcionamiento de comisiones locales o departamentales y elaboración y uso de materiales didácticos actualizados.
- Asesorar a los organismos de apoyo, para que realmente respondan al proceso curricular, con permanencia y coherencia con los objetivos de la supervisión y del sistema educativo.
- Sugerir actividades, tendientes a la adecuación de los contenidos curriculares, teniendo en cuenta las características y necesidades, aspiraciones de las comunidades, aportados por las investigaciones y exploraciones realizadas.
- Promover y coordinar actividades de círculos de Estudios, intercambio de experiencias educativas a nivel docente, de directores y entre supervisores en los niveles de núcleos, departamento o región.
- Divulgar en boletines u otros medios, a los efectos de estímulos, experiencias y realizaciones positivas que estén realizando algunos docentes o directores que merezcan la aplicación en otras escuelas.
- Organizar y realizar actividades de mejoramiento del proceso enseñanza/aprendizaje, tales como: seminarios, talleres, exposiciones, conferencias, etc.
- Promover, coordinar, controlar y desarrollar acciones de evaluación, utilizando instrumentos de supervisión adecuados, para determinar los resultados del proceso enseñanza/aprendizaje.
- La calidad del servicio que brindan los maestros y el impacto de la institución educativa en la vida comunal. En este sentido sería conveniente:
  - Promover las técnicas y procedimientos de dosificación de contenidos, planes de estudio - días lectivos, del calendario escolar para asegurar el alcance de objetivos esenciales.

- Asegurar adecuada y oportuna distribución de equipos; materiales, etc. por parte de los servicios correspondientes, para facilitar la integración y consideración en los procesos de aprendizaje.
- Visualizar todos aquellos aspectos de administración educativa (matrícula, evaluaciones, certificaciones) que están relacionados con los aprendizajes y lo califican de alguna manera.
- Sugerir acciones correctivas en lo técnico mediante delicadas estrategias y tacto especial con los docentes.
- Supervisar, apoyar, verificar, evaluar los programas, proyectos que con apoyo de organismos internacionales y/o gubernamentales se desarrollan en las comunidades y/o escuelas de sus distritos o núcleos, cuando éstos buscan impactos cualitativos y cuantitativos educacionales en la población.
- La vigilancia de los aspectos técnicos pedagógicos son de exclusiva competencia supervisora de la supervisión.



FACILIDADES PARA EL TRASLADO  
DE  
SUPERVISORES A LAS COMUNIDADES

#### 4.3 Apoyo Logístico

El Staff de la Dirección de Supervisión Nacional ha realizado un estudio de necesidades de transportes y resuelto algunas situaciones, de tal manera que el sistema de supervisión puede funcionar, garantizando la llegada a los centros educativos y comunidades, con mayor regularidad.

La base del funcionamiento del sistema lo constituye justamente, la colecta de información directa sobre lo que ocurre en los Centros Educativos y en las aulas desde el punto de vista técnico-pedagógico. Además el objetivo a alcanzar mejoramiento cualitativo y eficiencia, implica la responsabilidad de estar muy en contacto con los docentes que son quienes operacionalizan el desarrollo del currículo.

En tal sentido la Dirección de Supervisión, adelantándose a estas condiciones, se encuentra realizando un estudio de mapeo escolar por departamento, donde se han demarcado los distritos y núcleos y las vías de acceso a los Centros Educativos. Una guía o planilla acompaña a esta descripción, donde se anotan las distancias, medios de transportes colectivos para poder llegar a las mismas, clasificando por tipo o característica de distancias y caminos a las escuelas.

Se ha pensado la utilización de tres recursos fundamentales de acceso, cuando la visita no se puede hacer por medios personales propios:

- a) Transporte colectivo - local - para lo cual se dispone de partidas presupuestarias para el pago de pasajes.
- b) Equipamiento a cada departamento con un vehículo diesel doble tracción.
- c) Equipamiento a distritos, con motocicletas.

Las necesidades planteadas para el logro de financiamiento externo son las siguientes: Equipar 103 oficinas de distrito.

Nº. vehículos necesarios: 20

Nº. de vehículos solicitados e incluidos en el Proyecto SABE con AID:

Carros: 12.

Solicitados al BIRF: 8 carros y 30 motocicletas.

Necesidades que faltan cumplir y que se buscó financiamiento a otras fuentes:

De las Supervisiones Departamentales y Regionales, las motocicletas estarían destinadas a ser adjudicadas a Supervisiones de Distritos, con más necesidades de desplazamiento.

En el presupuesto figura posibilidades económicas para el cubrimiento de gastos de pasajes y viáticos y se piensa se habilite estas partidas también para supervisores de núcleos de acuerdo a las normas vigentes.

Cabe observar y esto si es importante, que en el financiamiento de este apoyo logístico, no figuran presupuestos previstos para el mantenimiento de la flota automotriz, situación que habrá que preveer para garantizar su mantenimiento productivo por lo menos hasta cuatro años.

En otros países, se ha recurrido a la venta de los vehículos a los tres o cuatro años de uso, cuando entran ya en situación de funcionamiento irregular por su uso, con el propósito de reinvertir dicho producto en la renovación de las flotas, cuyo mantenimiento luego de 3 o 4 años, se hace sumamente costoso o antieconómico

En el anexo de este documento se agregan los estudios de vías de comunicación, ubicación y delimitación de distritos y núcleos educativos, con las facilidades de acceso, rutas, distancias. Se agregan los departamentos cuyo estudio ya ha concluido a manera de ejemplo.

#### 4.4 PERFIL DEL SUPERVISOR Y DEL DIRECTOR DE ESCUELA.

En este apartado se pretende resumir un conjunto de elementos que se orientan a la configuración de un perfil profesional y personal del supervisor salvadoreño - capacitado para actuar en los niveles básicos e intermedio del sistema educacional, en áreas esencialmente técnico-pedagógicas, con incidencia y contribución al mejoramiento de los maestros a la eficacia de los procesos de enseñanza-aprendizaje y al cuidado de los bienes escolares.

##### A. Rasgos de Personalidad:

El perfil de personalidad describe las características y los modos de comportarse de un supervisor como individuo, como resultado de su formación e información obtenida, lo cual le da una caracterización en el desenvolvimiento de su función.

En este aspecto se requieren los siguientes valores, actitudes y rasgos:

- Integridad.
- Responsabilidad, que le permita cumplir fielmente su función, la responsabilidad que demuestre le dará mayor prestigio y autoridad.
- Objetividad.
- Espíritu de superación.
- Creatividad.
- Criticidad e iniciativa.
- Actitud de liderazgo.
- Capacidad de organización.
- Facilidad de expresión, para poder comunicarse y transmitir información.
- Abierto al cambio.
- Ecuanimidad.
- Conciliador y amigable.

##### B. Profesionales.

El supervisor deberá ser un educador por excelencia, con un gran conocimiento del sistema educativo del país, de su legislación escolar y de las técnicas que permiten operacionalizar el currículo y lograr buenos rendimientos en los procesos de aprendizaje de los alumnos.

Un generalista competente y solvente para ello se requiere:

- Mantenerse permanentemente actualizado en las disciplinas propias de las Ciencias de la Educación, con énfasis en la administración y supervisión educacional.
- Desarrollar una actitud permanente de autoperfeccionamiento y autoinformación, manteniéndose al día en las informaciones e innovaciones que sobre educación aparezcan o se divulgen. La función supervisora exige una constante revisión y actualización del saber, de las técnicas y estrategias didácticas. Ello le liberará de la superficialidad, de los esquemas y de la rutina en la práctica.  
Le demanda actitudes positivas hacia la lectura, la investigación y una búsqueda constante de información que lo capacite y lo haga crecer profesionalmente para dirigir y orientar con solvencia a sus supervisados.
- Tener una visión global del sistema educativo y en forma particular del nuevo enfoque de la supervisión educativa.
- Conocer, interpretar y aplicar las políticas y normas técnico-administrativas emanadas del Ministerio de Educación.
- Conocer la realidad en que se desarrolla el proceso administrativo y técnico-pedagógico; identificando a las unidades educativas, como proceso social abierto que se inserta en la comunidad educativa como necesidades, intereses y problemas a los que hay que dar respuesta. Para conocerla es necesario que posea o logre cualidades para poder entrar al aula y ver que ocurre en ella. Observar la escuela en su globalidad y funcionamiento. El supervisor que conoce la realidad, informará y logrará respuestas pedagógicas, administrativas, curriculares, para mejorar situaciones críticas o deficitarias o para animar y alentar en los buenos propósitos y disposiciones que conducen a la excelencia en los aprendizajes.
- Capacidad para propiciar la armonía entre la institución ministerial y la comunidad educativa. El logro de aceptación y confianza en los supervisados es esencial. El constituye la ayuda técnica que el maestro necesita, él ayuda a lograr una mejor docencia, no es un enemigo - llega con sanos propósitos orientados hacia el niño, principal preocupación de su esfuerzo. Ello requiere identidad de propósitos.

El Ministerio quiere cumplir su misión pero la tiene que hacer en todos y con todos, en armonía y en consenso.

**C. Roles - deberá ser:**

- Asesor técnico.
- Orientador.
- Coordinador.
- Facilitador.
- Investigador.
- Controlador.
- Evaluador.
- Comunicador.
- Promotor.
- Conciliador.
- Portador de recursos y dominio de técnicas para lograr esos roles;
- Debe considerar que la acción supervisora es un proceso que se desarrolla en distintos planos del sistema y, es ejecutado por distintas personas; El perfil profesional es aplicable a todos los supervisores, tanto sea de nivel ejecutivo, intermedio o de base e incluso abarca al Director de la Institución Escolar.
- Deberá finalmente tener habilidad para:
  - Administrar: para que pueda hacer uso racional de los recursos humanos y materiales disponibles.
  - Organizar: En su actuación debe ayudar a aclarar cuales son las metas deseadas por el sistema o por el distrito o núcleo y en función a ellas determinar las acciones necesarias a realizar, los recursos requeridos, la asignación de tareas, de tal forma que las actividades se realicen en forma efectiva e integrada.
  - Planificar: para que pueda establecer lineamientos para el diagnóstico educativo y en base a los resultados elaborar organizadamente las respuestas factibles.
  - Coordinar: porque le corresponderá coordinar y orientar el proceso de planeamiento del currículo, la evaluación de los resultados de su ejecución y el análisis de los mismos, que servirán para efectuar retroalimentación curricular.

- Evaluar: porque constituye la base para verificar la ejecución de lo planificado.

#### RESPONSABILIDADES ETICAS.

Se espera encontrar en la forma de ser de los supervisores las virtudes de LEALTAD, FIDELIDAD, HONRADEZ, JUSTICIA y otras similares. Sin ellas no podrá desempeñar las tareas que se encomiendan. El sentido de hacer lo correcto es requisito previo y un factor esencial, para el debido cumplimiento de las responsabilidades de la función. El sistema de supervisión necesita contar con profesionales con estas virtudes. Profesionales que pongan la lealtad entre los principios morales más elevados.

Deberá buscar, encontrar y emplear formas más eficaces y económicas de realizar las acciones y/o el funcionamiento de los servicios, no olvidando que su trabajo se desenvuelve en el marco de escasez de recursos. Lo que entiende es correcto para sí, debe hacerlo practicar en los demás.

5. CALIFICACION DEL CUERPO SUPERVISOR  
EVALUACION DE DESEMPEÑO.

## 5. CALIFICACION DEL CUERPO SUPERVISOR.

### GESTION DE RECURSOS HUMANOS TECNICOS DE SUPERVISION:

#### 5.1 Administración de personal = RECLUTAMIENTO y SELECCION.

La administración del personal a integrar en el cuerpo de supervisión educativa, pasa por diversas etapas de gestión y de competencias, que en el caso de El Salvador, su competencia se desplaza hacia Recursos Humanos, dependencia especializada del Ministerio.

Implica tener presente:

- Análisis de puestos de Supervisión.
- Clasificación de los distintos niveles de acuerdo a su estructura organizativa.
- La selección del personal - competencia.
- La formación específica del supervisor (ver recomendaciones: FORMACION PERMANENTE DEL SUPERVISOR Y DIRECTOR).
- Capacitación y Actualización Permanente.
- Evaluación y Calificación de la Actuación del Supervisor y/o Director de Centro Educativo.

Es propósito en este plan, como primeras medidas de un proceso que busca el personal más calificado para actuar en el Sistema de Supervisión, exponer una estrategia, para manejo interno del sistema de supervisión, de calificación del cuerpo supervisor, que les habilite para concursar, acreditar o postular para el cubrimiento de vacantes, interinatos y suplencias.

Solo se dan sugerencias. El modelo deberá ser discutido, ampliado y ajustado a la realidad y posibilidades del sistema, pero entendemos muy saludable y estimulante tanto para los supervisados como para el propio sistema. Los instrumentos que se anexan deben ser tomados como documentos de trabajo a manera demostrativa.

- El análisis del puesto. Consiste en el estudio detallado de las distintas tareas a realizar en su cargo o unidad administrativa de una institución o sistema. Aquí debe determinarse las responsabilidades del cargo y en función de ello seleccionar el personal idóneo o con la experiencia y conocimientos específicos.



Esto deberá tenerse presente para el llamado de las vacantes que se produzcan en el sistema de supervisión educativa. Las responsabilidades del cargo surgen de las funciones y tareas que en su nivel debía cumplir y que figuran en el capítulo respectivo en este Plan Orgánico de la Supervisión.

- Clasificación de puesto. Cada cargo según sus funciones, actividades y tareas, tiene una mayor o menor responsabilidad dentro del sistema y dado los diversos niveles de organización de la estructura del sistema de supervisión, se hace necesario establecer una clasificación de puestos de Supervisor de Distrito, Departamental, Regional, Asesor, Director; para asegurar un tratamiento ordenado y equitativo del personal de supervisión al momento de considerar ascensos y designaciones.
- Selección. La selección dentro del proceso consiste en obtener para un cargo determinado la persona idónea o la más apta para el desempeño del mismo. Para la selección es necesario abarcar algunos aspectos dentro de los cuales cabe mencionar:
  - a) reclutamiento . Abarca toda la actividad dirigida a atraer los candidatos. Primer paso en la selección.
  - b) concurso: Es el proceso de determinar mediante un concurso de oposición y/o méritos, la capacidad de los posibles candidatos a fin de predecir su calidad de trabajo.
  - c) Nombramiento: Es la culminación de la selección. Una vez examinado los méritos y/o resultados de las pruebas de oposición se ordenan por resultados escogiendo los más sobresalientes.
  - d) calificación: En la selección (concurso) juega un papel preponderante las calificaciones que inciden en los méritos. Estas responden a las apreciaciones analíticas de las habilidades, potencialidades, responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, eficiencia, nivel técnico de actuación, lealtad, ética, etc.

Las evaluaciones que se puedan hacer al personal de supervisión, van a proporcionar informaciones valiosas para los casos de promoción, traslado o capacitación del personal. Siguiendo estos procedimientos podremos asegurar la vigencia de una carrera dentro del sistema de supervisión y por otra parte se cualifica el sistema con la permanencia en él, de los mejores técnicos, lo cual beneficia a todo el sistema educativo.

Entendiendo que es beneficioso para el sistema de supervisión desarrollar esta estrategia de selección, concurso y calificación del personal de supervisión es que presentamos en el presente plan algunas ideas básicas que permitan normatizar esta estrategia.

## 5.2 SISTEMA DE CALIFICACION DE LOS SUPERVISORES Y DIRECTORES.

### Sustentación Legal:

En el manual de funciones generales, de organización, se menciona a la Dirección General de Recursos Humanos, la competencia en todo lo que tiene que ver sobre lo referente a reclutamiento de personal docente, pero de acuerdo a necesidades de las distintas reparticiones del Ministerio y que por ellas sea solicitado.

En general, las acciones de reclutamiento y selección se efectuarán de acuerdo a pautas, políticas de personal técnico/docente que el servicio de supervisión indicaría.

La Ley de Escalafón del Magisterio Nacional en su Art.30, dispone requisitos para ejercer el cargo de supervisor docente. Asimismo la Ley de Profesión del Maestro habilita el funcionamiento de la Institución del concurso para el cubrimiento de vacantes y ascensos, disponiendo por ejemplo en el Art.21 que la elaboración de las pruebas es competencia del Ministerio de Educación y reglamenta el proceso de las mismas.

En cuanto a normas de calificación la misma Ley General de Educación habilita al organismo a estructurar el régimen interno de evaluación de la eficiencia de su personal, razón por lo cual estimamos validar la estrategia que se propone a los efectos de dar seguridad de idoneidad y solvencia del personal técnico-docente que ejerce en el

Sistema de Supervisión. Asimismo se estaría instrumentando la carrera profesional docente de supervisión que coadyuvaría en el proceso de transformación de las bases conceptuales, en el quéhacer educativo tradicional.

#### Evaluación del Nivel de Desempeño.

Es necesario que el supervisor tenga constancia de actuaciones de sus supervisados. El tiene necesidad de determinar la idoneidad del nivel de desempeño en el trabajo total como asimismo en relación al comportamiento de los diversos elementos, factores y dificultades que para el ejercicio de sus funciones, actividades y tareas debió enfrentar.

Un historial bien elevado de actuación, sumado al buen criterio del supervisor al considerar los determinados factores básicos, contribuye a que llegue a conclusiones válidas acerca de la calidad, efectividad y actuación del trabajo del supervisado, en nuestro caso de supervisores subalternos y directores. Actuación que acrecentará los méritos para posibilitar sus concursos para los ascensos dentro de la carrera técnico/docente de supervisión y garantía para el sistema de que existen controles de desempeño en el proceso de alcance de los objetivos de la propia supervisión y del sistema educativo: calidad y eficiencia.

El primer paso de nuestra estrategia y para lograr un buen grado de uniformidad y congruencia, es necesario elaborar una guía de niveles de satisfacción de desempeño; que puede constar de tres o cuatro items de actuación:

#### Niveles de Actuación.

1º. Insatisfactorio: Nivel crítico, cuya actuación está por debajo de las normas mínimas esperadas. Habrá que analizar aquí el porqué de las deficiencias de actuación. Los problemas o factores de incidencia de este análisis permite al supervisor prever contenidos de capacitación profesional, retroalimentación técnica, actualización o ajustes, aspectos logísticos de funcionamiento del sistema.

Requiere un control y vigilancia más estrecha. De no mejorar la actuación, no le estaría sirviendo al servicio este desempeño y cabría cambio de destino o separación del cargo.

2º. Nivel de Actuación: Observable , limitado o regular.

Se determinan aquí aquellas actuaciones que a duras penas cumplen con un mínimo de desempeño.

Estas actuaciones requieren o exigen un mayor control supervisor y contactos más estrechos con el supervisado.

Este supervisado necesita mejorar. Podríamos decir que su actuación está en regimen de observación.

3º. Nivel de Actuación: Aceptable. En su actuación global se analizan

y visualizan pocos casos de fallas o errores de carácter serio.

Sobresalen muchos aspectos de su actuación, que disimulan o atenúan o compensan algunas deficiencias. Requiere un contacto normal de supervisión.

4º. Muy Bueno. Se considera un juicio de actuación por encima de lo co-

rriente. A menudo o en distintos aspectos de la conducta profesio-

nal del supervisado aparecen mereciendo calificaciones de sobresa-

liente. Su actuación enriquece el sistema de supervisión y del edu-

cativo. Esta actuación merece ser destacada y estimulada. Necesita un mínimo de supervisión. Entra a constituirse en pilar y sosten-

del sistema. Podrán aprovecharse sus desempeños, experiencias en el marco de una participación más amplia en el sistema.

5º. Excelente: La actuación del supervisado rebasa sus campos y posi-

bilidades básicas de acción. Casi nunca se le observan fallas.

Es leal al sistema, importa su opinión en las decisiones del nivel superior. Es calificación para destacar una actuación y se reco-

noce con todo criterio como señal de logro para el supervisado. Como en la calificación anterior, quienes son considerados como excelen-

tes, merecen reconocimiento para posibles ascensos.

### Evaluación de Actuación.

Esta evaluación es abarcativa a varios aspectos de la gestión. Ya se expresó la necesidad de contar con un cuerpo de supervisores capacitados, idóneos y técnicos. El sistema educativo tiene necesidad de garantizar las actuaciones de las personas encargadas de tareas del sistema educativo.

En un orden de jerarquía mencionamos dentro de esas personas, al maestro, al director y al supervisor.

Los criterios de la valoración del personal de supervisión ya lo hemos mencionado, pero reiteramos la finalidad de lograr en el cumplimiento de sus funciones, actividades y tareas una mayor eficiencia y calidad que implique una garantía de solvencia en el proceso de logro de objetivos educacionales.

La evaluación implica obtener información sobre el control de la actividad supervisora, el rendimiento de las personas en esa actividad, que se traduce en índice calificador de esa actuación que servirá como punto de referencia para la orientación, seguimiento, perfeccionamiento y actualización profesional, estímulos y ascensos. Necesitamos de algunas normas para conocer la actuación, criterios para la elaboración del juicio.

Deberíamos en este sentido fijar algunos de estos criterios básicos de actuación de la supervisión:

1º) Información personal del funcionario supervisado y/o CRITERIO ADMINISTRATIVO.

Anotación sobre valoración de títulos, certificados, diplomas, tiempo de trabajo, licencias (causas)

2º) CRITERIO CULTURAL: Evaluación en la actuación de realización de publicaciones orientada a los aspectos de información y/o de divulgación de asuntos administrativos, técnico pedagógicos de orientaciones para mejorar el aprendizaje; organización de reuniones, círculos de estudios, divulgación de intercambio de experiencias docentes, reuniones de orientación técnico-pedagógicas.

En estos casos se evaluará periodicidad, intensidad, calidad y tiempo dedicado a las mismas = Especialidad particular del supervisado o conjunto de habilidades que posea, que sean afines a su función.

3º) CRITERIO PERSONAL. Está dirigido a evaluar las características personales del supervisado: Permanencia y dedicación al serýicio, relaciones humanas, ecuanimidad, laicidad, presencia personal, ética moralidad y corrección. Nivel de formación personal, de información cultural. Organización de su propia oficina y de sus propios recursos logísticos.

4º) CRITERIO FUNCIONAL. Se considera relacionado con los aspectos técnico pedagógico de su trabajo orientado a la obtención de los mejores aprendizajes en las aulas. Desarrollo de la administración y animación del currículo e integraciones de elementos, por ejemplo:

- capacidad técnico-pedagógica referente a su función: como observa, ve y analiza el funcionamiento de la labor escolar;
- iniciativas tendientes a lograr un mejoramiento y tecnificación del servicio;
- creación de climas de trabajo en sus supervisados que estimule y favorezca las iniciativas de los integrantes de los núcleos o centros educativos. Evidencia de un clima de trabajo personal y propio;
- orientaciones y actuación para el logro de participación de las comunidades a los efectos de obtener su apoyo en las inquietudes educativas, apoyo de la comunidad en la adecuación de los currículos a las propias necesidades del medio;
- efecto multiplicador de su actualización docente, de aprovechamiento de capacidades personales y técnicas dentro de sus planteles, orientado a mejorar la acción docente;
- como organiza su trabajo, sus planes de supervisor. Como planifica sus visitas. Como orienta la organización escolar en sus centros educativos;
- Como controla los rendimientos escolares, y los rendimientos de sus maestros;
- como orienta el funcionamiento de las secciones de apoyo en las escuelas: como biblioteca, uso y manejo de materiales;
- los controles administrativos del CENTRO: como inventarios de bienes, libros de registros, etc.

Lo mencionado constituye Criterios Generales de Evaluación que el sector de planificación y de asesoría técnica de la Dirección de Supervisión ajustarán luego, a los efectos de priorizar criterios para una primera etapa del funcionamiento de la supervisión hasta tanto se hayan dado los niveles de eficiencia en la capacitación de los supervisores. El tránsito en los cambios que deberán observarse hacia una supervisión de tipo clínica, irá permitiendo la definición de estrategias.

Recomendamos no obstante en este aspecto, diseñar instrumentos de evaluación, sobre factores y rasgos objetivos que están en esta primera instancia más acordes con las prioridades del sistema y los niveles de solvencia de los supervisores.

Lo correcto sería instrumentar un mecanismo para evaluar en una primera instancia solo en número reducido de criterios claramente identificados.

#### METODOS DE EVALUACION.

Esta etapa comprende o responde el "cómo evaluar al supervisado" Registramos una serie de técnicas que podrían ser apropiadas a esta finalidad para obtener una apreciación justa, equilibrada de las tareas del supervisado y de su rendimiento, aunque siempre percibiremos ciertos grados de subjetividad en los juicios.

Podrían adoptarse las siguientes técnicas combinadas:

##### - OBSERVACION DE UNA VISITA DE SUPERVISION A UN CENTRO EDUCATIVO.

Utilización de un formulario para un INFORME ESCRITO DE ACTUACION. Dicho formulario debería redactarse por triplicado (tres vías) uno para el supervisado, otra para el supervisor y una tercera vía para integrar el informe al supervisor de nivel jerárquico superior, el cual podrá disponer de copias para otras dependencias específicas.

En este formulario se estipula ya una escala de evaluación que pretende o consiste en convertir el juicio, o criterio que se ha observado, en una expresión numérica con una escala de puntuación que refleja los grados de intensidad de esos criterios de actuación, desde el nivel de actual insatisfactorio al excelente; con una puntuación correspondiente.

Algunos de los criterios requerirá de un acto presencial de observación, para otros se tendrá que recurrir al contenido de ficheros de informe del personal que deberá disponer el supervisor departamental, o de información que aporte el propio supervisado.

En la adjudicación numérica a los criterios deberá corresponder al énfasis que se da a algunos criterios o aspectos de actuación en las funciones supervisoras.

Así por ejemplo, de acuerdo al enfoque y objetivos que persigue la supervisión en estas nuevas instancias la actuación en los aspectos técnico-docente ha de ser jerarquizada, como asimismo la responsabilidad el cumplimiento de sus cometidos básicos funcionales.

La tabla de distribución o adjudicación numérica puede ser.

INSUFICIENTE O INSATISFACTORIO 1 a 2 PUNTOS	OBSERVABLE O LIMITADO -REG. 3 - 4 - 5 PUNTOS	ACEPTABLE O SUFICIENTE 6, 6.5, 7, 7.5	MUY BUENO 8, 8.5, 9	EXCELENTE 9.5 - 10
---	--	---	------------------------	-----------------------

Se trata de evaluar el trabajo de un supervisor, cuando éste realiza una tarea o actividad con uno o varios supervisados que pueden ser supervisores de distrito, supervisores de núcleos o directores de centros educativos.

Se trata de reunir datos, interpretar maneras de actuar a fin de determinar puntuaciones meritorias que puedan servirle al supervisado para intervenir en una selección, ascenso o traslado, o acreditar para el ejercicio de suplencias o interinatos en la carrera técnico-docente de supervisión.

La evaluación supervisora en el lugar, puede ayudar a detectar fallas en el comportamiento funcional del supervisado, como asimismo "olfatear" lo que ocurre en el propio centro educativo, o niveles profesionales y carencias de un grupo de maestros.

EJECUCION. Aunque la evaluación y diagnóstico de un supervisado comienza desde el momento que el Supervisor Departamental, visita en su primer paso la oficina del supervisor de distrito o de núcleo, o en el momento que el supervisor de núcleo penetra en el Centro Educativo. A los pocos momentos comienza a "percibir la atmósfera" de lo que allí ocurre.



"Orden, actividad, aseo, trabajo, etc." se le presentan de inmediato. Lo mismo ocurrirá cuando el supervisor entra en el aula de clase. Su observación -visita - entrevista debe durar el tiempo suficiente que le permita obtener una comprensión general de la actuación y de los elementos o impactos de actuaciones anteriores del supervisado.

En el documento 23 de la Reforma ya se expresaban y establecían los registros documentarios del record profesional de cada funcionario.

Cabría reiterar y adecuar muchos de los instrumentos que allí se habían elaborado para ponerlos en práctica.

Por ejemplo - el formulario 2 - de visitas a maestros profesores por parte del Director del Centro Educativo (pag.63) La FICHA del Maestro (pag.65) Información sobre el trabajo de supervisión del Director a sus maestros (pag. 74). Y en lo relacionado con Registros del supervisor - itinerario de visitas (pag.83) Informe de actividades mensuales y de VISITAS A CENTROS ESCOLARES (pag. 89 a 91): Estos instrumentos son válidos, solo se trata de revisarlos y adecuarlos a las necesidades y urgencias del sistema en la actualidad.

La evaluación y calificación de supervisados se concreta al final de cada ejercicio escolar, sobre la base del análisis de:

Visitas de supervisión al supervisado.

- 1) INFORME DE ACCION TECNICA-DOCENTE como (coeficiente 10) DE REUNIONES CON DIRECTORES Y MAESTROS.
- 2) Entrevistas personales a supervisados (coeficiente 10)
- 3) Informe anual de actividades de supervisores (coeficiente 10).
- 4) Computación del tiempo en trabajo (años de trabajo o actividad computada) c/año 1 punto.
- 5) Otros antecedentes valiosos, títulos, estudios, concurrencia a seminarios, becas, etc. (coeficiente 5)

Estos cinco elementos como base suman puntajes que a la postre significará su calificación total = \_\_\_\_\_

Esta calificación total que será otorgada por resolución de la junta calificadora integrada por el Supervisor Regional o quien le sustituya y el Supervisor Departamental y un representante del cuerpo de supervisores de distrito a propuesta de éstos.

A N E X O

Instrumentos de Registros de Actuación.

(Ejemplos de documento de Trabajo)

73.

SUGERENCIAS

En relación a la propuesta de una estrategia para evaluar desempeño de los supervisores, esta consultoría, aconseja en base a la propuesta general de organización de un sistema, que se expresa en el capítulo V.:

Ejecutar con el Staff de la Dirección y los Supervisores la siguiente programación, que permita con la participación de los supervisores elaborar un manual e implementar el sistema.

PLAN DE IMPLANTACION

Nº	ACTIVIDAD	PROPOSITO	CALENDARIO												PRODUCTO			
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
31	1ª Realización de una acción preliminar de evaluación como práctica.	Facilitar la implementación del sistema.	--															-Clasificación inicial del desempeño por el supervisor.
	2ª Discutir los fundamentos de la evaluación del diseño.	Preparar la adopción del Sistema de Ev.del Desempeño.		-----														-Manual de evaluación del desempeño.
	3ª Diseño y capacitación sobre uso de instrumentos de la evaluación del desempeño.	Uso y aplicación de Instrumentos.								-----								

74



1. CLIMA DE TRABAJO - COOPERACION E INICIATIVA
2. RELACIONES HUMANAS EN EL EQUIPO DE TRABAJO
3. ACTITUD GENERAL FRENTE AL ALUMNO
4. ACTITUD GENERAL FRENTE AL MAESTRO
5. VINCULACION CON LOS HOGARES Y LA COMUNIDAD
6. ATENCION A LOS BIENES ESCOLARES EN GENERAL
7. ACCION EXTRAESCOLAR Y CULTURAL

I	O	A	M B	E

OBSERVACIONES .....

.....

.....

Los resultados obtenidos en esta instancia, teniendo en cuenta la validez pedagógica de la planificación y la eficacia en la dirección del servicio educativo y en particular las metas alcanzadas y los alcances técnico-pedagógicos-administrativos puede considerarse la actuación en el siguiente juicio concreto:

INSUFICIENTE 1 - 2
-----------------------

OBSERVABLE 3 - 4 - 5
-------------------------

ACEPTABLE 6 - 6.5 - 7 - 7.5
--------------------------------

MUY BUENO 8- 8.5 - 9
-------------------------

EXCELENTE 9.5 - 10
-----------------------

Fundamentos del juicio concreto y sugerencias del supervisor informante \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---

Area educativa .....  
Supervisor Departamental de: .....  
Nombre del Supervisor .....  
Carcter del cargo .....  
Fecha de ingreso al Servicio .....  
Fecha de ascenso a Supervisor de Núcleo .....  
Fecha de nombramiento a Supervisor de Distrito .....

Cargos que desempeñó:

.....  
.....  
.....  
.....

Tareas cumplidas en el AÑO DOCENTE

Número de visitas inspectivas realizadas ..... MINIMAS PREVISTAS  EJECUTADAS   %  
Número de docentes supervisados ..... Nº.DOCENTES DE SU DIST.  %   
Número de Directores supervisados .....

Otras funciones .....

Cursos, conferencias, textos, proyectos presentados, etc. ....

.....  
.....  
.....

Licencias y partes de enfermo:

a) Licencias extraordinarias:

..... días .....

..... días .....

..... días .....

b) Partes de enfermo ..... días.

---

Sanciones disciplinarias

.....  
.....  
.....  
.....

---

JUICIO CONCRETO

.....  
.....  
.....  
.....

SUPERVISOR DEPARTAMENTAL

.....

Fecha de cierre .....

SUPERVISOR:	CENTRO EDUCATIVO:
Localidad	Dirección

Nombre del Director \_\_\_\_\_

**Datos administrativos**

**1.1 Visitas**

Nº de orden \_\_\_\_\_ Nº de reunión \_\_\_\_\_ Sede de la reunión \_\_\_\_\_

Distancia recorrida \_\_\_\_\_

Hora de comienzo \_\_\_\_\_ Hora de finalización \_\_\_\_\_ Duración \_\_\_\_\_

Estado del tiempo \_\_\_\_\_

**2. Promotor/s**

Nombre/s \_\_\_\_\_

Cargo/s \_\_\_\_\_

**3. Participantes: Número aproximado:** \_\_\_\_\_

**4. Concurrentes:** \_\_\_\_\_

**5. Motivo de la reunión:** \_\_\_\_\_

**6. Técnica grupal. Técnica de estudio, otra: (especificarlo)** \_\_\_\_\_

**7. Conclusiones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

Entendido: Director/Supervisor

79

FORMULARIO  
VISITA EXTRAORDINARIA

SUPERVISOR	CENTRO EDUC.:
Localidad	Dirección

1.- Nombre del Director: \_\_\_\_\_

1.1 Visita

Nº de orden \_\_\_\_\_ Hora de entrada \_\_\_\_\_ Hora de salida \_\_\_\_\_ Tiempo de duración \_\_\_\_\_

Estado del tiempo \_\_\_\_\_ Distancia recorrida \_\_\_\_\_

1.2 CENTRO EDUCATIVO: \_\_\_\_\_ Inscritos del día \_\_\_\_\_ Asistencia del día \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ % de asistencia \_\_\_\_\_

2.- Motivo concreto de la visita: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- Consideraciones y/o sugerencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA

..... de ..... de 19 .....

Entorado Director

- Maestro/s



SUPERVISION	Sede de la entrevista
Localidad	Dirección

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Carácter del cargo: \_\_\_\_\_

CENTRO EDUCATIVO DONDE DESARROLLA SU FUNCION: \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_

1.- Datos administrativos

1.1 Entrevista

Nº. de la entrevista \_\_\_\_\_ Hora de comienzo \_\_\_\_\_ Hora de finalización \_\_\_\_\_

Duración \_\_\_\_\_ Estado del tiempo \_\_\_\_\_ Distancia recorrida \_\_\_\_\_

1.2 Funcionario

Fecha de toma de posesión \_\_\_\_\_ Fecha de ingreso a la institución \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajo en \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Motivo concreto de la entrevista

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Conclusiones y/o resultado de la entrevista

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_\_

Enviado: DIRECTOR/SUPERVISOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
VISTO



MINISTERIO DE EDUCACION  
DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION  
DIRECCION DE SUPERVISION EDUCATIVA

DOCUMENTO DE TRABAJO.

Día	Mes	Año

INFORME PRIMARIO URGENTE DIRECTO

CENTRO EDUCAT.:	Ubicación:	GRADO:
		Maestro:

HECHO OCURRIDO:

Denunciado por:

ALUMNOS INVOLUCRADOS

Documento de Identidad N°:

Matrícula	Sexo	Edad	Grado

AUTORIDAD QUE INTERVINO:

MEDIDAS ADOPTADAS:

SUPERVISOR DE DISTRITO/NUCLEO:

\_\_\_\_\_  
SUPERVISOR DE DISTRITO/NUCLEO

SUPERVISOR:	CENTRO EDUCATIVO:
Localidad	Dirección

Sr. \_\_\_\_\_

NOMBRE DIRECTOR

1.- DATOS ADMINISTRATIVOS

1.1 Visita

Nº. de orden de la visita \_\_\_\_\_ Hora de entrada \_\_\_\_\_ Hora de salida \_\_\_\_\_

Duración \_\_\_\_\_ Estado del tiempo \_\_\_\_\_ Distancia recorrida \_\_\_\_\_

1.2 Escuela

Distancia a la capital del Dpto. \_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_ Alumnos incriptos \_\_\_\_\_

Asistencias \_\_\_\_\_ Faltas \_\_\_\_\_ % de asistencias \_\_\_\_\_

Alumnos censados en el radio escolar \_\_\_\_\_ Preescolares \_\_\_\_\_ Escolares \_\_\_\_\_

1.3 Funcionario

Cargo \_\_\_\_\_ Carácter \_\_\_\_\_ Fecha de toma de posesión \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajo \_\_\_\_\_ Calificación anterior \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Licencias \_\_\_\_\_

Días \_\_\_\_\_

Causas \_\_\_\_\_

1.4 Personal docente

Maestros: Efectivos \_\_\_\_\_ Interinos \_\_\_\_\_ Suplentes \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

	OFICIALES	PRIVADOS	1.5 Personal auxiliar	OFICIALES	PRIVADOS
Profesores especiales			Vigilante		
			De administración		
			De		
			De		
			:		
Otros			Otros		

1.6 Alumnado

Clases					K.	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º
Nº. de grupos														
Inscriptos														

### 5.3 FORMACION DE SUPERVISORES

Se ha destacado la importancia que la formación y capacitación permanente de los supervisores tiene para la conveniente expansión y desarrollo de los servicios educativos en el país.

El éxito del sistema educativo depende ante todo, del elemento humano por lo que hay que llevar en nuestro caso a la supervisión personas capacitadas, seleccionadas de acuerdo con su formación y competencia técnica. Es necesario reciclar a los antiguos funcionarios y perfeccionar y calificar los que recién ingresaron al sistema y preparar los cuadros de relevo y expansión.

La extensión y la diversificación de los servicios escolares exigirá un mayor número de supervisores capacitados.

En el presente apartado hacemos referencia a la necesaria formación específica de supervisores. El sistema, en cuanto comienza a desarrollarse y a cualificarse, exige funciones destacadas en el mismo.

Se hace necesario una nueva perspectiva en su formación, en relación a los procedimientos de desarrollo curricular, a las nuevas perspectivas metodológicas y tecnológicas de la enseñanza-aprendizaje y en todo lo que atañe a las finalidades sociales que la escuela debe llenar.

Se requiere una formación especial (post-grado - especialización) que desarrolle en los supervisores una visión más clara de sus atribuciones, tanto en los procedimientos de coordinación, como en los de aplicación de innovaciones metodológicas.

El supervisor ha de ser un hombre de ideas, de realidades conceptuales ya internalizadas. Su formación debe ser eminentemente científica, cultural, técnica, metodológica.

El Salvador tiene ricas experiencias en su historial, con aquel funcionamiento de ciudad normal, cuya creación fue loable, y que salieron de ella promociones que elevaron el tono de la docencia en su época, y que aún hoy muchos de aquellos egresados dictan cátedra en sus funciones en cargos de jerarquía. Parece distinguirse que se registraba allí el surgimiento y crecimiento de un impetu personal y

una mística docente que aún permanece vigente entre los que aún practican la docencia plena de juventud vocacional.

En el presente, al retomar el sistema de supervisión su transitar responsable, se presenta la urgencia de que se forme un plantel de supervisores, que orienten y ayuden a los maestros en el desarrollo del currículo, que aprendan a investigar y descubrir las capacidades de sus alumnos y estén en condiciones de lograr plenos o satisfactorios desarrollos. Que despierten en los maestros la vocación adormecida, pero sobre todo el desarrollo de valores morales, éticos, sociales, para que incidan de esa manera en la formación de las nuevas generaciones que el país está necesitando. El país necesita un supervisor técnico, de gran cultura general y específicamente pedagógica y metodológica.

En estos propósitos es que planteamos la necesidad de que el Ministerio analice la posibilidad de efectuar una apertura de CURSOS FORMALES DE FORMACION DE SUPERVISORES, con la característica de post-grado o especialización.

#### CURSOS DE FORMACION

Una alternativa válida lo puede constituir, el diseño y elaboración de UN CURSO SEMI PRESENCIAL DE FORMACION DE SUPERVISORES.

Teniendo en cuenta el marco de limitaciones económicas con que se debe hacer frente al funcionamiento del sistema se piensa en el funcionamiento de un CURSO DE TRES AÑOS DE DURACION, con actividades presenciales a efectuarse entre el 15 de dic. y el 15 de enero de cada uno de los tres años y con reuniones de seguimiento a nivel central de una semana cada seis meses y reuniones de seguimiento y retroalimentación cada tres meses en cada región con duración también de una semana. Significaría que el alumno supervisor se mantendría en su cargo, a excepción de esas semanas en cada trimestre (tres semanas en total) a los efectos de rendir o presentar tareas adjudicadas, muy relacionadas con la práctica, la docencia, la investigación en ejercicio de su función/aprendizaje.

Debería seleccionarse un cupo de 30 plazas en una primera fase. Selección ajustada a derecho y con no menos 5 años de experiencia en cargo de Direcciones y/o Supervisión.

La selección requeriría de una prueba - entrevista y una escrita, con temario relacionado con su visión supervisora y/o directriz de la docencia.

Su graduación consistiría en la presentación de estudios, investigaciones, tesis, y una prueba práctica de supervisión ante alumnos.

#### CURRICULO

Podría considerarse como básicas e imprescindibles las siguientes áreas de formación:

- 1) Administración Escolar.
- 2) Supervisión educativa (con tendencia a la supervisión clínica)
- 3) Educación comparada.
- 4) Investigación y evaluación educativa.
- 5) Currículo.- DISEÑO - ELABORACION - ADMINISTRACION y DESARROLLO.

En el primer año podrían desarrollarse: currículo e investigación

En el segundo: Administración Escolar y Educación comparada.

Y en el tercer año: exclusivamente Supervisión, con un mes posible de práctica, adscripto a una supervisión de distrito y/o departamental.

Requeriría la asignación de un coordinador de curso y de un plantel para las cinco áreas de cinco profesores para las instancias presenciales.

El coordinador, mantendría contacto permanente con los alumnos incluso organizaría las reuniones trimestrales en las regiones y efectuaría un seguimiento del curso.

Requeriría de un apoyo logístico mínimo e imprescindible y su costo podría considerarse para las 30 plazas con cubrimiento de los gastos en las instancias presenciales de: ~~US\$~~ 30.000.00 en los tres años de duración del curso.

6. TECNICAS Y ESTRATEGIAS DE SUPERVISION.



## 6. ESTRATEGIA DE FUNCIONAMIENTO.

### 6.1 Técnicas de Supervisión.

Un buen programa de supervisión cumple muchas funciones y desarrolla múltiples actividades, como las que se han tratado de describir en los Cap.3 y 4 del presente plan. Todas ellas vinculadas con el bienestar educacional del niño. Como consecuencia de esa acción, los supervisados recibirán la influencia de actividades técnicas como las siguientes:

- Entrevistas personales con directores y maestros - visitas a las escuelas, a las aulas y a las comunidades.
- Reuniones de maestros, de directores, padres de familia y representantes de las comunidades.
- Trabajo en los círculos de estudios, o de temas curriculares, o de acciones comunales.
- Organización, funcionamiento y coordinación de programas de capacitación profesional y de asistencia técnica.
- Asistencia a los maestros para la selección de bibliografía actualizada, materiales educativos, etc.
- Colaboración en la elaboración de sus planes y/o unidades didácticas.
- Ayudar a la aplicación de las pruebas standarizadas y/o elaboración de pruebas periódicas.
- Organización de charlas y/o clases abiertas para padres.
- Mantenimiento de relaciones con las reparticiones encargadas de revisión curricular y de capacitación a los efectos de que éstos respondan a sus necesidades, aspiraciones y a la real pertinencia del currículo de sus medios.
- Organización y facilitación de intercambios de experiencias, entre maestros del mismo centro educativo, del núcleo, con núcleos y/o distritos vecinos.
- Dirección de talleres para elaboración de instrumentos, planes, materiales adecuados al medio y planes conjuntos.

- Orientaciones en la estructuración de planes de la escuela, del aula, de unidades y proyectos y de los registros de actividades correspondientes.
- Presenciar y/o participación en el desarrollo de clases demostrativas, de la acción del supervisor, del director como supervisor y de los propios maestros en el desarrollo del currículo.

Estas acciones conlleva a que el supervisor llegue a conocer su trabajo y los innumerables recursos que las técnicas supervisoras ofrecen.

No obstante sus pasos han de ser progresivos, con avance en la medida que su capacitación, formación y solvencia técnica vayan evolucionando en su profesionalidad, como asimismo lograr en primer término tener un diagnóstico de la situación escolar en su área de influencia y responsabilidad, fundamentalmente sobre las condiciones del NIÑO-ESCUELA-MESTRO y COMUNIDAD.

Este diagnóstico le permitirá fijar prioridades, en el marco de una programación funcional, práctica, realista y en función también de sus propias fuerzas profesionales.

Hemos destacado en el apartado III que su trabajo es abarcativo al funcionamiento de cuatro subsistemas básicos:

- a) La investigación diagnóstica.
- b) El desarrollo curricular, con el logro de interacción de todos sus elementos y componentes.
- c) La información educativa.
- d) El control, seguimiento y supervisión del funcionamiento de programas y proyectos socio educativos que desarrolla el Ministerio en sus áreas de influencia.

Habrà un recurso, una técnica, una estrategia, que se adecue más a las necesidades del cubrimiento de la supervisión en esos subsistemas. Quizás, luego de procesada las primeras informaciones de la investigación diagnóstica, deba tener que priorizar y jerarquizar las acciones del desarrollo curricular, para el logro de mejores aprendizajes en los niños.

Quizás deben priorizar las acciones en aquellos Centros Educativos con mayores déficits, o en los maestros más desvalidos, el que necesita y requiere más apoyo.

El conocimiento de la situación del personal docente de su escuela, núcleo o distrito será fundamental.

Estas unidades educativas constituyen comunidades de seres humanos, que tienen una serie de bondades, pero también carencias por lo que exigen. Algunos requerirán tratamientos comunes, otros diferenciados según el caso.

En su estrategia, se integrarán principios de equidad y disciplina, cooperación, responsabilidad, honestidad, lealtad y moralidad; valores y actitudes que deberá desarrollar en sus maestros como conductas prioritarias.

"... el objeto de las relaciones es dar al trabajador un sentido de utilidad y de importancia que lo haga participar activa y legalmente en el trabajo y lograr que se sienta orgulloso de lo que hace, todo ello a través de un trato digno y considerado" (1)

El trabajo previo del supervisor con sus supervisados será el de crear el clima de relación que facilite el cumplimiento de las orientaciones. El supervisor deberá llegar a ser "un maestro de maestros". La organización de su hacer se orienta hacia la función de ayudar a los maestros. Muchos problemas van a encontrar en su camino que incidirán en el cumplimiento de sus tareas. Maestros sin experiencia, sin vocación de docencia, con distintos grados de responsabilidad, etc.

Para ello el supervisor deberá ir desarrollando habilidades, para orientar democráticamente, creando ambientes propicios de ayuda, trabajando juntos, para lograr cierto sentimiento de confianza que permita trabajar en ambientes más favorables.

Es importante que el supervisor se responda a sí mismo, con sinceridad, a algunas preguntas como:

- ¿Les agrada a otras personas estar conmigo?
- ¿Me hablan los supervisados de sus deseos y problemas?
- ¿Reconozco la obra y el esfuerzo de estos maestros?
- ¿Antes de tomar una decisión, pienso en las reacciones de los demás?
- ¿Cuando me alejo de ellos, me voy satisfecho?

---

(1) JIMENEZ CASTRO - WILBUR. Administración Pública para el Desarrollo Integral.  
MEXICO - FONDO DE CULTURA ECONOMICA.

No perdiendo de vista la esencia de la supervisión como "el proceso de mejoramiento de la conducción del aprendizaje", corresponde analizar el ¿cómo? puede y debe cumplir sus tareas.

Las TECNICAS DE SUPERVISION, son las formas, maneras, estrategias que se utilizan para cumplir determinadas tareas propias de sus funciones.

Pueden clasificarse en grupos, de acuerdo a sus posibilidades:

1) Técnicas verbales para perfeccionar la docencia.

Utilizan la palabra hablada o escrita, para asesorar, orientar y mejorar la acción docente de los maestros. En este grupo podemos mencionar: a) la entrevista personal con los maestros.

b) Las reuniones de maestros.

c) Los boletines didácticos y de orientación.

d) La capacitación por radio.

e) Las lecturas dirigidas u orientadas.

f) Los cursillos de perfeccionamiento o de actualización.

2) Las TECNICAS DE OBSERVACION

Constituyen aquellos procedimientos que puede utilizar el supervisor, en los cuales emplea la observación de los procesos de enseñanza-aprendizaje como base para promover la capacitación de los maestros en servicio.

- Constituye en observar el desarrollo de los pasos y/o procesos de enseñanza aprendizaje, animado por el maestro y/o de clases demostrativas, prácticas realizadas por éstos o por el supervisor.

- Como recurso se emplea a veces la técnica de la actividad simulada, donde se desarrolla una actividad ficticia con docentes, a fin de efectuar una crítica sobre el particular, también es llamada "MICRO-ENSEÑANZA" (1)

- La técnica de la observación directa en el aula, puede constituir para la nueva supervisión, uno de los primeros contactos con la realidad y el aula, obteniendo así información y apreciación de primera línea del desarrollo del hecho educativo, donde confluyen los factores y recursos.

---

(1) Recomendamos obtener de la UNESCO. Las GUÍAS PARA TALLERES DE FORMACION DE FORMADORES DE PERSONAL DOCENTE. PARTE 3. FICHEROS DE TRABAJO -DIV. ENS.SUP. Y FORMACION DE PERSONAL DE EDUCACION.

- La demostración puede constituir posteriormente una actividad común en la visita del supervisor o del director al aula. Para ejecutarla deberá haber logrado entrenamiento previo y consolidado, dominio y solvencia técnica. En esas instancias estarán los supervisores muy próximo al arribo al tipo de supervisión clínica.

### 3) TECNICAS DE PARTICIPACION DIRECTAS DE CAPACITACION EN SERVICIO.

Son técnicas de participación directa de los maestros relacionadas con el proceso de aprendizaje:

- Los círculos de estudio, preparación de temas por integrantes del grupo docente, reuniones de intercambio de experiencias; reuniones con participación de especialistas o idoneo en alguno de los saberes.

La aplicación de muchas de estas técnicas, estará sujeto al nivel profesional de los maestros y a la selección como respuesta a la solución de problemas puntuales del ejercicio de la docencia.

Para seleccionar la técnica adecuada, deben considerarse algunos factores, entre ellos los siguientes:

- a) objetivos que se persiguen;
- b) nivel de experiencia y madurez de los supervisados;
- c) si la aplicación será individual o grupal;
- d) si es grupal, número o tamaño del grupo;
- e) ambiente físico donde se desarrollará;
- f) características del "contexto";
- g) características del o los miembros del grupo;
- h) capacidad, solvencia del supervisor para orientar la labor.

## 6.2 Descripción y finalidades de las diversas técnicas de supervisión.

### 1. Técnicas individuales:

- Visitas al centro educativo.
- Visitas a la oficina del supervisor de distrito o núcleo.
- Visitas al aula en un centro educativo.
- Visitas de supervisión "clínica" al aula.

#### Descripción.

La presentación del supervisor, al propio ambiente de trabajo del supervisado, donde éste desarrolla o cumple su tarea o la mayor

parte de la misma, con el propósito de observar en forma directa su tarea, para observar una instancia de su labor diaria. Para observar cómo se desarrolla el proceso enseñanza aprendizaje o dar una clase magistral a manera de demostración. Tiene un carácter intuitivo, ya que permite el contacto directo con los hechos.

#### UTILIDAD QUE OFRECE.

Las visitas son o constituyen una necesidad innegable. Nada hay que pueda sustituir a las observaciones directas cuando se trata de planear estrategias de organización efectiva en una escuela, núcleo o distrito.

Existen varios enfoques para ejecutarla, porque depende de la función que desempeña el supervisado. Pero son muy útiles para la observación de evaluación de desempeño de la función supervisora del director del centro educativo, del supervisor de núcleo o de distrito, pero fundamental cuando se trata de observar cómo se desarrollan los aprendizajes en la misma aula

Existen también varios propósitos por ejemplo:

- . Obtener un diagnóstico de la escuela.
- . Verificar las condiciones en que se desarrolla el aprendizaje.
- . Observar cómo se interpretan y desarrollan las cartas curriculares.
- . Entrenar en el uso de determinadas técnicas ofreciendo demostraciones.
- . Demostraciones de clases magistrales
- . Observar resultados obtenidos en relación del niño.
- . Interviene cuando el desarrollo que está realizando el maestro no es claro o lo está haciendo mal conceptualmente
  
- . Observar la "actividad" en el aula.
- . Observar como desarrolla la planificación de la jornada el maestro.
- . La calidad de su mensaje.
- . La integración y adecuación de contenidos y su adaptación a las características reales del medio.

- . Pone énfasis en la observación, de cómo aprovecha el tiempo el maestro -cómo se organiza y logra procesos de experiencias.
- . Por otra parte el supervisor a internalizado una pauta ordenada de observación (la ha escrito y estudiado, la lleva consigo pero no la consulta delante del maestro, o director)
- . Utiliza un formulario de visita (con tres vías) donde ha anotado fecha de la visita, tiempo, lugar, nombre del docente.  
Algunos elementos de la información las recoge en algún instante proporcionado por el supervisado, por ejm. alcances logrados en el desarrollo de la carta programática o programa escolar.  
Materiales que dispone. Registro de actividades cumplidas. (libreta de registro diario de actividades que hay que implantar y solicitar al supervisado)

Mecánica de la visita= Forma de ingresar al ámbito de trabajo del supervisado - Aviso anticipado de la visita cuando ésta es regular y normal - Forma de tomar nota (disimulada).

Duración de la visita - Observación de la actividad del supervisado. Compara el plan del día con lo observado.

Interviene, si tiene experiencia, realizando una experiencia evaluativa, de sondeo de conocimientos, razonamiento, comprensión lectora (en los casos de supervisión a maestros). Es importante que el supervisor suministre al maestro los resultados de la apreciación realizada por él, sobre el estado o nivel de los alumnos. Buscará la instancia favorable, luego de terminada la jornada escolar o durante el receso.

Debe poner énfasis a lo largo del comentario, en la identificación de los problemas de aprendizaje detectados, enfocados desde el punto de vista de los alumnos y no dirigidos a sancionar, amonestar o criticar al maestro por fallas en el desarrollo del proceso. Más bien en forma disimulada podría sugerir formas mejores de actuar que pueda resultar para él experiencias novedosas e innovadoras.

Debe lograrse el acuerdo entre supervisor -supervisado, respeto de los problemas identificados e igualmente acuerdo mutuo en cuanto a las acciones y próximos pasos que debe seguir el supervisado.

El registro formal de estos acuerdos, se lo facilita un apartado del FORMULARIO DE VISITA. En el mismo el Supervisor podrá agregar sugerencias para que el supervisado las analice y aplique si lo cree conveniente. La colaboración e interacción entre ambos son importantísimos, para la resolución de problemas de aprendizaje. El entendimiento y la comprensión profesional del papel y las responsabilidades de cada uno, son aspectos que deben asumir el supervisado y el supervisor.

La aplicación de esta técnica debe iniciarse después que el supervisado haya recibido de la supervisión las orientaciones previas y muy claras.

Las observaciones deben extenderse además de los aspectos curriculares, a la administración y organización del servicio, al estado general de la escuela, a los niveles de comunicación e interacción entre la escuela y la comunidad.

En general, debe lograr una visión global de la escuela y del currículo que en ella se desarrolla, con el propósito de buscar soluciones a los problemas o puntos críticos.

#### RESUMEN DE ESTA TECNICA

- Proporciona información sobre organización, rendimiento, procedimientos, técnicas y relaciones de trabajo.
- Orienta sobre el planeamiento, el desarrollo y la evaluación del currículo.
- La visita al centro educativo y al aula es una técnica esencial de la supervisión, por su carácter intuitivo, ya que permite el contacto directo con los hechos.
- Las VISITAS DEBEN:
  - Ser planificadas - Distribuir bien el tiempo - Comunicar al supervisado la misma con antelación, cuando ésto sea oportuno hacerlo.



## MECANICA DE LA VISITA

Prever como va a llegar a la escuela, al aula, al núcleo.

Forma de entrar al lugar del supervisado.

Internalizar pauta o guía de observación:

- Cuando y cómo se ingresa al aula (sin resistencias de parte del maestro).
- Cuando y dónde mantiene posteriormente una entrevista privada con el supervisado.
- Es posible que pueda notarse cierta oposición a la visita. Hay que tratar de borrar recuerdos de la época inspectorial. Es esencial que se vea al supervisor como el orientador y ayuda que debe ser.

## 2) LA ENTREVISTA.

La entrevista es una conversación entre el supervisor y el supervisado. En ella se formulan una serie de preguntas y se comparten comentarios para plantear orientaciones individuales para mejorar la labor.

### 2.1 UTILIDAD QUE OFRECE.

El supervisor tendrá en cuenta que su trabajo de orientación debe tender a liberar y no a restringir la iniciativa y originalidad de los maestros. La orientación debe respetar la personalidad del supervisado.

Evitar que éste realice las tareas por imposición del supervisor. Por esto es fundamental mantener una plática con él, conocer sus opiniones.

La visita y entrevista puede formar un todo conjunto. La visita es el primer paso, la base para la entrevista posterior. La entrevista es el comentario cordial que el supervisado y el supervisor hacen sobre las observaciones realizadas por este último.

### 2.2 Planeación de la entrevista.

#### GUIA PARA LA ENTREVISTA.

- a) Analizar el registro de observaciones realizadas.
- b) Redactar algunos comentarios.
- c) Examinar informes, entrevistas anteriores y/o pautas de orientación dadas por la supervisión anteriormente.

- d) Fijar puntos esenciales.
- e) Anotar algunas interrogantes.
- f) Anotar las sugerencias.

### 2.3 MECANICA DE LA ENTREVISTA.

Tiempo = Buscar el momento más apropiado. Si se desarrolla en el propio ámbito de trabajo del supervisado, que sea en los momentos de receso o al final de la tarea para no perturbar el normal desarrollo de la actividad escolar.

Recomendaciones:

- Hacer comentarios precisos.
- Mostrar firmeza en los comentarios, no dando lugar a planteamientos indecisos o vagos.
- Debe ser cortés y cordial. Evitar brusquedades, sarcasmo, comparaciones, amenazas.
- Asumir plena responsabilidad en relación a los juicios que se dan. No debe sugerir que es la autoridad, la que quiere un cambio en la forma de trabajar.
- Mantener un diálogo en el análisis de la situación observada. Evitar acaparar toda la entrevista haciendo un despliegue de sabiduría. Debe hacer preguntas para conocer sus ideas, sus opiniones.
- Debe ser flexible, adaptarse a las reacciones del supervisado.
- En cuanto al contenido de la entrevista debe dirigirse a lo esencial, no abarcar muchos puntos críticos o fallas a la vez, comenzar por lo más grave, lo que frena la acción a tomar aquello más concreto y susceptible de ser mejorado.
- Debe ser imparcial. Debe elogiarse lo bueno, las mejoras producidas y señalarse los puntos débiles.
- Evitar cargar las observaciones y críticas en uno u otro sentido.
- Las observaciones deben plantearse en relación con el proceso de aprendizaje, con sus técnicas metodológicas, la efectividad de las mismas y no acudir a las ideas personales del supervisor, o a defectos personales del supervisado.
- Debe ser constructiva. No basta señalar errores y puntos débiles, sino que deben darse sugerencias de corrección y mejoramiento de la situación.

- Debe ser democrática. Debe tener el supervisado oportunidad de participar en el análisis de la observación de su trabajo. Deberá tener oportunidad de AUTOCRITICA. El supervisor debe admitir y promover ideas o alternativas propuestas por el maestro.
- Debe ser convincente.
- Debe generarse en el supervisado la convicción de que el supervisor es un consejero que le ayuda.

2.4 INFORME - Todos estos acuerdos y observaciones se incluirán en el formulario de visita. Las observaciones deben escribirse en presencia del maestro. Una de las copias quedará en poder del supervisado. Las mismas llevarán las firmas del supervisor y del supervisado.

### 3. ASISTENCIA TECNICA AL MAESTRO EN SU LABOR DOCENTE

La asistencia técnica al docente, consiste en prestar apoyo y actualización al maestro mediante diversas estrategias. Consiste en orientar técnicamente, para que pueda desarrollar mejor el proceso de aprendizaje, en sus alumnos. Algunos aspectos fundamentales son:

- Selección de materiales, textos, fichas. Organización y distribución del tiempo y de las actividades en la jornada escolar.
- Orientaciones sobre métodos de estudio de los alumnos.
- Orientaciones para el trabajo en equipo para la investigación, la implementación.

#### 3.1 UTILIDAD QUE OFRECE Y RECOMENDACIONES.

El supervisor debe tener experiencia e información bibliográfica actualizada, conocer profundamente los materiales que llegan al centro educativo y sugerir un uso y aplicación adecuados a las circunstancias.

- Debe dominar la técnica de distribución del tiempo y de actividades en una planificación diaria de labor.

En tal sentido, orientará en la planificación de las jornadas diarias. Debe orientar sobre el uso de recursos. Sobre la jerarquización de algunos contenidos y áreas, procesos e instrumentos de aprendizaje.

Es importante que se ponga énfasis en el dominio de aprendizajes instrumentales como lectura, escritura, cálculo, operaciones, etc.

Es importante que el supervisor oriente al maestro para que enseñe a estudiar.

#### 4. CLASE DEMOSTRATIVA

Esta técnica consta de actividades orientadas a realizar un modelo clase magistral para que el maestro o la observación (incluso con la presencia del director o algún otro maestro). Es decir consiste en desarrollar lecciones, clases donde se ejemplifica el uso de determinados materiales, materiales o recursos naturales, otros recursos y procedimientos, así como la aplicación de ciertos principios y desarrollo de metodologías de proceso.

##### 4.1 UTILIDAD QUE OFRECEN Y RECOMENDACIONES.

En el desarrollo de esta técnica hay que tener cuidado de no caer en ciertas objeciones que se le hacen, por ejemplo: llevar a actuar un tanto artificialmente. No obstante, cuando las clases demostrativas son adecuadas a las características del medio, a los escasos recursos que disponen los centros educativos, pueden llegar a ser muy útiles para el maestro. También para los supervisores en caso de demostraciones de supervisiones "clínicas". Pretenden indicar un modo de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, de modo significativo y eficaz.

#### 5. BOLETINES DIDACTICOS.

Es un medio de comunicación, información y de actualización de maestros, mediante textos impresos, que se envían con regularidad a los centros educativos. Incluyen información, avisos y orientaciones técnico-prácticos y administrativos.

##### 5.1 UTILIDAD QUE OFRECEN Y RECOMENDACIONES.

Son importantes medios para proporcionar información bibliográfica, comentarios didácticos, sobre clases modelos, libros o capítulos de libros de diáctica, experiencias innovadoras. Su utilidad principal radica en lograr llevar a todos los docentes y directores la misma información casi simultáneamente

## 6. CONFERENCIAS.

Son exposiciones sobre diferentes temas desarrollados por un especialista, por el supervisor, un asesor, o maestros del distrito escolar.

### 6.1 UTILIDAD Y RECOMENDACIONES.

El propósito puede ser el de actualizar sobre métodos (lectura, enseñanza de las matemáticas en algún grado específico, de las ciencias. Uso de recursos de aprendizaje - planeamiento didáctico, etc.)

Puede tratarse de proyectos que se efectúan en el área, productivos, didácticos, de salud, de educación comunal. de recreación, etc.

Son hermosas oportunidades para el desarrollo de intercambios de experiencias docentes o para aprovechar el relato de experiencias docentes logradas en el extranjero (caso de los maestros CAPS, etc.)

## 7. LECTURAS DIRIGIDAS.

Corresponde a la actividad donde se señalan temas de actualidad, tratados en diferentes obras, y que representa una serie o ciclo de charlas con intervención por vez de un docente en cada centro educativo. La selección del ciclo se efectuó coordinadamente y el supervisor orienta luego la discusión sobre el tema tratado.

### 7.1 UTILIDAD Y RECOMENDACIONES.

Fomentar la creación de círculos de estudios, que funcionen en oportunidad de las concentraciones de maestros. El supervisor puede elaborar pequeñas guías para analizar las lecturas y/o estimular discusiones informales, paneles; para analizar los contenidos de las exposiciones.

## 8. SEMINARIOS.

Es el estudio o investigación de un tema en sesiones planificadas, recurriendo a fuentes originales de información.

Constituye un grupo de aprendizaje activo. Las respuestas a los problemas planteados se indagan. No hay respuestas elaboradas previamente.

## 9. TALLERES.

Constituyen grupos de personas que trabajan cooperativamente con ayuda técnica, en necesidades y problemas comunes; en este caso sobre problemas específicos de organización, planeamiento y desarrollo del currículo, elaboración de materiales con recursos del medio.

### 9.1 SU UTILIDAD - RECOMENDACIONES.

Son de gran utilidad para lograr habilidad en la solución de problemas de trabajo en el aula. Desarrollan habilidades para la dirección de varios grupos. Brindan capacitación técnica en temas específicos de trabajo. (enseñar a leer - escribir - técnicas operatorias, etc.)

## 10. SIMPOSIO.

Desarrollo de un tema en diferentes aspectos o enfoques por un grupo de especialistas.

### 10.1 UTILIDAD - RECOMENDACIONES.

Es valioso para tratar a profundidad un tema específico desde distintos ángulos y dar una forma integral al mismo. Puede aplicarse esta técnica, invitando a los especialistas para que enfoquen desde sus diferentes concepciones y puntos de vista una misma temática. Ej.: Ventajas del trabajo en grupo - Atención a las diferencias individuales, etc.

## 11. MESA REDONDA.

Exposición ante un grupo, de puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, por parte de expertos.

### 11.1 UTILIDAD - RECOMENDACIONES.

Por ejemplo, métodos de enseñanza de la lecto-escritura. Los mismos maestros y el supervisor pueden estudiar la temática y actuar como expositores. Esta técnica es muy valiosa para estimular la criticidad a los maestros.

12. GRUPOS DE DISCUSION.

Tratamiento más o menos informal, de un tema, por un grupo de personas con intereses comunes para solucionar problemas específicos.

12.1 UTILIDAD - RECOMENDACIONES.

Es muy útil para llegar a conclusiones que deben ser respaldadas por todo el grupo.

13. GRUPOS DE ESTUDIO.

Reuniones de supervisores o de maestros, para buscar soluciones a problemas propios de los centros educativos y de las comunidades. Problemas que afectan el desarrollo del currículo, el proceso de aprendizaje o la participación comunal.

13.1 UTILIDAD - SUGERENCIAS.

Pueden estudiarse aspectos específicos del programa curricular.  
Capítulos del manual de supervisores.  
Metodologías con enfoques dinámicos y activos del aprendizaje.  
Resultados de investigaciones de problemas.  
Evaluación de proyectos socio-educativos, etc.

14. PHILLIPS 66.

Discusión en grupos de seis personas sobre un tema, para llegar a conclusiones parciales, que permitan luego llegar a una conclusión general.

14.1 UTILIDAD - RECOMENDACIONES.

Es valioso para promover rápidamente la participación en la discusión de un tema. No es una técnica de aprendizaje en sí; en cambio promueve el intercambio y confrontación de ideas por ejemplo tema "METODO DE PROCESOS".

15. TORBELLINO DE IDEAS.

Exposición en grupo reducido y con amplia libertad para producir ideas originales o soluciones nuevas.

15.1 UTILIDAD - RECOMENDACIONES.

Es un instrumento valioso para desarrollar el pensamiento creador. En la cantidad de ideas que se propongan se pueden encontrar va-

rias soluciones a un problema. Por ejemplo: "¿cómo adecuar el currículo al contexto local?"

16. DESEMPEÑO DE ROLES

Representación de una situación de la vida real asumiendo los papeles del caso.

16.1 UTILIDAD - RECOMENDACIONES

Se emplea para analizar situaciones como desempeño del supervisor frente a un maestro o varios maestros - o frente a una visita de supervisión. Es una técnica importante para estimular la reflexión sobre su propia práctica educativa. Ej.: Actuación del supervisor frente a la visita de un vecino que viene a plantear un problema sobre un maestro.

TECNICAS INDIRECTAS

Las técnicas, como ya se planteará, constituyen medios para que el supervisor ejecute su tarea. Se han hecho referencia a las técnicas directas.

Corresponde anotar algo sobre las técnicas indirectas.

1. FICHEROS DE SUPERVISORES - DIRECTORES y MAESTROS.

Donde se anotarán = Estudios realizados.

Experiencia magisterial.

Tiempo de actuación.

Otras actividades y estudios.

Participación a seminarios o cursos.

2. Record de visitas de supervisión.

3. Resumen de actuación.



A N E X O

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA PARA INFORMACION DE SUPERVISOR

- BRADFIELD Luter, La función de la Supervisión en la Escuela Primaria  
Buenos Aires- 1968 ATENEO
- COROPRES Ramón, Supervisión Escolar- B.A., Editorial BIBLIOTECA 1977
- Ecker, H. Paul y otros - Manual para Supervisores Ed. DIANA-México- 1971
- MOSHER, L. Ralph y PURDEL David. NUEVO ENFOQUE DE LA SUPERVISION-Ateneo  
Buenos Aires, 1976.
- NEAGLEY, Ross y EVANS- Técnicas de la Moderna Supervisión- TROQUEZ, Buenos Aires 1969.
- NERICI, I, Introducción de la Supervisión Escolar. Kapelus, Buenos Aires  
1975
- SMITH, Camerón- Guías para Supervisores- Edi. Trillas- México 1976.
- SPERB, Dalila- Dirección y Supervisión en la Escuela Primaria- Kapelus --  
Buenos Aires 1974
- DOLL, Ronald- El mejoramiento del Curriculum- ATENEO, Buenos Aires 1979
- WILES Kumbol- Supervisión para mejores escuelas- TRILLAS- MEXICO 1980
- FRANCETH Jane- Supervisión Escolar como guías- TRILLAS-MEXICO 1965.-

P A R T E II.  
ESTRATEGIA DE CONSOLIDACION.

## 1. PRESENTACION:

La acción supervisora, como garante de un desarrollo sostenido del sistema educativo; estuvo prácticamente en receso durante los años ochenta. Fue en junio del año reciente, que la Secretaría de Educación, tomó la decisión de reestructurar un sistema nacional de supervisión que estratégicamente implemente una acción sistemática y metódica en cuanto a la verificación y control de programas y proyectos que se desarrolle a nivel nacional. Esta actividad está diseñada en forma tal, que permita introducir técnicas de supervisión de preferencia, en el campo de la investigación y evaluación, con énfasis en aspectos cualitativos.

Entonces, dada la condición estratégica con que el MINEDUC reactiva la práctica de una acción supervisora como control de calidad; se convierte en prioridad si se busca el fortalecimiento institucional y además, el uso apropiado de financiamiento externo con la seguridad que las inversiones y donativos efectivamente están siendo usados por la solución de problemas reales.

Si bien se ha esbozado el propósito fundamental que se enmarca en el uso racional de la inversión educativa, el proyecto en forma concreta trata de crear condiciones favorables en la instalación y movilización del cuerpo de supervisión educativa que en su infraestructura institucional, tiene una cobertura en todo el país con la creación de: tres oficinas regionales, catorce oficinas departamentales y noventa y siete oficinas de distrito educativo.

La intención específica del proyecto se centra en la dotación de mobiliario, equipo de oficina y Asistencia Técnica que demanda para la consecución de sus objetivos de trabajo y de sus metas. El proyecto consiste en apoyar decididamente la creación de mecanismos para la investigación y evaluación de todos aquellos proyectos que por medio de la información, veraz y oportuna puedan ayudar a una mejor toma de decisiones de quienes en el proceso técnico-administrativo están desarrollando o piensan desarrollar acciones educativas.

1. DEFINICION:

La Supervisión Educativa es en principio de naturaleza técnica educativa que se propone contribuir al desarrollo cualitativo del sistema, en el sentido de que se logren los fines y objetivos educativos.

En consecuencia, su énfasis está en el control de calidad, entendido como la búsqueda de la eficiencia y la satisfacción de necesidades socio culturales y educativas de los servicios que ofrece el Ministerio de Educación.

Dicho control técnicamente se sustentará en la investigación y la evaluación formativa.

El proceso supervisorial generará información, en forma sistemática, en la cual posibilitará la toma de decisiones con mayor objetividad y en forma oportuna, respecto a la formulación e implementación de programas y proyectos educativos.

CONCEPTO:

Es un sistema cuyo proceso está constituido por acciones de carácter técnico educativo y técnico administrativo, para mejorar los servicios institucionales, en base al desarrollo de los elementos que participan en los procesos educativos y que constituyen el Sistema Educativo actual.

## 2. ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO

Al comienzo de la década del 80, a nivel ejecutivo fue reconocido que la centralización en la toma de decisiones impedía que los servicios puedan responder efectivamente a las necesidades, intereses, problemas y expectativas de los educandos y las comunidades.

Se determinó necesario posibilitar la participación en la toma de decisiones para lo cual se decidió aplicar la medida de desconcentración y la estrategia de descentralización. La estructura que se adoptó administrativamente fue el establecimiento de regiones, subregiones y núcleos escolares. Esta medida administrativa fue iniciada con carácter de desconcentración elemental ya que, inicialmente, ubicó recursos humanos del nivel central a las instancias regionales pero enseguida fortaleció los cuadros de dichas instancias con recursos humanos en su mayoría extraídos de los centros escolares. La revitalización que tuvieron los cuadros de recursos humanos en el nivel central, fue de la misma magnitud o probablemente mayor, del que usualmente es requerible para cumplir funciones centralizadas. Paralelo a esa revitalización en el nivel central, también ocurrió la aplicación de recursos humanos en las instancias regionales y en ambos sin ninguna, o con muy poca claridad conceptual y operativa de lo que es desconcentración y descentralización educativa. Esto repercutió en muchos casos en la dualidad de funciones, en la mala utilización de recursos y, en síntesis, en anarquía que distanció las funciones técnico-administrativas de los niveles central y regional con relación a las funciones técnico-operativas de nivel local o nuclear. Su efecto más concreto ha sido y es una baja en la eficiencia en los servicios que ha generado a la vez la baja calidad educativa.

El distanciamiento mencionado creó condiciones psicológicas en los docentes y comunidades que han hecho que el acto pedagógico tenga limitadas condiciones técnico-metodológicas y que haya disminuido sensiblemente la responsabilidad profesional del docente.

Merece reconocer el esfuerzo que en ese lapso fue realizado por el Programa de Perfeccionamiento de Maestros en Servicio. (P.P.M.S.),

110

pero que en el contexto de la situación técnico-administrativa mencionado, los servicios funcionaron con carácter centralizado y, como es natural, los contenidos no respondieron a necesidades profesionales concretas de los docentes y no se orientó a fortalecer la concepción y práctica educativa en la estrategia descentralizada. La Supervisión fue marginada durante la década, a quienes tuvieron la función de Supervisión Docente, les asignaron nominalmente la función de Asesoría Docente, pero no cumplida o no bien cumplida por falta de orientaciones y condiciones apropiadas para cumplir un nuevo rol asignado.

Durante 1990, la Supervisión Educativa presenta la organización siguiente:

01. Oficina de Dirección .....	1
02. Oficinas Regionales (Zona)...	3
03. Oficinas Departamentales.....	14
04. Oficinas de Distrito.....	103
Total.....	121

CUADRO No. 1. PROMEDIO DE: CENTROS, MATRICULA Y DOCENTES POR SUPERVISOR DE DISTRITO SEGUN DEPARTAMENTO.

DEPARTAMENTOS	# DE DISTRITOS	NUMERO DE CENTROS					# MATRICULA					
		PARV	BASICA	MEDIA	TOTAL	$\bar{X}$	DIST.	PARV.	BASICA	MEDIA	TOTAL	$\bar{X}$
APAN	4	19	198	46	233	58	4	1389	46357	2439	50185	12546
ANA	10	74	353	36	463	46	10	5818	92855	8603	107276	10728
ATE	6	39	213	20	272	45	6	3928	68599	5235	77762	12960
EVANGO	6	72	256	14	342	57	6	2732	42227	1779	46738	7790
BERTAD	7	46	382	50	528	75	7	7079	112997	8902	128978	18425
ALVADOR	24	328	818	178	1324	55	24	26771	283520	42192	352483	14687
ILAN	5	22	158	10	190	38	5	2308	36767	1641	40716	8143
Z	4	45	228	17	290	73	4	2709	65996	3167	71872	17968
AS	4	10	218	6	234	59	4	1254	30462	1053	32769	8192
ICENTE	5	35	213	15	263	53	5	2276	33789	2061	38126	7625
TAN	9	36	294	26	356	40	9	2539	72324	5128	79991	8888
IGUEL	8	85	341	31	457	57	8	5193	91887	10037	107117	13390
JAN	5	27	204	8	239	48	5	983	30185	1289	32457	6491
ION	6	20	284	17	321	54	6	1378	58731	1552	61561	10277
TOTAL	103	902	4160	442	5510	53	103	65727	1066696	85078	1227501	11917

**CUADRO Nc. 2**

**PROMEDIO DE INCIDENCIA DIRECTA E INDIRECTA DEL SUPERVISOR DE EDUCACION Y TRABAJADORES DEL SECTOR**

TIPC DE TRABAJDGR	TOTAL	$\bar{x}$
Nacional	32.213	312.7
Personal Técnico y administrativo.		
Educación	4.753	46.1
Cultura	1.237	12.0
Personal Docente		
Educación	25.311	245.7
Cultura	912	8.9

FUENTE: Arreglo de datos, proporcionados por FUSADES-1990.  
 NCTA: El promedio se obtiene al dividir el número de trabajadores entre 103 Supervisores de Distritos Educativos.

**CUADRO Nc. 3**

**PROMEDIO DE INCIDENCIA DIRECTA E INDIRECTA A NIVEL REGIONAL Y CENTRAL**

NUMERO DE TRABAJADORES	Nc. SUP. DISTRITO	$\bar{x}$
Región Nc. 1 Occidente 5445	20	272.3
Región Nc. 2 Centro 17.741	55	322.6
Región No. 3 Oriente 7.295	28	260.5
Oficinas Centrales 1.732 (M.de Educac.)	—	16.8
TOTAL 32.213	103	312.7
$\bar{x} = 150 = 214.8$		

### 3. Justificación

Toda entidad con responsabilidad de producir servicios de magnitudes cuantitativas y cualitativas, y con naturaleza sistemática, requiere de una función que garantice la eficiencia del proceso. Esa función la cumple la supervisión educativa.

La Supervisión Educativa asume la responsabilidad de contribuir a mejorar la eficiencia de los servicios. En vista a la realidad situacional de la estructura técnico administrativa, la Supervisión Educativa actuará sobre esos ámbitos para que progresivamente sean reorientados, a fin de lograr con mayor firmeza los fines, objetivos y metas del sistema educativo y se logre cumplir asimismo las políticas y estrategias institucionales.

De igual manera que lo anterior, si la realidad situacional del sistema repercute en una baja calidad educativa, la acción global de la supervisión estará referida al control de calidad que se aplicará en el sentido de contrastar los objetivos esperados con los objetivos que en efecto se logran. De acuerdo con la naturaleza del Sistema Educativo identificable mediante sus principios, criterios y características, la supervisión educativa contribuirá también, progresivamente, al fortalecimiento técnico de la descentralización y desconcentración impulsando la aplicación de estrategias metodológicas y participativas.

La supervisión es un elemento indispensable para garantizar la mayor efectividad de los recursos que se le asigna.

El momento exige una supervisión que trascienda el ámbito docente y el ámbito escolar y comprende globalmente la complejidad educacional de manera que oportunamente pueda fundamentar procesos educacionales de carácter no convencional, con carácter integral e integrador, más consecuentemente la realidad sociocultural y educativo.

La supervisión, en su contenido técnico y en tanto el desarrollo educativo lo demande, adoptará estrategias experimentales propias, así como las que convengan a la cualificación de hechos pedagógicos y educativos.

El proceso de la supervisión contribuirá a que se genere y sistematice la administración curricular, para que armonice la interacción de sus elementos con proyecciones a mayores niveles de eficiencia y relevancia educativa.



**4. DEFINICION DEL PLAN**

El proceso de consolidación de la supervisión educativa, está estructurada por tres fases que presentan una articulación de momentos: uno pre institucional; otro institucionalización y un tercero de consolidación propiamente dicho. Han transcurrido ya la primera etapa y la segunda, habiéndose institucionalizado a partir de la aprobación de la Ley General de Educación en julio de 1990. La etapa de consolidación implica la programación de acciones con una proyección hasta 1998.

El plan en su dimensionalidad funcional, pretende el establecimiento de una política coherente de acción supervisora; claramente delimitada en consonancia con los objetivos y las metas prefijadas, en un horizonte temporal de ocho años. La estrategia implícita en la imagen y objetivo del plan, es la de incertar en forma orgánica la función supervisora en las actividades propias del quehacer técnico-administrativo del desarrollo educativo.

Asimismo, el plan de consolidación delimita el campo de acción de la supervisión educativa sirviendo de pauta al personal y de guía a la inversión de los recursos financieros del Ministerio de Educación y de las agencias de apoyo extranjeras.

**5. OBJETIVOS**

Global:

Establecer e implementar un sistema de supervisión educativa que garantice la inserción de sus actividades en el proceso técnico-administrativo del desarrollo de la Educación Nacional.

Parciales: Contribuir a través de la investigación diagnóstica; en la obtención de información suficiente, veraz y oportuna para ser incorporada en la planificación y en la toma de decisiones;

- introducir la acción supervisora en el control y evaluación de programas y proyectos de desarrollo educativo;
- apoyar decididamente las actividades de capacitación profesional de los educadores en servicio activo del Ministerio de Educación.

- Desarrollar cursos de perfeccionamiento y de adopción de nuevas técnicas de supervisión educativa orientados al control de calidad del sistema educativo; y
- Propiciar el crecimiento del servicio de supervisión educativa en función de reducir el promedio de relaciones laborales del supervisor y los factores: educadores, centros educativos, matrícula estudiantil y proyectos de desarrollo educativo.

6. M. E T A S.

ESPECIFICACIONES	PERIODO	MEDIDAS	RESPONSABILIDAD	F. FINANCIAMIENTO
1. Elaboración de Diagnóstico de necesidades sobre factores internos y externos del curriculum nacional.	1991 - 1998 Permanente	Adopción de Técnicas de Supervisión Elaborar informes técnicos parciales y generales.	Todo el personal de Supervisión.	GOES BIRF
2. Expansión del Sistema de Supervisión Educativa. Ampliando número de Distritos Educativos	1991 - 1992	Realización de estudio técnico.	Dirección: visión Educ	
3. Entrenamiento del cuerpo de Supervisión (100%)	1991 - 1998	Adopción de Técnicas de Supervisión. Introducir los círculos de Estudios de calidad.	Dirección de visión. Dirección y Coordinación de Educaciones.	
4. Programación de Cursos de diseño, desarrollo, supervisión del curriculum, a Directores de Centros Educativos.	1991 - 1998	Definir plan de Capacitación. Programar metas parciales por año. Asignación de fondos	Direcciones: - Supervisión. - Curriculum - C y F de E.	AID
5. Desarrollo de cursos sobre diseño y producción de materiales educativo, dirigido a maestros de parvularia y 1er Ciclo de Educación Básica.	1991 - 1998	Definir Plan de Capacitación. Programar metas Asignación de recursos.	Direcciones: - Supervisión - Curriculum - Materiales Educativos. - C y F de Ed.	AID

HORIZONTE TEMPORAL		META N° 1 : ELABORACION DE DIAGNOSTICO SOBRE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DEL CURRICULUM.
AÑO	SEMESTRE	MACROACTIVIDADES
1991	I	Diseño del Plan e Implementación
	II	Investigación de curriculum en Educación Parvularia y 1er ciclo de Educación Básica.
1992	I	Entrenamiento a Supervisores sobre Microlocalización de capacidad instalada.
	II	Implementación de Microlocalización de la capacidad instalada.
1993	I	Adiestramiento sobre técnicas de evaluación de proyectos de Desarrollo Educativo.
	II	Evaluación de terreno sobre proyectos de desarrollo.
1994	I	Investigación sobre la situación del recurso humano en Educación Media y Tecnológica.
	II	Formulación de informe de situación de los recursos humanos de Media y Superior.
1995	I	Investigación de la asistencia técnica de los directores a maestros de Educación Parvularia y primer ciclo.
	II	Definir e implementar un programa de asesoría a directores de centros educativos.
1996	I	Investigación sobre potencialidad de docentes de parvularia y primer ciclo en la producción de materiales educativos.
	II	Investigación sobre potencialidad de docentes de parvularia y primer ciclo en la producción de materiales educativos.
1997	I	Evaluación de impactos en el cambio curricular de Educación parvularia.
	II	Evaluación de efectividad de cambio en el curriculum primer ciclo.
1998	I	Investigación curricular en el II ciclo de Educación Básica.
	II	Informe de resultados de investigación .

/mdep.

PROGRAMACION DE METAS

HORIZONTE TEMPORAL		META Nº 2 : EXPANSION DEL SISTEMA DE SUPERVISION EDUCATIVA AMPLIANDO NUMERO DE DISTRITOS EDUCATIVOS.
AÑO	SEMESTRE	
<b>M A C R O A C T I V I D A D E S</b>		
1991	I	Preparación de condiciones en el diseño del Plan de Investigación microlocalización.
	II	Entrenamiento sobre microlocalización
1992	I	Estudio técnico para definir el crecimiento de distritos educativos ( a 150).
	II	Ajuste a mapas de distrito.
1993	I	Aumentar a 150 el Nº de distritos.
	II	Selección de personal y equipamiento de nuevos distritos.
1994	I	Asignación de recursos en presupuesto.
	II	IDEM.
1995	I	IDEM.
	II	IDEM.
1996	I	IDEM.
	II	IDEM.
1997	I	IDEM.
	II	IDEM.
1998	I	IDEM.
	II	IDEM.

HORIZONTE TEMPORAL		META N° 3 : ENTRENAMIENTO SOBRE TECNICAS DE SUPERVISION ( 100% ).
AÑO	SEMESTRE	MACROACTIVIDADES
1991	I	Curso teórico práctico sobre Supervisión y evaluación de proyectos de desarrollo educativo.
	II	Capacitación sobre diseño, implementación y supervisión del curriculum ( Educación Parv., y Primer Ciclo Ed.Bás.)
1992	I	Trabajo práctico de investigación curricular. (Educación Parvularia y Primer Ciclo de Educación Básica).
	II	Elaboración de pautas curriculares con standar mínimo (Educ.Parvularia y Primer Ciclo de Educación Básica).
1993	I	Implementación de Círculos de Estudio.
	II	Implementación de Círculos de Estudio.
1994	I	Capacitación sobre investigación de necesidades de formación profesional.
	II	Capacitación sobre diseño de cartas curriculares de II ciclo de Educación Basica.
1995	I	Diseño de curriculum a nivel de distritos educativos.
	II	Capacitación sobre técnicas de supervisión del proceso técnico-pedagógico.
1996	I	Capacitación sobre técnicas de Supervisión del proceso técnico- pedagógico.
	II	Capacitación sobre técnicas de supervisión del proceso técnico-pedagógico.
1997	I	Refuerzo teórico metodológico sobre la evaluación y supervisión de proyectos.
	II	Refuerzo teórico metodológico sobre evaluación y supervisión de proyectos.
1998	I	Refuerzo sobre teoría curricular, investigación, diseño y supervisión.
	II	Capacitación sobre evaluación del programa de asistencia técnica a directores de escuela.

PROGRAMACION DE METAS

HORIZONTE TEMPORAL		META N° 4 : PROGRAMACION DE CURSOS, SOBRE INVESTIGACION, DISEÑO DE SUPERVISION DEL CURRÍCULO A DIRECTORES DE PARVULARIA Y (I-VI) GRADO DE EDUCACION BASICA.
AÑO	SEMESTRE	
<b>M A C R O A C T I V I D A D E S</b>		
1991	I	Participación en la investigación curricular
	II	Participar en la investigación curricular
1992	I	Curso sobre diseño curricular de parvularia y primer grado.
	II	Diseño del Currículum, Parvularia y Primer Grado.
1993	I	Capacitación sobre diseño de currículum de 2º grado.
	II	Diseño de cartas curriculares de 2º grado.
1994	I	Capacitación sobre diseño del currículum de 3er. grado.
	II	Diseño de cartas curriculares de 3er. grado.
1995	I	Capacitación sobre diseño curricular de 4o. grado.
	II	Diseño de cartas curriculares de 4º grado.
1996	I	Capacitación sobre diseño de currículum de 5º grado.
	II	Diseño de cartas curriculares de 5º grado.
1997	I	Capacitación sobre diseño curricular de 6º grado.
	II	Diseño de cartas curriculares de 6º grado.
1998	I	Capacitación sobre evaluación del proyecto de renovación curricular.
	II	Investigación de impacto de la innovación curricular.

PROGRAMACION DE METAS

120

HORIZONTE TEMPORAL		META Nº 5 : DESARROLLO DE CURSOS SOBRE DISEÑO, PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE MATERIALES EDUCATIVOS; DIRIGIDO A MAESTROS DE AULA DE PARV. Y I-IV GRADO DE EDUCACION BASICA.
AÑO	SEMESTRE	
<b>M A C R O A C T I V I D A D E S</b>		
1991	I	Investigación sobre la situación real de los materiales educativos en parvularia, I-IV grado de Educación Básica.
	II	Elaboración de informe técnico de situación de los materiales.
1992	I	Talleres de producción de materiales educativos en parvularia.
	II	Talleres de producción de materiales educativos en parvularia.
1993	I	Talleres de producción de materiales educativos de primer grado.
	II	Talleres de Producción de materiales educativos de primer grado.
1994	I	Talleres de producción de materiales educativos de segundo grado.
	II	Talleres de producción de materiales educativos de segundo grado.
1995	I	Talleres de producción de materiales educativos de tercer grado.
	II	Talleres de producción de materiales educativos de tercer grado.
1996	I	Talleres de producción de materiales educativos de cuarto grado.
	II	Talleres de producción de materiales educativos de cuarto grado.
1997	I	Talleres de producción de materiales educativos de quinto grado.
	II	Talleres de producción de materiales educativos de quinto grado.
1998	I	Talleres de producción de materiales educativos de sexto grado.
	II	Talleres de producción de materiales educativos de sexto grado.



## 7. EXPANSION DE DISTRITOS EDUCATIVOS

### Estrategia implícita.

El eje principal de consolidación de la Supervisión Educativa, lo constituye la estrategia de ampliación de los distritos educativos de 103 a 150.

Se concibió en el proceso de consolidación una etapa de transición que se estima puede extenderse hasta el final de 1992.

Etapa de transición que corresponde al cumplimiento de un proceso de capacitación de todos sus supervisores situación justificada, dado que la mayoría del cuerpo son supervisores que se reintegraron a la función luego de un período de diez años. Necesitan reciclarse, introducirlos en la concepción de un nuevo enfoque en el campo de sus funciones, cambio de modalidad en su desempeño.

Por otra parte, integran los cuadros de supervisión, docentes sin ningún tipo de formación específica para la función. A esto hay que apoyar la decisión de integrar a la supervisión a directores de núcleo en ejercicio, quienes tampoco han recibido capacitación específica.

La absorción de los directores de núcleos para el cumplimiento de la función supervisora, implica un proceso de adaptación al desempeño de nuevos roles. Se espera que este cuerpo de supervisores de núcleos pueda constituir la fuente de recursos para el reclutamiento de los 47 nuevos supervisores de distrito que se estima sean adjudicadas en 1993.

Al mencionar supervisor de núcleo, solo implica cambio de roles.

Esta etapa de transición daría por otra parte mayor solvencia al cuerpo de supervisión, facilitando otro tipo de intervención técnica pedagógica acorde con los principios conceptuales y enfoque de la consolidación de la supervisión.

En una fase de consolidación, no existirían ya los cargos de supervisores de núcleos, sino solo supervisores de distrito, con cumplimiento de funciones abarcativas a lo técnico-pedagógico, a la supervisión del currículo a la evaluación y verificación de impactos de los proyectos socio educativos ya en ejecución.

En esta fase de consolidación (a partir de 1993) encontrará al sistema funcionando con una nueva estrategia integradora. La medida es la inserción en proyectos que ya están en ejecución como lo referido a la investigación de currículum por medio de pruebas standarizadas.

Así mismo, la supervisión y evaluación de proyectos; entre algunos: los valores morales y cívicos, PAIN, Escuela Activa, Educación en población, EBACONTODOS, PMA, de dotación de textos escolares.

Si bien lo anterior puede ubicar a la acción supervisora en función de su campo y naturaleza, en una perspectiva técnica: también será necesario participar de lleno en la investigación de campo en lo que en la actualidad, se denomina MICROLOCALIZACIÓN; ésto porque se considera como una oportunidad valiosa de contribuir a la fundamentación de datos que el Sistema Educativo, demanda con calidad de urgencia, en la construcción de un método en el diseño de planes más reales y de una mayor objetividad posible.

Esta participación en la microlocalización nos proporcionará además, los elementos de juicio para transformar los núcleos educativos en distritos educativos; en cuanto a su tamaño, entendido en la relación funcional de sus componentes básicos: centros educativos, maestros, alumnos, programas de educación no formal y proyectos de desarrollo educativo.

### 3. PAUTAS DE APOYO AL DESARROLLO EDUCATIVO

#### 8.1 DECLARACION DE PRIORIDADES

Aún cuando la Supervisión Educativa tiene como sujetos de acción supervisora los niveles formales: parvulario, básico, medio y tecnológico; y las modalidades no formales: adultos, educación especial y promoción cultural; la actividad de todo el cuerpo de supervisión, preferentemente en el horizonte temporal de ocho años, estará dirigido a fortalecer apoyando decididamente el desarrollo de la educación parvularia y los dos primeros ciclos de la educación básica.

Esto para estar en concordancia con la política general de inversión del sector social de la actual administración del estado. El involucramiento de la Supervisión Educativa cobrará mayor vigencia cuando los programas y proyectos de desarrollo educativo se oriente a la población rural y la urbano-marginal.

### 3.2 NORMATIVIDAD OPERATIVA

- La ampliación de distritos educativos solo podrá ser posible si se fundamenta en un estudio técnico que parta de la base y además si dicha expansión no repercute en alteraciones significativas en el presupuesto de funcionamiento de la Supervisión Educativa.
- La articulación de la acción supervisora con la estructura técnico administrativa, normativa y operativa del Ministerio de Educación será posible si a nivel superior en la Dirección Nacional de Educación, se desarrollan mecanismos estrictos de coordinación e integración con las demás divisiones normativas y de proyección o tradicionales que componen dicha dirección y si se aprueba el funcionamiento o institucionalización de las Unidades de Coordinación a nivel regional y a nivel local, donde efectivamente se operacionaliza realmente la integración.
- En el nivel intermedio (regional y/o departamental) será condición de sano funcionamiento el que exista dicha coordinación y consenso para poder hacer un trabajo CONCERTADO, básicamente con la respectiva gerencia de educación, como entes en proceso de descentralización.
- La asignación de recursos financieros gestados y administrados por OPCI, pasarán por un minucioso estudio en la Dirección de Supervisión y además, por un oportuno aval de la Dirección Nacional de Supervisión, quien de considerarlo pertinente, podrá solicitar un estudio de factibilidad a la Dirección Nacional de Administración.

### 3.3 CONTRATO DE RESULTADO

La acción supervisora en términos generales y como producto de sus actividades tendrá el compromiso formal de contribuir a la consecución de metas y objetivos declarados en el plan estratégico; así como en los siguientes componentes:

- I - Planificación: Participando activamente en los programas y proyectos que su objetivo sea el de recabar y procesar información para ser incorporada al proceso de planeamiento global del Ministerio de Educación.

123

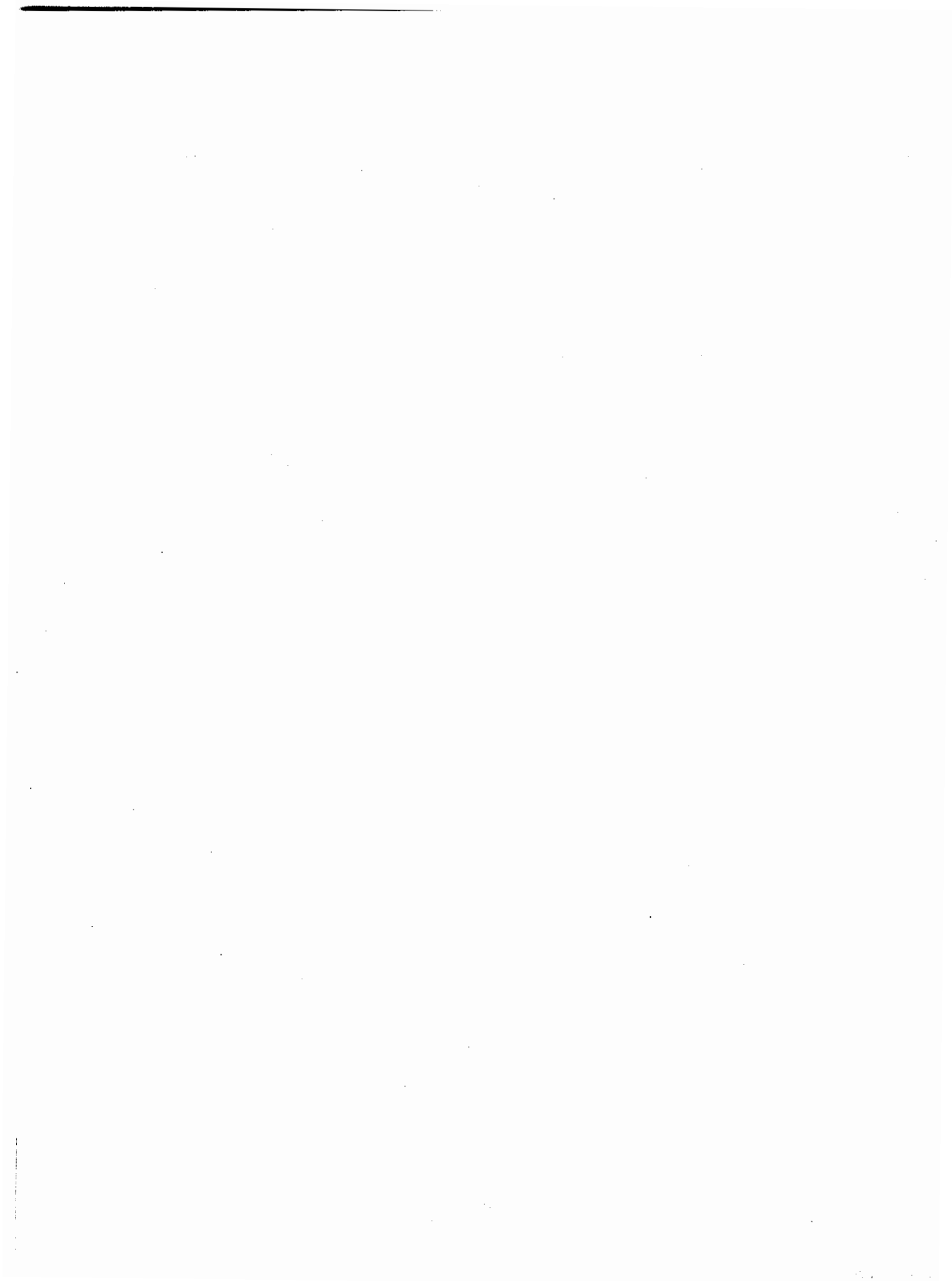
- II - Renovación Curricular: Orientando sus actividades hacia el logro de la investigación, diseño y supervisión del curriculum con atención especial a la Educación Parvularia y los dos ciclos iniciales de la Educación Básica (1º al 6º grado). Comprensión de la revisión curricular se efectúe y ser divulgador y animador del mismo.
- III- Materiales Educativos: Desarrollando actividades que permitan la producción, aplicación y distribución de instrumental didáctico, particularmente en lo referente a textos escolares de parvularia y educación básica (1º al 6º grado) de acuerdo a las revisiones y contenidos curriculares.
- IV - Capacitación: Implementando acciones en cuanto a: la focalización de los sujetos, organización de eventos y la evaluación de resultados.
- Esta actividad siempre será concertada con las unidades que tienen plena responsabilidad; como las Direcciones: Curriculum, Formación y Capacitación y Materiales Educativos.
- V - Asistencia Técnica-pedagógica: Se espera que como producto del involucramiento en los otros componentes, la supervisión educativa, obtenga elementos de juicio objetivos y subjetivos para desarrollar un programa de asistencia permanente a los Directores de Centros Educativos, para que en éstos se genere una actividad diferente en cuanto a ser el primer supervisor del sistema, en lo referente al acto pedagógico.
- VI - Administración: Se espera la efectiva ayuda del cuerpo de supervisores para que aporten información: oportuna, veraz y pertinente a los administradores. Queda claro entonces que la Supervisión Educa-

tiva, en cuanto a proceso administrativo únicamente tiene una función de verificación, auditoría y evaluación. Su función es de estricto apego a dar información y no a la deliberación en la toma de decisiones que es un acto legítimo y de responsabilidad exclusiva de quienes cumplen atribuciones administrativas.

VII- Descentralización: La mayor especificidad de la acción supervisora se da en implementación que los entes regionales hacen con los programas y proyectos, que desde luego, buscan una mejor y mayor relación entre la calidad y las necesidades de los alumnos.

Esta pertinencia será el sujeto y objeto de la actividad de la supervisión en las regiones educativas. Así se entiende la participación de la supervisión en el marco estructural y funcional, en el marco de los aspectos descentralizadores que concibe la estructura de Supervisión Educativa; la óptica no es una relación de dependencia sino, la construcción de relaciones de colaboración que permita la consecución de objetivos educacionales de los alumnos en forma más efectiva y eficiente.

No obstante, como se ha explicitado en el capítulo de Estructura Organizacional del Sistema el nivel superior se reserva el control de decisiones que impliquen la defensa de la identidad nacional y la coherencia de su política y enfoque educativo.



8.4. NECESIDADES QUE DEMANDA EL PLAN ESTRATEGICO.

		<u>COSTO ESTIMADO</u>	<u>FUENTE</u>
a) RECURSOS HUMANOS	47 Supervisores de Distrito 47 Secretarias 47 Ordenanzas	\$3,194,081,44.-	GOES
b) MOBILIARIO Y EQUIPO	Equipamiento para:		
	81 oficina de distrito(1991)	\$ 255, 150.	BIRF
	47 oficinas de distrito(1992)	\$ 148, 050.	BIRF
c) VEHICULO AUTOMOTRIZ	12 jeeps CI7 (diesel) 8 jeeps CI7 (diesel) 30 motocicletas (125 cc)	\$ 200, 000. \$ 100, 000. \$ 75, 000.	USAID BIRF BIRF
d) ENTRENAMIENTO	: Asistencia técnica (a consul- tores).	\$ 120, 000.	USAID
	Viáticos para capacitación (10 días al año \$3.00 diarios)		
	170 Supervisores	\$ 5, 100.	USAID
	1600 Directores y/o Subdirec- tores.	\$ 48, 000.	USAID
	20,000 Maestros de parvularia y Educación Básica (1º al 6º grado).	\$ 600, 000.	USAID
	Arrendamiento de locales	\$ 6, 531, 000.	USAID
	- Dotación de bibliografía especializada de Supervi- sores y Directores de - Escuela.	\$ 177, 000.	USAID
	- Dotación de materiales gasta- bles en la capacitación.	\$ 435, 400	USAID





	PERIODO TOTAL					R I Z O R T E T E M P O R A L				
	1,991	1,992	1,993	1,994	1,995	1,996	1,997	1,998	1,999	2,000
<b>C GOBIERNO DE EL SALVADOR</b>	62,250,640.00	4,662,340.00	8,226,900.00	8,226,900.00	8,226,900.00	8,226,900.00	8,226,900.00	8,226,900.00	8,226,900.00	8,226,900.00
<b>A) SALARIOS PERSONALES</b>	30,480,150.00	3,653,100.00	6,488,150.00	6,488,150.00	6,488,150.00	6,488,150.00	6,488,150.00	6,488,150.00	6,488,150.00	6,488,150.00
Salarios a Personal de Servicios	47,172,360.00	3,431,720.00	6,245,320.00	6,245,320.00	6,245,320.00	6,245,320.00	6,245,320.00	6,245,320.00	6,245,320.00	6,245,320.00
Aporte de Estado a RFPSP (5%)	2,141,876.00	204,048.00	276,804.00	276,804.00	276,804.00	276,804.00	276,804.00	276,804.00	276,804.00	276,804.00
Aporte de Estado a RFPSP (15%)	58,792.20	2,381.40	7,344.40	7,344.40	7,344.40	7,344.40	7,344.40	7,344.40	7,344.40	7,344.40
Aporte de Estado a RFPSP (5.57%)	649,576.20	2,947.70	92,375.20	92,375.20	92,375.20	92,375.20	92,375.20	92,375.20	92,375.20	92,375.20
<b>B) OTROS SERVICIOS NO PERSONALES</b>	6,090,230.00	344,300.00	792,250.00	792,250.00	792,250.00	792,250.00	792,250.00	792,250.00	792,250.00	792,250.00
Asignación	1,017,300.00	45,300.00	124,000.00	124,000.00	124,000.00	124,000.00	124,000.00	124,000.00	124,000.00	124,000.00
Viviendas	5,072,930.00	400,000.00	654,250.00	654,250.00	654,250.00	654,250.00	654,250.00	654,250.00	654,250.00	654,250.00
<b>C) SERVICIOS NO PERSONALES</b>	2,375,240.00	145,240.00	344,000.00	344,000.00	344,000.00	344,000.00	344,000.00	344,000.00	344,000.00	344,000.00
Porcentaje	1,461,240.00	136,240.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00	189,000.00
Mantenimiento y Reparación maquinaria de oficina	620,000.00	15,000.00	115,000.00	115,000.00	115,000.00	115,000.00	115,000.00	115,000.00	115,000.00	115,000.00
Y aparatos eléctricos	292,000.00	12,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
Formación de Fondo Circulante de Monte Pijo	3,050,000.00	262,000.00	392,500.00	392,500.00	392,500.00	392,500.00	392,500.00	392,500.00	392,500.00	392,500.00
<b>D) MATERIALES Y SUPLENIDOS</b>	76,000.00	6,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
<b>E) TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>										
<b>A</b>										
<b>BIRF (BANCO MUNDIAL)</b>	637,700	410,200	219,450							
Mobiliario y Equipo para 01 Oficina de Supervisores de Distrito	200,100	200,100	100,000							
4 (1) Nuevas Oficinas de Sup. de Distrito	129,100	129,100	129,100							
Volantones (50) Jeep CJ7 (DIESEL)	100,000	100,000	100,000							
Trenes (200) Motochiclos (125. Cc.)	90,000	90,000	90,000							
Especificación sobre Motor chicleadora	60,000	60,000	60,000							
170 Supermotores (50 cc a 170 cc a 140 cc)	5,000	5,000	5,000							
Arrendamiento de Local										
Dotación de materiales										
<b>S A B E (USAID)</b>	1,715,000	209,000	616,000							
Adquisición de 02 Camionetas (4x4)	120,000	120,000	120,000							
Volantones (50) Jeep, CJ7, DIESEL	200,000	200,000	200,000							
VIVIENDAS por Entrenamiento	40,000	5,100	9,100							
170 Supermotores (10 días al año @ \$ 2.00 c/u día)	70,000	9,700	9,700							
2,500 Supermotores de 10 d. al año @ \$ 2.00 c/u día	600,000	75,000	75,000							
20,000 Motochiclos Perv. y Balsa. (10 d. al año @ \$ 2.00 c/u d.)	377,000	377,000	377,000							
Libros de trabajo específicos para Sup. y Directores (\$ 600 c/u)	400,000	50,000	50,000							
Materiales para 20,000 manuales expedientes (\$ 20 c/u)										
Señales por aproximados por 6000 como Contrapunto.										



A N E X O

1. LISTA NORMALIZADA DE COSTOS
2. ESTUDIO DE ACCESO



LISTA NORMALIZADA DE COSTOS.

CUADRO No. 1

RECURSO HUMANO

	Sueldo mensual (anual).
Técnico I	₡ 2700
Técnico II	₡ 2350
Supervisor Regional	₡ 2650
Supervisor Departamental	₡ 2350
Supervisor de Distrito	₡ 2150
Secretaria	₡ 1500
Ordenanza	₡ 1000

CUADRO No. 2 OFICINA DEPARTAMENTAL O DE DISTRITO EDUCATIVO (Precios 1990)

<u>Mobiliario</u>	c/u	Costo
Escritorio T/Director (1)	₡ 1000	₡ 1000
Sillas giratorias (2)	₡ 400	₡ 800
Archivador de 4 gavetas (1)	₡ 900	₡ 900
Librera metálica (1)	₡	• 500
Sillas plegables (10)		
Estante Dexion (1)		
Mesita para máquina (1)		
Escritorio T/secretaria (1)		
<u>Equipo</u>		
Máquina de escribir manual (1)		
Mimeógrafo (1)		
Contómetro (1)		
<b>TOTAL</b>		

• 4 con-  
.ones para  
de dotación

,500.00 \$1 x 8  
\$ 2,500.00

amm.-



**Cuadro N°.3 MATERIALES Y SUMINISTRO (Precios: Nov. 1990)**

Para Oficina dos veces al año.

D E T A L L E	Cantidad	Costo	
		₡2,500.⁰⁰	\$312.5
<b>Papelería:</b>			
-Folder de manila t.of.y carta	2 doc.		13.20
-Papel bond base 20 t./c.	20 resmas	695.⁰⁰	
-Papel bond base 20 T/O.	20 resmas	695.⁰⁰	
-Papel rayado T/O.	20 resmas	590.⁰⁰	
-Papel carbón T/C	2 cajas	127.⁰⁰	
-Papel carbón T/O	2 cajas	127.⁰⁰	
-Libreta taquigráfica	4 c/u	19.60	
-Tirro	2 rollos	16.⁰⁰	
-Cinta Scotch	2 rollos	13.50	
<b>Artículos de Oficina:</b>			
-Lápices negros con borrador	2 cajas		34.80
-Engrapadora	1 c/u		38.⁰⁰
-Perforadora	1 c/u		38.50
-Caja de grapas	4 cajas		29.60
-Fastener	2 cajas		26.⁰⁰
-Lapicero tipo BIC	2 doc.		24.⁰⁰
-Saca grapas	1 c/u		6.50
-Sacapunta de escritorio	1 c/u		110.⁰⁰
-Papelera de escritorio	1 c/u		50.⁰⁰
-Papelera de piso	1 c/u		20.⁰⁰
<b>Artículo de limpieza:</b>			
-Escobas plásticas	2 c/u		55.20
-Trapeador de toalla	2 c/u		12.⁰⁰
-Mango metálico de trapeador	1 c/u		10.⁰⁰
<b>Artículo Educativa</b>			
-Juego geometría metálico	1 juego		482.10

**Cuadro N°.4.**

ENTRENAMIENTO p/participante	
Viático diario	\$ 3.⁰⁰
Alojamiento y alimentación	\$30.⁰⁰ diarios
Materiales bibliográficos	\$100.⁰⁰
Utilería	\$ 20.⁰⁰

**Cuadro N°.5**

- Como producto de un estudio de acceso y de implicación en el compromiso al desarrollo educativo se necesita crear condiciones para mejorar la dinámica de la acción supervisora por medio de dotación de vehículos.

**COSTO EN PLAZA DE VEHICULOS**

TIPO	₡	\$
JEEPS CJ7 (Diesel)	₡100.000.⁰⁰	\$12,500.⁰⁰ <u>\$1 x 8</u>
MOTOCICLETA (125 cc.)	₡ 20,000.⁰⁰	\$ 2,500.⁰⁰





ANEXO  
PLAN DE ACCION 1991.



**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**DIRECCION DE SUPERVISION EDUCATIVA**

**PLAN DE ACCION 1991**

**DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION - III - 1990**

132

## C O N T E N I D O

1. Antecedentes.
2. Justificación.
3. Objetivos.
4. Metas.
5. Descripción de Actividades.
6. Programación de Financiera.

## 1. ANTECEDENTES .

Como fruto del nuevo modelo de acción supervisora el semestre próximo pasado, en todo el país el cuerpo de supervisores ha hecho una aproximación en los factores internos del sistema, detectando problemas que es necesario iniciar su tratamiento. Sin embargo, debe tenerse presente que en la búsqueda de eficiencia y efectividad, no es una acción unilateral como atributo exclusivo de la supervisión; este movimiento exige integrar esfuerzos de todas las unidades: normativas, operativas y de promoción.

Al abordar los aspectos curriculares se ha detectado cierto grado de incongruencia, tanto al vincular los aprendizajes con la realidad; así como, la inconsistencia de procedimientos metodológicos, el uso de tecnología apropiada como en el comportamiento profesional de los docentes. Hay signos de diferencia significativa entre el diseño teórico curricular y la actividad pedagógica con que los docentes actúan en el aula de clase. Esto nos lleva a un segundo signo de debilidad del sistema, y es que los programas de capacitación a los maestros no han sido efectivos, ya que estos programas necesariamente tienen que responder a necesidades profesionales de los docentes y a las innovaciones que demanda el sistema.

La investigación, por otro lado, la capacidad instalada, en cuanto a medios refleja carencia de mobiliario y equipo y en muchas zonas, como oriente, se denota en pupitres una distribución anormal. En cuanto a la infraestructura, carencias, subutilización; lo que obliga a que los programas de construcción dispongan de mayor información para una drástica reordenación. Es recomendable profundizar en el estudio microlocalizando las necesidades reales.

El problema de los recursos humanos, fundamentalmente presenta una descomposición administrativa, la falta de una auditoría técnica de personal es evidente y demanda una revisión. Se necesita que los problemas técnico-administrativos sean solucionados para detener el deterioro, la insatisfacción y las decisiones equivocadas de los administradores de estos recursos.

## 2. JUSTIFICACION.

Porque la tendencia que presenta la inversión del gasto educativo se orienta en esta década al apuntaleo de la calidad del sistema en términos de eficiencia, efectividad y satisfacción, la supervisión educativa, tiene como perspectiva la incursión decidida en todo esfuerzo que tienda al mayor desempeño de los educadores en el acto pedagógico.

Para que esto sea un hecho, la supervisión educativa tiene que consolidarse institucionalmente; esto significa que la acción supervisora debe ser un instrumento de apoyo superior al planeamiento estratégico del sistema educativo. Asimismo su accionar estará dirigido al monitoreo del desarrollo educativo en sus dos factores principales: los medios educativos (equipos, textos, bibliotecas, aparatos lúdicos, maquetas, mapas, láminas, etc.) y a la capacitación en sus especialidades: supervisión, administración, docencia y paradocencia.

En este sentido, la supervisión está consciente de que su política institucional es de involucramiento al ponerse al servicio del planeamiento y el desarrollo, pero con una dimensión que los gastos de inversión se orienten en formas más racionales de suerte que, en efecto se logre eficiencia interna y calidad en el sistema educativo.

4. M E T A S.

EVENTO	U.DE MEDIDA	CANTIDAD	BENEFICIARIOS	LUGAR	PERIODO	COSTO
I. Equipamiento de oficinas de supervisión en todo el país.	mobiliario equipo vehículos	20 Jeeps 30 Motociclet.	3 Oficinas Regionales 15 Ofic. Departamentales 22 Oficinas de Distrito. — —	15 Of. Depart. 103 Of. de Distrito.	2do. semestre	
II. Entrenamiento en técnicas de evaluación de proyectos de desarrollo educativo al cuerpo de supervisión.	Curso Taller	2	121 Supervisores 274 Directores de Núcleo	S. Salvador S. Miguel Sta. Ana	20 días	
III. Talleres de capacitación sobre investigación, diseño y supervisión del curriculum.	Curso Taller.	6	121 Supervisores 274 Directores de Núcleo 2600 Directores de Escuela	S. Salv. Regiones Departam.	Todo el año.	
IV. Talleres de Capacitación sobre la producción y uso de materiales educativos.	Curso Taller	6	121 Supervisores 274 Directores de Núcleo 2600 Directores de Escuela	S. Salv. Regiones Departam.	Todo el año.	



META

Nº. 1

IMAGEN OBJETIVO.

Equipamiento de oficinas de supervisión en todo el país.

Nº.	ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Cotización	X	X	X									
2	Elaborar un plan de distribución				X	X	X						
3	Realizar compras							X	X	X			
4	Distribución de mobiliario y equipo										X	X	X

META

Nº. 2

IMAGEN OBJETIVO.

Entrenamiento sobre técnicas de evaluación de proyectos de desarrollo educativo.

Nº.	ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Elaboración del Plan	X	X	X									
2	Licitación de Locales				X								
3	Preparación de materiales				X	X	X						
4	Contratación de servicios profesionales					X	X						
5	Convocatoria							X					
6	Ejecución de la actividad								X	X	X		

5. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

META

Nº. 3

IMAGEN OBJETIVO.

Capacitación sobre investigación, diseño y supervisión del currículum.

Nº.	ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Concertación de acciones	X	X	X	X								
2	Elaboración de plan					X	X						
3	Preparación de materiales					X	X						
4	Selección de participantes					X	X						
5	Ejecución							X	X	X	X		
6	Evaluación de resultados											X	X

5. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.

META

Nº. 4

IMAGEN OBJETIVO.

Talleres de capacitación sobre producción y uso de materiales educativos.

Nº.	ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	Concertar acciones	X	X	X									
2	Selección de participantes				X	X							
3	Preparación de materiales				X	X							
4	Capacitación de supervisores						X	X					
5	Talleres de multiplicación								X	X	X		
6	Evaluación de resultados											X	X

141

## RECURRENCIA DE GASTO.

## F U E N T E

	TOTAL	GOES	USAID	BIRF
1. Contrapartida de funcionamiento. . . . .	\$ 4,662,342	Q4,662,340	-	-
2. APOYO LOGISTICO				
Equipamiento de oficinas de supervisión				
Mobiliario y equipo - . . . . .	Q 600,500		Q 606,500	
Materiales y suministros - . . . . .	122,300		122,300	
Impresión de manuales - . . . . .	25,000		25,000	
2. Entrenamiento a 121 supervisores y 274 directores de núcleo.				
Arrendamiento de locales - . . . . .	272,000		272,000	
Materiales - . . . . .	25,000		25,000	
Contratación de servicios profesionales.	20,000		20,000	
4. Asistencia Técnica . . . . .	960,000		960,000	
5. Vehículos automotores				
20 Jeeps - . . . . .	2,400,000		1,600,000	800,000
30 Motocicletas - . . . . .	720,000			720,000
6. Equipamiento de 81 oficinas de supervisión de distrito. Q3,100 c/u - . . . . .	2,041,200			2,041,200
	Q 11,854,340	Q4,662,340	Q 3,630,800	Q3,561,200

142

**MINISTERIO DE EDUCACION**  
**DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION**  
**SUPERVISION NACIONAL EDUCATIVA**

**INFORME FINAL DE CONSULTORIA**  
**SOBRE**  
**ELABORACION DE UN PLAN Y ESTRATEGIAS**  
**DE**  
**CONSOLIDACION DE LA SUPERVISION**  
**EDUCATIVA NACIONAL**

**DR. WALTHER GANDARA**  
**CONSULTOR**  
**URUGUAY**  
**JUAZEF Y AS. ACADEMIA PARA EL DES. EDUCACIONAL**

**NOVIEMBRE-DICIEMBRE 1998**

PREFACIO Y AGRADECIMIENTO.

El presente constituye el informe general de consultoría realizado por el suscrito en función del cumplimiento de "Elaboración de UN PLAN Y ESTRATEGIAS DE SUPERVISION EDUCATIVA". Al entregar este informe adjuntamos el Plan Estratégico de la Consolidación de la Supervisión Educativa en El Salvador **que es el fruto de** trabajo participativo de un equipo integrado por "maestros" Supervisores Nacionales, con quienes nos correspondió vivir esta riquísima experiencia orientada a los niños salvadoreños.


Sobre la base de sus estudios y documentos pudimos concretar algo que viene a llenar un silencioso vacío de muchos años: la SUPERVISION NACIONAL.

Nuestro reconocimiento, para quienes, sintiendo esa vocación docente excepcional se han entregado de lleno, mirando hacia hasta hoy lejanas aulas, donde se desarrollan las personalidades de las futuras generaciones, plenas de valores democráticos, éticos, morales, cívicos y con capacidades, para ofrecerlas al país en instancias que realmente van a ser necesarias.

Todo barco afronta tempestades y mar calmo, en este caso, hay que resaltar los valores de los timoneles conduciendo con buenos, sanos y altruistas propósitos hacia la felicidad de un pueblo educado y desarrollado.

En esa acción nuestras felicitaciones y admiración para el Señor Ministro Doctor RENE HERNANDEZ VALIENTE y la Sra. Vice-Ministra Licenciada CECILIA GALLARDO DE CANO, que con tanta energía y valor conducen hacia la acción y nuestro reconocimiento a ese "maestro de maestros" Director Nacional de Educación, Don OSCAR SANDOVAL, que a través de una silenciosa labor va poniendo sus sabios criterios y su inteligencia para que las piezas de un gran rompecabezas funcionen todas con alegría y satisfacción profesional. Al Señor Director de Supervisión y a su selecto cuerpo de Asesores, muchas gracias por su apoyo y felicitaciones por su silenciosa pero efectiva labor y el deseo de continuar andando en el marco de esta "pedagogía de la esperanza" que han configurado.

Nuestro reconocimiento especial a otra maestra que "vive" los problemas de este pueblo y que busca afanosamente todo lo mejor para ofrecerle: la Dra. PATSY LAYNE - DIRECTORA OET - de Educación de AID - Al Señor Sub-Director MELVIN CHATMAN, al Dr. CARLOS ROBERTO GAVIDIA y a otro maestro que ha puesto el alma y la pasión tendiendo su mano y sus capacidades para que todo funcione mejor, el Dr. CLAUDE BOYD - a Juárez y Asociados y a la Dra. KATTY HAYES que nos puso con precisión en El Salvador para cumplir con esta hermosa tarea.

  
LUIS WALTER GANDARA  
Consultor.



## SUMARIO

- I. INTRODUCCION.  
Marco Histórico de la Misión.
- II. PROCEDIMIENTOS SEGUIDOS POR EL CONSULTOR  
PERSONAS ENTEVISTADAS Y CONSULTADAS.
- III. CONCLUSIONES Y RESULTADOS
  - Resumen Ejecutivo.  
Rasgos de la Implementación de una nueva estrategia educativa.
  - Fundamentación Teórico-Práctica de la estructura de Supervisión prevista en el Plan.
  - Resumen de Propuesta del Plan.
  - Resultados Principales.
- IV. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.

**INFORME DE CONSULTORIA  
DEL  
DOCTOR LUIS WALTHER GANDARA**

**CONSULTOR EN SUPERVISION  
EDUCATIVA**

**19 DE NOVIEMBRE DE 1990 - 31 DE DICIEMBRE DE 1990.**

**OBJETIVO:**

**ELABORACION DE UN PLAN Y  
ESTRATEGIA PARA SUPERVISION  
EDUCATIVA EN EL SALVADOR.**

**Agencia Internacional para el Desarrollo.**

**JUAREZ Y ASOCIADOS - Consultora**

**INFORME DE CONSULTORIA**  
**SOBRE**  
**INSTRUMENTACION DE UN PLAN Y ESTRATEGIA**  
**DE**  
**SUPERVISION EDUCATIVA**

=====

I- **INTRODUCCION.**

**Marco Histórico de la Misión.**

- 1- De acuerdo a los términos de referencia del contrato de consultoría con la CONSULTORA JUAREZ Y ASOCIADOS, el suscrito debía ejecutar entre el 19 de Noviembre y el 31 de Diciembre una Misión de Consultoría para elaborar **UN PLAN Y ESTRATEGIA DE SUPERVISION EDUCATIVA** para el Ministerio de Educación en un marco de apoyo de AID previo al inicio de ejecución del PROYECTO SABE No.519-0357. Tal cual había sido dispuesto, el día 18 de Noviembre arribamos a El Salvador y el día Lunes 19 de Noviembre a la hora 8:00 a.m., iniciamos nuestra labor, la cual se expresa en los primeros contactos y entrevistas logradas ante el Sector de Educación de AID y con el Ministerio de Educación, mediante la participación de los buenos oficios del ASESOR DE EDUCACION DE A.I.D., DR. CLAUDE BOYD.

De nuestras entrevistas con las autoridades educativas de A.I.D. y del Ministerio de Educación, pudimos obtener una mayor claridad sobre el objetivo de nuestra misión y lo que esperaban de ella las autoridades.

- 2- Las primeras instancias de trabajo fueron dispuestas a obtener información relativa al funcionamiento del sistema y a los contenidos sobre estudios previos realizados por el Staff especializado de la Dirección de Supervisión, de su Director y especialmente del Director Nacional de Educación, quienes en forma esquemática delinearon la política educacional y sus prioridades, las necesidades de Supervisión, su concepción, objetivos que se persiguen y su propia visión de estructura organizacional del sistema.

- 3- Nuestros primeros días de permanencia coincidieron con la presencia del cuerpo supervisor del país, concentrado en un Seminario para analizar uno de los campos específicos de la Educación: "Los Derechos del Niño". A solicitud de la Subsecretaría de Educación, situación que agradecemos, tuvimos la oportunidad de comunicarnos con el grupo para relatar la experiencia de la organización y funcionamiento de la Supervisión en algunos países latinoamericanos, con especial referencia a Uruguay. En tal oportunidad pude constatar un excelente nivel de comunicación y de análisis crítico en una mayoría del cuerpo supervisor y una palpable preocupación y decisión de encontrar las mejores estrategias para la consolidación de un Sistema de Supervisión, acorde con las urgencias y necesidades del momento y a las innovaciones de la concepción de objetivos y funciones técnico-pedagógicas del mismo.
- 4- Sobre la base de documentos de trabajo de la Dirección de Supervisión acometimos la tarea de producción de UN DOCUMENTO que respondiera a la concepción y característica que nos había sido delineada, coincidente a la vez, con nuestro enfoque conceptual y funcional, por lo cual en el documento se expresa con una realidad y precitividad su organización y su funcionamiento, aclarando la dificultad que significa una estructura organizacional y su funcionamiento, sin las debidas vivencias que aporta la observación directa del funcionamiento del sistema. No obstante hemos tratado de interpretar inquietudes y buscar los fundamentos teóricos que avalen la propuesta de este proyecto. La base del diseño lo constituyen las pautas y orientaciones que el equipo técnico de Supervisión y la Dirección Nacional de Educación nos comunicaran avalado por la Señora Vice-Ministra en entrevistas realizadas.
- 5- El trabajo del consultor se basó específicamente en cumplir con los términos de referencia, basados en las pautas que las autoridades nacionales aportaron sobre la estructura organizacional que deseaban y las áreas de necesidades, como asimismo el Plan de Capacitación hasta 1998 al cual aspiraban. POR nuestra parte debíamos de tratar de integrar al mismo los siguientes puntos:
  - Descripción del Sistema de Supervisión, incluyendo esquemas de organización, objetivos y funciones-Líneas de autoridad y relaciones entre las distintas dependencias del MOE.

- Descripción de funciones y roles de Supervisores, directores de Núcleos y Directores de Centros Educativos.
- Sustentación legal del Sistema de Supervisores.
- Sustentación logística para el funcionamiento del Sistema.
- Sugerencias de un Plan de Evaluación de actuación del Cuerpo Supervisor.
- Estrategias de evaluación de los Supervisores.
- Sustentación de la función principal de los Supervisores de:
  - Orientación del trabajo que se desarrolla en el aula. (Desarrollo del Currículo y Aprendizaje).
- Destacar la importancia de la práctica docente en el aula.
- Destacar la importancia del rol de las comunidades en las relaciones con los Centros Educativos y las Autoridades, para que se constituyan en soportes de la institución escolar.
- Identificar en el Plan de Intervención de la Supervisión en los Proyectos del Banco Mundial entre otros.

En cada uno de los capítulos del PLAN, están presentes estas Directivas y otras se agregan como sugerencias. Sin duda alguna que muchas de estas consideraciones deberán pasar por etapas de transición, hasta tanto se logren niveles profesionales de mayor solvencia en el Cuerpo Supervisor.

## RESUMEN DE PERSONAS ENTREVISTADAS

### Autoridades de A.I.D.:

- \* DRA. PATSY LAYNE.
- \* DR. CARLOS ROBERTO GAVIDIA.
- \* DR. CLAUDE BOYD.

### Autoridades del Ministerio de Educación:

- \* SENOR MINISTRO DE EDUCACION
- \* SENORA VICEMINISTRO DE EDUCACION = Lic. Cecilia Gallardo de Cano.
- \* SENOR DIRECTOR NACIONAL DE EDUCACION = Señor Oscar Sandoval.
- \* SENOR DIRECTOR DE SUPERVISION EDUCATIVA.
- \* SENORA DIRECTORA DE PLANEAMIENTO EDUCATIVO = Lic. Abigail de Perez.
- \* SENORES ASESORES SUPERVISORES = Lic. Edgard Jiménez y Señor German Ortiz.
- \* SENORES SUPERVISORES REGIONALES = Obdulio Aparicio, Daniel Humberto Marengo y Sergio Rudy Romero.

### III. CONCLUSIONES Y RESULTADOS.

#### RESUMEN EJECUTIVO.

##### 1- Rasgos de la Implementación de una nueva Estrategia Educativa.

- 1- Un largo silencio de alrededor diez años, envolvió a la Supervisión Educativa como institución del Sistema Educativo Nacional.

Nuevas estructuras organizacionales fueron pensadas e instauradas para abarcar en parte con cometidos, que desempeñara un sistema inspectivo con rasgos y roles muy identificados con concepciones fiscalizadoras y de control, pero que mantenían viva la existencia de una red de control sobre lo que pasaba en las escuelas del país.

- 2- Fue suplantado este servicio por un sistema de nuclearización educativa que en un proceso acelerado, se generalizó su implantación, con cometidos de ocuparse del rendimiento escolar, sobre la base de aporte de servicios, personal y de cumplimiento de normas, con intenciones claras de operar sobre una concepción de Regionalización de la Educación y desarrollo, socio educativo y cultural de las comunidades.

- 3- Los Directores de Núcleos Escolares tendrían a su cargo la administración del servicio a nivel de las bases del sistema.

Un análisis referencial del desarrollo de los hechos y acontecimientos, nos muestran que la situación en los aspectos técnico-pedagógicos, no mostró indicadores de mejoría, si en cambio algunos deterioros que se trasuntan en un quebranto de las responsabilidades, de los maestros y de la Institución escolar, de los cuales algunos mencionamos en el apartado siguiente en forma general.

- 4- La estructura del Sector de Educación Básica, presenta algunos problemas críticos, por ejemplo: vacíos en su organización particularmente a nivel local y zonal.

-Se observa una multiplicidad de proyectos y programas relativamente autónomos entre sí, que responde a demandas específicas de necesidades pero que constituyen tipos de educación adicionales sin la debida y justa integración.

-Hay aspectos de la estructura orgánica vigente que ha resultado ineficaz por ejemplo las carencias de orientación técnico docente.

-Carencia por lo tanto de desenvolvimiento armónico en que interactúan sus elementos y servicios.

-El sistema presente persistencia de problemas relacionados con limitaciones de cobertura y de permanencia del niño en el sistema, principalmente en áreas rurales, por razones de conflictos de conocimiento general y por limitaciones de la propia Institución escolar, que acrecientan los costos del servicio y debilitan la calidad del mismo.

La carencia de supervisión, la poca pertinencia de la investigación educativa. La escasa participación de la comunidad son problemas críticos a resolver.

5- Estos y otros limitantes del sistema requieren del funcionamiento de una Institución que encuentre respuestas, que coordine, anime e impulse medidas para resolverlos en el más corto lapso.

Una alternativa de respuesta lo constituye la restauración del sistema de supervisión con un nuevo enfoque, pero básicamente con una estructura organizacional que brinde oportunidades de agilidad en la información y en las decisiones de respuestas correctivas.

#### 6- UN NUEVO ENFOQUE DE LA SUPERVISION.

El nuevo enfoque que se plasma en el Plan de Supervisión avalado por las actuales autoridades, identifica a este servicio como la red ideal para poder concretar los objetivos de eficiencia y calidad de la educación.



Conduce a través de una estrategia organizacional del sistema de supervisión, paralela a la estructura existente, pero con firmes lazos de consulta y coordinación, horizontal y jerárquico en el logro de objetivos de mejorar los procesos de desarrollo del currículo. Mejorar la calidad de la educación, elevando el rendimiento interno del sistema, superar el fracaso escolar, optimizar los procesos de aprendizaje y lograr una mayor incidencia de los elementos, servicios y recursos que dispone el Ministerio.

La propuesta de esta organización técnico-pedagógica, se orienta directamente hacia el NINO - punto de partida y final de toda la acción educativa.

- 7- La intención de democratizar la educación, consiste también en generalizarla, haciéndola accesible a los niveles con mayores déficits de rendimiento.

Hay referencia de existencia de instituciones con rendimientos que posibilitan la identificación de categorías de escuelas de muy bajo rendimiento y otras de niveles aceptables.

El plan enfatiza en actuar en base a prioridades atendiendo a las más deficitarias para elevarlas hacia niveles cualitativos satisfactorios, compensando las desigualdades en la eficiencia del sistema, para que todos reciban con la misma intensidad los impactos educativos, con idénticos niveles de calidad. Se trata de evitar continuar produciendo los déficits históricos de los servicios.

#### 8- De la Intención a la acción.

Uno de los primeros pasos que se dan en la actual administración, para procesar el mejoramiento cualitativo de la educación, lo constituye la reestructuración de servicios de información, evaluación y supervisión orientados a superar con la acción integral de los mismos, el fracaso escolar.

En esta empresa, el rol de la Supervisión es fundamental puesto que se constituye en una red de un sistema que nace desde el llano - "El aula y sus niños" y transcurre en su organización, coordinando e integrando todo su esfuerzo y el de los demás servicios y programas, para el logro de calidad de educación.

A partir de allí, se visualiza una red de organización de línea, muy funcional, que transcurre hacia la Dirección de Supervisión Educativa a nivel central, con sus correspondientes niveles de coordinación, fundamentalmente a nivel de Gerencia Regional.

Este horizonte de llegada es evidentemente claro, pero en el proceso que va desde los presentes puntos de partida realistas, deberán vencerse múltiples dificultades, como por ejemplo, el tener que contrarrestar con las nuevas acciones y enfoques, antiguas estructuras y concepciones mentales y profesionales en los docentes, como asimismo, vicios de gestión y dificultades en las nuevas localizaciones organizacionales de las instituciones escolares. Se deberá hacer frente a marcos de vida del niño y del maestro, cuya incidencia en los aprendizajes es notoria.

- 9- La gestión del actual período de gobierno muestra serios y meritorios esfuerzos por revertir muchas de estas situaciones.

El resurgimiento del servicio de supervisión, con una nueva óptica pedagógica, con énfasis en la participación y responsabilidad, con interés de apoyarse en los DIRECTORES DE LOS CENTROS EDUCATIVOS Y EN SUS MAESTROS- como base de sustentación de todo el sistema y del desarrollo del Currículo. Con la perspectiva de hacer asumir a las comunidades un rol mucho más activo en el apoyo a la escuela, deberá iniciar su transitar mediante procesos y conformaciones de actuación intermedias o transicionales, hasta tanto vayan lográndose algunos factores más favorables, tal como por ejemplo, niveles de formación de supervisores más solventes para lograr los propósitos más modernos de supervisión.

Se cree que deberán darse los pasos para lograr conformar uno de los grupos técnicos más profesionales y tecnificados del sistema.

Por otra parte, se le asegura desde el inicio, una sustentación de base para las operaciones, que respalden su funcionamiento, con la provisión de elementos de transporte, como soporte al cumplimiento de la acción.

10- La evaluación y la investigación educativa ayudará a estimar los resultados educativos que muestran los alumnos y que permitirá a la Dirección Nacional de Educación y al sistema de supervisión, relacionarlo más directamente con la práctica escolar que se aplica y responder así en una forma integrada con acciones de capacitación, actualización, asistencia técnica, revisión curricular, apoyo de materiales educativos para ir revirtiendo progresivamente la presente situación.

**11- CONFLICTOS:** Es de esperar puedan ocurrir situaciones de rechazo a estas inquietudes. Se vive quizás en las bases y principalmente a nivel de maestros y directores una sensación de "dejar hacer" de concepción de "empleado público" que va y cumple horarios, con muestras de carencia de vocación profesional y responsabilidad. Es posible aparezcan reacciones en contra que pueden llegar a perjudicar las sanas intenciones nacionales que orientan al sistema. Esto requerirá la instrumentación de una estrategia y táctica para contrarrestarla mediante una aproximación a los gremios y maestros para explicar las claras intenciones técnicas que orientan al sistema y los objetivos altruistas que se tratan de alcanzar - "la Formación del Ciudadano del Futuro" - Divulgar a través de todos los medios posibles, los objetivos y propósitos del sistema. Quizás sea necesario mucha comunicación clara en todos los niveles.

#### **B- FUNDAMENTACION TEORICO-PRACTICA DE LA ESTRUCTURA DE SUPERVISION.**

##### **12- Una Organización de estructura ecléctica.**

El proyecto de estructura organizacional del sistema de Supervisión se justifica por sí mismo en la teoría y en la práctica.

Es ecléctico porque trata de reunir y conciliar teorías administrativas clásicas y modernas, reconociendo que no hay una teoría genérica de organización, sino simples bases teóricas que constituyen instrumentos metodológicos que con el proceso de experiencias hallan razones de validez.

No obstante, luego del análisis de fundamentación de las principales corrientes y teorías, nos atrevemos a decir que la presente propuesta de estructura organizacional del sistema de

Supervisión Educativa, presenta algunas características que le fundamentan científicamente y le dan validez, en el marco de urgencias y de solución perentoria a problemas de eficiencia del sistema educativo.

En este sentido cabe resaltar algunas características que le dan sentido conceptual de una estructura organizacional funcional.

- 12.1- La propuesta presenta un mando unitario central, con algunos rasgos de concepción moderna de dirección que más adelante resaltaremos.
- 12.2- Admite la intervención de órganos especializados en la integración para el alcance de sus objetivos técnico-pedagógicos y para el análisis de las operaciones.
- 12.3- Dentro de su ámbito de acción, los órganos de los niveles poseen poder de iniciativa en lo que atañe a la coordinación con otros órganos administradores de servicios en su propio nivel, enmarcándose esta concepción de estructura en la concepción de una administración funcional - "de línea funcional y de apoyo", constituyendo una familia de conjuntos dominada por el logro de objetivos de EFICIENCIA Y CALIDAD.
- 12.4- Presenta una descripción de funciones -no acabadas- de cada uno de los niveles, con las coordinaciones horizontales para el logro de consenso, con la estructura administrativa regional, de servicios, recursos, etc.
- 12.5- Le guía el cumplimiento de una misión primordial desde los niveles de base de su organización supervisora, consistente en "informar" a los niveles superiores y horizontales de apoyo, sobre las posibilidades de acción, dificultades, anormalidades, insuficiencias de los recursos, medios, calidad de personal, a los efectos de lograr correcciones y una más racional utilización de los recursos, adaptados a los objetivos finales del sistema educativo.

- 12.6- Esta Organización funcional del Modelo de Supervisión, contempla el logro de un clima de relaciones humanas, tratando de evitar conflictos, que pudieran generar la interferencia de las decisiones en los niveles jerárquicos del mismo nivel.
- 12.7- Se propone generar un espíritu de cuerpo y de participación consciente en las decisiones y responsabilidades.
- 12.8- Centra su atención en el comportamiento técnico y administrativo, base de teorías modernas que han enriquecido las clásicas concepciones, con aporte de nuevos elementos.
- 12.9- Se sustenta en una "teoría" que concibe o considera el funcionamiento de la organización, de "abajo hacia arriba"; de los movimientos y operaciones elementales hacia los más complejos\* por lo tanto verdaderamente realista y concreta.
- 12.10-El control central del sistema - sustentado por la Dirección Nacional de Educación y la Dirección de Supervisión Educativa, significa, con el actual enfoque y concepción, una acción de correlación de muchos controles y no un control sobrepuesto. Busca correlaciones con los otros elementos técnico-pedagógicos-curriculares: Currículo-Capacitación-Materiales Educativos, evaluación, etc., para darles unidad integradora en los objetivos primordiales de la supervisión.
- La interpretación que dan al cumplimiento de sus funciones, no son las de autoridades arbitrarias con imposiciones de arriba hacia abajo, sino la conjugación de muchas autoridades situadas en diversos puntos de la organización tratando de lograr una UNIDAD SOBERANA.
- 12.11-Este proyecto inspira la acción práctica - "Servir de base a una mejor caracterización de los hechos y situaciones".

-----  
\* Teoría del Ingeniero - sustentada por concepción teórica de Beatriz M. de Souza Wahrlich - ANALISIS DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA- FUNDACION G. VARGAS Río de Janeiro 1958.

12.12-Busca la finalidad de esclarecer las decisiones sobre una buena estructura organizacional del sistema de supervisión, dándole una justificación lógica y práctica\*.

12.13-Tiene presente la circunstancia de que la supervisión implica una LABOR TECNICA-DOCENTE y que los elementos principales con que trabaja son: alumnos, maestro, Supervisores, que constituyen personas que deben ser consideradas en una estructura como tales y que los objetivos del proceso de supervisión deben estar en relación con esa condición, por lo que es aceptable conferir a esta estructura algunas concesiones especiales, para poder cumplir con el objetivo de desarrollo progresivo de los educandos.

12.14-El cumplimiento de estos objetivos, no solo depende de las condiciones técnicas que se le confieran, sino también de las tendencias generales sociales del sistema educativo y de su administración.

No se logran desarrollos individuales solo con la técnica pedagógica. De otro modo el sistema de supervisión perdería su carácter funcional y se diluirían sus propósitos.

Por lo tanto no puede despreciarse un proyecto que maneja ciertos principios de racionalización, con la adopción de esquemas estructurales organizativos funcionales, prácticos y realistas. En esta propuesta están claramente definidos los propósitos.

La estructura presenta una organización que dispone de Dirección, sugiere la selección y reclutamiento de personal para garantizar la eficiencia y solvencia, la coordinación y articulación con otras estructuras administrativas y de servicios - Busca financiamiento. Busca circulación ágil de informaciones, brinda oportunidades de decisiones inmediatas, controla y verifica todo lo que concierne a las acciones e impactos educativos promovidos por el propio sistema, con participación benevolente de organismos internacionales.

---

\* DANIEL GRIFFITH - Teoría Administrativa - APPLETON - N. York 1959.

12.15- El sistema organizacional propuesto, distingue objetivos generales de: calidad y eficiencia - Distingue objetivos graduales y de funciones - por niveles - Escoge procedimientos adecuados con gran respeto de la organización y estructura administrativa operacional en el terreno, con quienes busca coordinar y lograr consensos.

12.16- Adopta un orden en las operaciones en los distintos momentos del proceso de supervisión. trata de eludir una carga burocrática y su configuración transcurre hacia lo más simple y sencillo. Trata de "alejar" las funciones técnico-pedagógicas con los procesos- administrativos.

12.17- Estos elementos que configuran este proyecto es de naturaleza-técnico-pedagógica-instrumental. Sus propósitos iniciales son prácticos y realistas, marcando actividades iniciales y prioritarias como:

a) Recoger información sobre la situación - cómo se presenta en la actualidad.

b) Decidir en el sentido de modificar ese estado de cosas, a fin de que los objetivos establecidos puedan alcanzarse con la eficiencia deseada.

12.18- Esto configura una concepción de vivencia de una etapa previa de operaciones de transición entre lo que se espera como ideal y la propia realidad.

Son claros los pasos iniciales y los propósitos en tránsito hacia el ideal de concepción de una organización descentralizada y desconcentrada, con logro de responsabilidades compartidas con las propias comunidades en la administración y supervisión de sus propios servicios educativos.

Hoy por hoy, habría que aceptar soluciones prácticas y funcionales que coadyuven con medidas y organizaciones de emergencia, a solucionar los problemas urgentes del rendimiento escolar y de la racionalización de recursos en el marco de posibilidades económicas limitadas. El proyecto de sistema organizacional de Supervisión es tal como se presenta una alternativa válida.

12.19- Otras revisiones habrá que realizar en otros órdenes para dar coherencia y sentido a las medidas de urgencia. Sin duda que éste y otros planteos innovadores exigirá una estrategia en la acción y de una afinada táctica para sobrellevar las situaciones conflictivas que sin duda aparecerán en el camino.

Solo resta configurar y conciliar esta concepción de red estructural organizativa, con la estructura vigente del Ministerio, competencia sin duda alguna de otra repartición del mismo.

### **13- RESUMEN DE LA PROPUESTA.**

13.1- El sistema responde a una concepción de que la acción supervisora y del Director del Centro Educativo se orienta al logro de mejores aprendizajes en el aula.

13.2- Sustenta su estructura organizacional, como red ágil de canales de información y retorno, en la corrección y retroalimentación de acciones.

13.3- La calidad se logra operacionalizar en las aulas, por lo que todas las fuerzas del sistema se dirigen a apoyar los animadores del currículo, capacitándolos a usar mejor los materiales y recursos, entre los que se cuentan las propias comunidades.

13.4- Se concibe una supervisión práctica, funcional, democrática, donde la democracia, los valores éticos, morales, sociales y cívicos se practican en el aula y en toda instancia de los actos educativos y administrativos.

13.5- Se definen con claridad los roles de cada uno de los niveles de ejercicio, las líneas de autoridad y las relaciones entre las diferentes reparticiones del Ministerio.

13.6- Especifica la estrategia para evaluar actuaciones del cuerpo de supervisión.



13.7- Puntualiza la responsabilidad de la supervisión en la evaluación de impactos de los proyectos del Banco Mundial y de otros Organismos Internacionales. Dispone de estrategias para efectuar su seguimiento y control y busca apoyos para que éstos se ejecuten de acuerdo a sus programaciones.

**C- RESULTADOS PRINCIPALES.**

El resultado principal lo constituyó el documento de Plan y estrategias de Supervisión que a la fecha se hace entrega a las autoridades de la Dirección de Supervisión para su análisis.

El documento de Plan, en general trató de interpretar lo que las autoridades deseaban, integrando los aspectos requeridos especialmente y negociando soluciones para los puntos críticos de consenso. Se agrega el Plan de consolidación diseñado con la participación del equipo técnico de la Dirección de Supervisión.

Muchos aspectos del Plan deberán ser analizados y adecuados a cambios que pudieran operarse en las decisiones y/o en relación a adecuaciones locales y a la participación de otros niveles de producción y elaboración de instrumentos de estrategias que aquí solo se expresan a manera de ejemplo como DOCUMENTOS O INSTRUMENTOS DE TRABAJO.

## COMPONENTES DEL PLAN Y ESTRATEGIAS.

El contenido del documento de Plan y Estrategias está dividido en dos partes claramente definidas:

**PARTE I.** Corresponde a la explicación, fundamentación, organización del funcionamiento de la Supervisión Educativa en general.

**PARTE II.** Corresponde a la estrategia de la consolidación de la supervisión, su expansión y conformación considerando un periodo de transición hasta final de 1992, y la consolidación propiamente dicha de la supervisión educativa, con caracterización y reafirmación del tipo de supervisión técnico pedagógica a la cual se quiere arribar: "Supervisión del desarrollo, administración y animación del currículo escolar".

La parte I, tiene los siguientes contenidos:

**CAPITULO I.** Se efectúa una breve reseña sobre antecedentes y diagnóstico de la situación supervisora.

**CAPITULO II.** Corresponde a una sustentación legal del sistema de supervisión. Para poder hacerlo, se consultaron documentos legales, como Leyes Generales de Educación, de Reforma Educativa, Constitución de la República, que le dan el marco jurídico, manifestándose la necesidad del funcionamiento de la supervisión y su caracterización.

**CAPITULO III.** Está dedicado a la Estructura Organizacional y funcionamiento del sistema. Integra un apartado fundamentado y explicando la organización del funcionamiento del sistema. En este apartado se destaca como decisión fundamental la transformación de la estructura organizativa. Descripción de objetivos y funciones de acuerdo a los distintos niveles: central, regional y local; y un organigrama de la organización.

**CAPITULO IV.** Describe una caracterización de la supervisión funciones técnicas, de procesos administrativos.

Un apartado para explicar la sustentación del servicio con apoyo logístico y la racionalización de su uso.

Concluye con el perfil del cuerpo supervisor y director de centro educativo.

**CAPITULO V.** Se dedica a exponer sobre un modelo general de evaluación de desempeño de la función supervisora con generalidades sobre la calificación de los supervisores, agregando algunos instrumentos de control.

**CAPITULO VI.** Se refiere a las técnica de supervisión.

**La Parte II.** Se trata exclusivamente de las estrategias del plan de consolidación.

- Una definición del plan de consolidación  
objetivos  
metas  
y desglose de programación de las metas programadas hasta 1998.
- Los propósitos de expansión de distritos educativos y la estrategia respectiva que conlleva a realizar ajustes en la estructura organizacional.

Las pautas de apoyo al desarrollo educativo, la normatividad operativa, y los compromisos a cumplir en el campo de la supervisión, dentro del Proyecto SABE, referente a currículum, materiales educativos, evaluación y capacitación; y participación del BIRF con algunos componentes.

Incluye además una programación financiera y una programación con remanentes del Programa L.480 para ejecutarse en 1991.

Como apartado final, incluye un cuerpo de sugerencias.

#### IV- RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.

El Consultor para la realización de su trabajo debió afrontar algunas indefiniciones en cuanto a puntos críticos de la estructura organizacional del Sistema de Supervisión.

Se trabajó sobre una idea organizativa que ya estaba vigente en la concepción del cuerpo técnico de Dirección Nacional de Educación y de Dirección de Supervisión.

La definición por parte de la Subsecretaría de Estado dio posibilidades de delinear y fundamentar la concepción vivenciada por la Supervisión.

El punto crítico fundamental lo constituyó el como integrar el sistema administrativo educacional vigente con la concepción de una organización de red que aunque con rasgos descentralizadores, permitirá el mantenimiento de la toma de decisión en aspectos fundamentales de la coherencia de la política educativa nacional y que se constituyera en una vía ágil y veraz de información, sobre ocurrencia en las aulas de los aspectos técnico-pedagógicos y el seguimiento y comprobación de impactos educativos en proyectos y programas que en las comunidades se desarrollan con apoyo de Organismos Internacionales.

La alternativa de anexar el sistema de núcleos educativos a las funciones de supervisión en su óptica técnico-pedagógicas, implica la adopción -salvo mejor opinión - por parte de la Secretaría de Estado, las siguientes Resoluciones que enmarcan el nuevo funcionamiento de los Núcleos:

- 1- Los Directores de Núcleos desempeñarán funciones supervisoras y tendrán jurisdicción en el ámbito de cada una de sus unidades operativas, bajo la jurisdicción en los aspectos técnico-pedagógicos, del Supervisor del Distrito.

La reunión de Directores de Núcleos - ahora Supervisores de Núcleos, con los Supervisores de distrito constituye la red operatoria de base de la Supervisión técnica y evaluativa en el departamento bajo la coordinación de los Supervisores Departamentales.

La función de orientación técnico-pedagógica y de animación del proceso curricular se agregan a las funciones anteriores.

En la Supervisión de Núcleo se integran funciones que operacionalizarán los Directores de los Centros Educativos.

- 2- La Secretaría de Educación analizará y/o gestionará el traslado de las partidas de asignación complementaria de 274 Directores de Núcleos de 205 colones mensuales, para ser administrados por la vía de la Supervisión Educativa, analizando la posibilidad de que sea reforzada a los efectos de acortar las diferencias de salario entre Supervisores de Núcleo y Supervisor de Distrito.
- 3- Considerar la posibilidad de congelar el cubrimiento de vacantes de Direcciones de Núcleos a los efectos de ir posibilitando el ingreso de los Supervisores de Núcleos a los cuadros efectivos de Supervisión en la medida que la situación presupuestaria vaya permitiendo su crecimiento hacia la proyección ideal de 150 Supervisores en el sistema.
- 4- Analizar la posibilidad de amparar en el usufructo de viáticos, en el cumplimiento de la función supervisora de los Supervisores de Núcleos, ajustados a la reglamentación que rige para los Supervisores de Distrito.
- 5- De resolver afirmativamente y aceptar la estructura organizacional propuesta, significaría por parte del Organismo competente dentro del MDE, las correcciones en el Organigrama de funcionamiento del Ministerio a los efectos de homogeneizar las estructuras.
- 6- Aprobación de la Institucionalización y vigencia del funcionamiento de unidades de coordinación técnico-pedagógicas-administrativa, a nivel de la Gerencia Regional, con integración de la Supervisión de zona o de Región.
- 7- Considerar el diseño del sistema de evaluación y calificación de actualización de los Supervisores, como elemento de estímulo interno del sistema y que coadyuve a la vez a mejorar la eficiencia en el rendimiento del cuerpo de Supervisores - analizando las consideraciones legales que ello diera lugar.

- 8- Asignar a la Supervisión el apoyo, seguimiento y verificación de impactos de los proyectos socio-educativos que con apoyo de organismos Internacionales se ejecuten en las comunidades - portando información veraz y ágil a las autoridades.
- 9- Analizar la posibilidad de prever los recursos presupuestarios correspondientes para garantizar el funcionamiento y mantenimiento de la flota vehicular que aportan los Organismos Internacionales (AID., fundamentalmente), como sustentación logística para el efectivo funcionamiento del sistema.

**PARA LA DIRECCION DE SUPERVISION EDUCATIVA.**

- 10- Se considera como área de competencia el nivel de Educación Inicial. Al observar la actual integración del Staff Asesor de la Dirección Pre-escolar - Al fijarse metas de extensión de este nivel y al comprobarse que se elaboran y/o funcionan ya en las comunidades, programas de educación pre-escolar con participación de Centros Educativos y/o Comunidades se sugiere:

Integrar un Supervisor Especialista en Educación Pre-escolar a nivel central y uno en cada una de las Regiones para cumplir con la Supervisión en las áreas específicas de referencia en la Región.

- Se sugiere mantener firmemente la convicción en la medida que se vayan obteniendo mejores niveles profesionales y técnicos de los Supervisores, se fije como meta esencial de su función la Supervisión de las actividades en el aula, con la participación técnica de ayuda y apoyo para el logro de mejores aprendizajes.
- Debiera tomarse a la Dirección de centros Educativos como apoyo inicial y fundamental del ejercicio de una Supervisión de tipo "clínica" en el sistema.
- Adoptar alguna estrategia que permita ir recibiendo indicadores del impacto del sistema de Supervisión en el cambio de actitud y responsabilidad de los maestros, en rendimiento escolar, crecimiento de la permanencia del niño en la Escuela, mayor participación comunal etc.

- Adjudicar prioridad uno - a la capacitación de Supervisores en 1991 sobre la base de contenidos fundamentales de: Práctica Docente en la Función Inspectiva - Técnicas de Auto estudio.

Información sobre metodologías modernas de enseñanza de las áreas instrumentales, de las ciencias.

Técnicas de Planeamiento y evaluación formativa.

- Iniciar cursos regulares de formación de Supervisores - o de la modalidad de doble alternancia, reiniciando el estudio de funcionamiento de un Instituto Magisterial Superior, que sea abarcativo en un futuro a la formación de maestros para clases especiales, pre-escolares, de Adultos y Directores.
- Creación de estímulos profesionales y económicos para atraer a los maestros más capaces y preparados para las zonas rurales y/o marginales, por ejemplo compensación de un 20% de su sueldo base para quienes se desempeñan en los medios rurales y/o marginales - Un 20% más por residencia en los lugares mal ubicados del país.
- Se recomienda el análisis del posible establecimiento de una red - nacional de capacitación permanente de Maestros en servicio, con integración de grupos técnicos a nivel central y regional.

Que el plan de operaciones de supervisión preste prioritaria atención al 1º Ciclo en educación primaria. El 1er. Ciclo es fundamental puesto que es instrumental, recomendando sugerencias para orientar en los procesos de enseñanza de lecto-escritura, cálculo y operaciones, actividades que deberían desarrollarse todos los días.

Debe ir lográndose una opinión pública y de autoridades de la necesaria revisión de la formación de los docentes, con énfasis de carga curricular en la práctica docente orientada, con adscripción durante un año en escuelas de aplicación o especialmente seleccionadas que garanticen posibilidades de excelentes niveles de prácticas escolares.

- Los supervisores deberán incluir en su capacitación la interiorización con los aspectos innovadores del currículo, evaluación y producción de materiales educativos, como asimismo conocimiento de las pruebas estandarizadas a los efectos de elaborarse estrategias de apoyo.

**- MEDIDAS INMEDIATAS.**

- Preparar un plan general operacional de supervisión y efectuar su divulgación a todos los niveles.
- El plan deberá especificar con claridad **QUE SE VA A HACER, EN SUPERVISION, QUIENES** y con **QUIENES** se va a trabajar, cómo y en qué fechas tentativas.
- Para garantizar el surgimiento y el control de proyectos (subsistema No. 4 de funciones supervisoras), se debe efectuar por parte de la Dirección de Supervisión un inventario, una clasificación y fijación de prioridades de los diferentes proyectos del MOE, tanto internos como los que se ejecutan con la cooperación internacional, en coordinación con O.P.C.I.
- Institucionalizar los acuerdos mensuales de supervisión departamental con sus supervisores de distrito y núcleos.
- Para informar al personal supervisor y mantenerlos unidos, se debería crear un programa de comunicaciones internas con contenido de políticas educacionales, objetivos, proyectos en curso y actividades principales en ejecución, y que les corresponderá supervisar o hacer seguimiento.
- Cabe resaltar el conocimiento logrado por el consultor sobre algunos aspectos relacionados con el cuerpo supervisor principalmente el de su staff a nivel central, con la conducción de su Director Braulio Jerez Mangandí:
  - Existencia de un equipo con unidad en todo sentido, altamente calificado y dotados de condiciones humanas excelentes.
  - Una organización en funciones con trabajos prácticos de investigación de base en procesos de culminación - aporte prioritario y básico para el sistema.
  - Hay clara conciencia que se transcurre hacia una supervisión técnica capacitándose para llegar a las aulas de los establecimientos docentes.
  - Este cuerpo supervisor de "maestros de maestros", ya está sirviendo de "reflejo" y de imitación, dando en cada paso, ejemplo para la imitación.



- Muestran en la acción un espíritu participativo y de democracia en la acción. Hay realmente espíritu de cuerpo.

Esperamos para ellos todo el apoyo que sabrán y tendrán que brindarles todos, para poder llegar.

Se trata de un esfuerzo de profesionales conscientes y responsables, que saben que su acción se enmarca dentro de UNA PEDAGOGIA DE LA ESPERANZA.

**SUGERENCIAS**

En relación a la propuesta de una estrategia para evaluar desempeño de los supervisores, esta consultoría, aconseja en base a la propuesta general de organización de un sistema, que se expresa en el capítulo V.:

Ejecutar con el Staff de la Dirección y los Supervisores la siguiente programación, que permita con la participación de los supervisores elaborar un manual e implementar el sistema.

**PLAN DE IMPLANTACION**

AÑO	ACTIVIDAD	PROPOSITO	CALENDARIO												PRODUCTO			
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1991	1ª Realización de una acción preliminar de evaluación como práctica.	Facilitar la implementación del sistema.	--															-Clasificación inicial del desempeño por el supervisor.
	2ª Discutir los fundamentos de la evaluación del diseño.	Preparar la adopción del Sistema de Ev.del Desempeño.		-----														-Manual de evaluación del desempeño.
	3ª Diseño y capacitación sobre uso de instrumentos de la evaluación del desempeño.	Uso y aplicación de Instrumentos.								-----								