


156

Universidad Técnica Particular de Loja
Ecuador

Recibido el 2000-03-10

Valor 20.000

Nº de inscripción 2000 S211 MA.1096




373
Supervisión Educativa
Educación Secundaria
Santo Domingo - Ecuador

373.1203

370

373X 938

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN LOS COLEGIOS URBANOS FISCALES
DE LA UTE 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS EN EL
PERÍODO LECTIVO 1997 - 1998.

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADOS EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

AUTORES:

ESPECIALIDAD

MARÍA ANTONIETA SANCHEZ PERTUZ

CARMEN SOLANDA VERA FERRÍN

OSCAR AGUSTÍN MEZA VERA

PEDAGOGÍA

PEDAGOGÍA

PEDAGOGÍA

Dra. ALICIA DOLORES COSTA AGUIRRE

DIRECTOR DE TESIS

SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

1999



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

Dra. ALICIA COSTA A.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:


Que por encargo del señor Decano y la Honorable Junta de Facultad de Ciencias de la Educación he procedido a revisar el trabajo de investigación realizado por los egresados Señores: MARÍA ANTONIETA SANCHEZ PERTUZ, CARMEN SOLANDA VERA FERRÍN, OSCAR AGUSTÍN MEZA VERA del C. A. U. Santo Domingo: el mismo que se encuentra de acuerdo a los requerimientos exigidos y establecidos por la U.T.P.L. y la Facultad de Ciencias de la Educación. Por consiguiente AUTORIZO su presentación ante el señor Decano para los fines legales pertinentes.

Loja, Diciembre de 1999



F.....
Dra. ALICIA COSTA A.
DIRECTORA DE TESIS

A U T O R I A

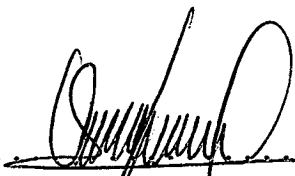
Las ideas, preceptos y opiniones vertidas en el presente trabajo de investigación, son de absoluta responsabilidad de los autores.

(f) 

MARÍA ANTONIETA SANCHEZ PERTUZ

(f) 

CARMEN SOLANDA VERA FERRÍN

(f) 

OSCAR AGUSTÍN MEZA VERA

DEDICATORIA

A mi hija Sarita quien a
pesar de su corta edad a
compartido conmigo
alegrías y preocupaciones .

MARÍA ANTONIETA.

A mi esposo George
Zambrano Velazquez, mi
apoyo y amigo en todo
momento.

CARMEN SOLANDA.

A mi padre Lucio Salomón Meza
Véliz, a mi madre Genith Guadalupe
Vera Ullauri y a mis hermanos.

OSCAR AGUSTIN.

A G R A D E C I M I E N T O



Al término de nuestra carrera Universitaria, satisfechos por haber cumplido una complicada pero fructífera tarea investigativa; consignamos nuestros más sinceros agradecimientos a Dios nuestro creador y expresamos los sentimientos de gratitud a la UTPL representada por las Autoridades, catedráticos y personal administrativo que en su conjunto han hecho un esfuerzo para brindarnos la oportunidad de obtener nuestro título académico y por consiguiente una profesión.

De manera muy particular a la Dra. ALICIA COSTA AGUIRRE, Directora de Tesis, por su acertada orientación y oportuno asesoramiento.

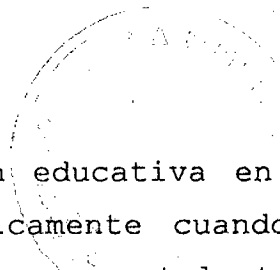
LOS AUTORES.

INTRODUCCIÓN

El papel que desempeña la supervisión educativa es importante, toda vez que es la base del proceso educativo y por lo tanto merece ser estudiada y analizada desde todo punto de vista, y Santo Domingo como zona de influencia y motor del desarrollo del país, debería estar muy bien atendido en lo que a educación se refiere, pero lamentablemente este no deja de ser un anhelo que no se llega a cristalizar.

El presente trabajo de investigación se llevó adelante considerando que en la supervisión educativa de los colegios fiscales urbanos de la UTE #11 de Santo Domingo prima de desorganización por diferentes causas, pero principalmente por la falta de capacitación de los supervisores, la deficiente preparación y el incumplimiento de funciones, lo cual genera reacciones negativas en la comunidad educativa.

De allí que a través del presente trabajo hemos querido conocer a profundidad la organización del sistema de supervisión, la calidad profesional de los supervisores y la influencia que ello ejerce en el cumplimiento de sus funciones en los colegios fiscales urbanos, motivo de nuestra investigación. Luego de ello se propone un prospecto o proyecto operativo que permitirá de alguna forma poner en práctica un sistema organizativo para el trabajo de los supervisores.



Se entiende que la labor de supervisión educativa en los establecimientos logra ser efectiva únicamente cuando al frente de esta labor están personas con talento y profesionales a carta cabal, aspectos que no observan pudiendo reconocer más bien la falta de organización, preparación, idoneidad y deseo de hacer bien las cosas, con grave perjuicio para la buena marcha de los planteles.

Tomando como antecedente lo dicho y conociendo la existencia de un problema en la labor de supervisión en los planteles de nivel medio, nos propusimos llevar adelante un estudio investigativo bajo el título: **LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN LOS COLEGIOS URBANOS FISCALES DE LA UTE #11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS EN EL PERIODO LECTIVO 1999 - 2000.**

Hay que destacar que el tema señalado es de vital importancia, por lo tanto es una preocupación muy sentida; nosotros como concedores de la materia, de las autoridades y docentes de los planteles que en conjunto estamos interesados en dar solución aunque sea en parte las falencias encontradas en la supervisión.

El desarrollo de esta investigación se sintetiza en un informe, cuyo contenido lo hemos dividido en 5 capítulos: En el primer capítulo que es el teórico hemos topado aspectos sobre: conceptos, objetivos, funciones, necesidades, condiciones, disposiciones reglamentarias e importancia de la supervisión escolar.

En el segundo capítulo se hace un análisis minucioso de los datos recogidos de las encuestas aplicadas sobre la idoneidad profesional de los supervisores de la UTE #11 de Santo Domingo de los Colorados, por supuesto resaltando los aspectos con mayor significación.

En el tercer capítulo se llega a establecer la organización del sistema de supervisión de la UTE #11 de Santo Domingo de los Colorados, se describen los resultados obtenidos en forma detallada.

En el cuarto capítulo se hace referencia al cumplimiento de funciones de los supervisores en lo que tiene que ver a las técnicas, pedagógicas y administrativas.

En el capítulo cinco proponemos un prospecto o proyecto operativo que ayudará a operativizar el sistema de supervisión en los colegios.

Luego de ello hemos establecido varias conclusiones que sintetizan el trabajo efectuado, así como los hallazgos hechos en la investigación. No está por demás aclarar que desde su inicio y dada la naturaleza y complejidad del trabajo nos encontramos con dificultades y limitaciones que algún momento fueron un tropiezo pero que sin embargo logramos superarlos y fruto de ello es que hemos llegado a establecer algunas sugerencias que quedan propuestas y definidas en la investigación.

En cuanto a la metodología de trabajo que utilizamos, debemos señalar que nos guiamos de manera general por las fases del método científico, ayudándonos para la recolección, análisis e interpretación de los resultados de los métodos particulares analítico - sintético; inductivo - deductivo y descriptivo.

Para la fundamentación teórica realizamos la lectura científica y la observación bibliográfica.

Para la recolección de los datos utilizamos la técnica de la encuesta dirigida a los señores supervisores y directivos de los colegios fiscales urbanos de la UTE #11 investigados.

Previo el análisis interpretativo de los consultados que han arrojado los instrumentos de recolección de datos metodológicos y lograr que el proceso de la investigación revela la realidad del problema y que los resultados sean lógicos y coherentes, nos planteamos la siguiente hipótesis.

HIPÓTESIS PRINCIPAL

La desorganización del sistema de supervisión unida a la insuficiente capacitación de los supervisores, influye en el desenvolvimiento de sus funciones.

HIPOTESIS PARTICULARES

1. A menor idoneidad profesional, experiencia y actualización de conocimientos de los supervisores, mayores son las dificultades en su labor de asesorar, orientar, controlar y evaluar.
2. La deficiente organización del sistema de supervisión, influye en la adecuada supervisión de los colegios.
3. Existe un desfase entre las funciones supervisivas y el cumplimiento de las mismas en la práctica educativa.
4. La mayor parte de los integrantes de la Comunidad Educativa de los colegios, tienen criterios negativos sobre la supervisión.

A su vez nos planteamos los siguientes objetivos.

OBJETIVO GENERAL

Conocer si la organización del sistema de supervisión y la calidad profesional de los supervisores influye en el cumplimiento de las funciones de la supervisión.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Recopilar información sobre: conceptos, objetivos, funciones, necesidades, condiciones, disposiciones reglamentarias e importancia de la supervisión escolar.

2. Demostrar que la falta de idoneidad profesional, experiencia y actualización de conocimientos de los supervisores no permite una buena labor de asesoría, orientación, control y evaluación a las autoridades de los planteles y docentes.
3. Verificar si la organización del sistema de supervisión deficiente influye en la adecuada supervisión de los colegios.
4. Demostrar que en la práctica educativa existe desfase entre las funciones reglamentarias y el cumplimiento de las mismas, por los supervisores.
5. Averiguar los criterios que sobre supervisión tienen los miembros.
6. Confiamos que el presente trabajo se constituya en una llamada de alerta para las autoridades de los planteles investigados y por que no para todos los que hacemos educación en el país.

Capítulo 1

ASPECTOS TEÓRICOS BÁSICOS SOBRE LA
SUPERVISIÓN ESCOLAR.

1.1. - CONCEPTOS DE SUPERVISIÓN.

El presente trabajo lo iniciamos analizando de manera descriptiva una serie de aspectos comprendidos en el proceso mismo de una Supervisión acorde con los adelantos pedagógicos, necesidades y exigencias de la educación actual.

Tratamos de clarificar lo más ampliamente posible términos y definiciones, a ser utilizados en el desarrollo de nuestra investigación. Esto permitirá familiarizarnos y tener ideas precisas y concretas sobre nuestro propósito.

Las definiciones sobre SUPERVISIÓN, las enmarcaremos en el ámbito de la teoría general de Supervisión Educativa. Ya que debe tomarse en cuenta como un sistema técnico de carácter pedagógico y administrativo; mediante el cual se encauzan finés y objetivos de la educación.

Será definida también como un ente de servicio democrático de ayuda al Educador, que busca el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza aprendizaje.

Enfocaremos las definiciones de Supervisión tomadas en sentido general con el deseo de ayudar a mejorar la situación de los maestros, alumnos y comunidad. En sentido particular, como orientadora de actividades docentes y administrativas de los establecimientos del sistema educativo ecuatoriano.

Consideramos sumamente importante enfocar primero que todo, los conceptos que sobre Supervisión Educativa han formulado eminentes pedagogos. A través de sus conceptualizaciones podremos concretar la orientación científica y práctica que los supervisores están llamados a proporcionar como una de las obligaciones propias de su función.

SECRETARIA DE EDUCACION

Analizando los conceptos podremos asimilar el verdadero sentido de Supervisión, la misma que debe concretarse como sinónimo de ayuda técnica, amable y oportunamente proporcionada; aspectos preponderantes, pero que a veces son venidos a menos.

Existe un apreciable número de pedagogos que se han preocupado en conceptualizar de manera clara y concreta lo que es la Supervisión. Por citar algunos: Nérici, Lemus; García, Blacio, Salguero, Chuchuca, Valdiviezo, entre otros.

Para García (1991 ; 225) "La Supervisión es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, con miras a realizar un mejor planeamiento, una mejor ejecución y una mejor coordinación de las mismas; para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del Alumno y la Comunidad; así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la Escuela".

Consideramos que en este concepto, la palabra clave es que la Supervisión es un servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje. De ahí, la necesidad que el Profesor, en esta rama, esté bien preparado para realizar con efectividad, técnica y acierto, tan importante actividad como es la de asesorar.

García (1994 ; 27); Valdiviezo (1993 ; 4); Nérici (1995 ; 88) y Lemus (1975 ; 191) coinciden con bastante exactitud en sus conceptualizaciones; es por esto que tomaremos el concepto dado por Lemus: (1975 ; 191) "La Supervisión da la idea de una función que reúne las siguientes notas: amabilidad, investigación de causas y situaciones; ayuda moral, científica y profesionales".

El Supervisor Escolar y en su caso, los directivos, deben poseer agradable personalidad, ser conscientes, amigables, interesantes.

Deben ser profesionales en toda la extensión de la palabra; estar al día en materia de información pedagógica. Así lo exigen los avances dados en todos los aspectos del que hacer educativo. El Supervisor debe ser capaz de afrontar los problemas de manera práctica y científica; ya que no es aceptable el trabajo de aquel Supervisor que circunscribe su actitud en receptar principios carentes de aplicación.

Debe considerar que todos y cada uno de los docentes, por competentes que éstos sean, requieren ayuda. Debe estimular el desenvolvimiento profesional del cuerpo docente, haciéndolo participe de asambleas, convenciones, investigaciones y discusiones acerca de obras pedagógicas y sobre problemas educativos.

El mismo Lemus (1975 ; 192) en Mafalda García (1994 ; 27 del Módulo de Supervisión Educativa), conceptualizan: "La Supervisión como sinónimo de coordinación, estimulación y dirección del desenvolvimiento de los profesores para que por medio de ellos, se estimule a cada individuo, a través del ejercicio de su talento, hacia la más completa y más inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece".

Según el criterio vertido por Lemus, podemos colegir que el radio de acción de la Supervisión es bastante extenso, por no decir absolutamente completo; pues no sólo se asesora, orienta, coordina, controla al Maestro en el aspecto pedagógico-académico, sino también en algo tan importante como es el desenvolvimiento acorde en la sociedad a la que pertenecemos todos y cada uno de los individuos y en la que estamos llamados a actuar y desenvolvernos de la mejor forma posible.

Es indispensable que el Supervisor asuma su función, de manera completa. Que destierre de su trabajo la improvisación y que se convierta en el baluarte, en el apoyo dentro de su comunidad. Que su función no se enmarque sólo al trabajo de escritorio (necesario también), sino que se identifique tanto con

autoridades, maestros, padres de familia, como con todo aquello que de una u otra que coadyuve al adelanto de la educación.

Sintetizando, se puede afirmar que la Supervisión es: Ayuda técnica, amable y oportunamente proporcionada. Significa amabilidad, investigación de campo y de situaciones problemáticas. Es ayuda moral, científica y profesional.

Consultando la mayor cantidad de autores que se han preocupado por consignar sus conceptos sobre SUPERVISIÓN, hemos revisado algunos trabajos presentado por egresados por la U.T.P.L. que en la actualidad, ya obtuvieron su licenciatura y hemos encontrado definiciones que sobre Supervisión ellos han extraído de diversos profesionales y que consideramos bastante acertados; por ello, nos atrevemos a transcribirlo y a emitir criterios muy personales al respecto. Los ahora licenciados en Administración y Supervisión: María del Carmen Bustamante R. y Modesto D. Berrú C., consignan los siguientes conceptos:

Según Bordan y Brueckuner (citados por Neagley y Evans; 1977 ; 11) "La Supervisión consiste en un servicio técnico destinado fundamentalmente a estudiar y mejorar, en cooperación, todos los factores que influyen en el crecimiento del Alumno".

Existe un aspecto en el que casi todos los autores que han emitido conceptos sobre Supervisión, coinciden y es aquel en el que se hace necesario que le Supervisor sea un profesional, un técnico en esta rama. Sólo así podrá prestar el servicio adecuado, el mismo que se centra en mejorar los factores incidentes en el crecimiento intelectual, moral y social del Alumno.

Neagley y Evans (en Nérici; 1975; 55) opina que: "La moderna Supervisión Educativa es pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza, mediante la formación continuada de todos los interesados: el Alumno, el

Maestro o Profesor, el Supervisor, el Administrador y el Padre o alguna otra persona interesada en el problema".

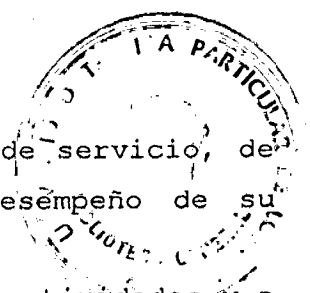
Son todas las instancias del convivir educativo quienes en comunidad de acciones positivas y en forma democrática, deben trabajar buscando el mejoramiento de la enseñanza y formación en toda la extensión de la palabra. El Supervisor solo, por más profesionalismo que demuestre en su que hacer, no podrá lograr los objetivos que se ha trazado; debe trabajar en forma democrática con todas las instancias.

Kimball Loiles (en Fermín; 1980; 15) manifiesta como "Fundación Básica de la Supervisión, el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los niños. Es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor".

Sintetizaríamos que la labor de Supervisión es labor de asesoría, de ayuda al Docente. Pues es obvio que un Maestro actualizado, bien asesorado, bien orientado, impartirá una enseñanza eficaz, en donde los directamente beneficiados son los Alumnos.

En los conceptos arriba transcritos y tomando en cuenta la Supervisión ideal, que es la democrática, pues es la que más se corresponde con la educación democrática y con los postulados de lo que se denomina educación para el desarrollo económico y social, los licenciados Bustamante y Berrú, en su trabajo de investigación sobre Supervisión Educativa, toman el texto de Tecnología de la Supervisión Docente de Manuel Fermín, quien elabora una definición de Supervisión basada en los siguientes conceptos:

a.- La función básica de la Supervisión Docente es lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.



b.- La Supervisión Docente es una actividad de servicio, de ayuda, de asistencia a los educadores en el desempeño de su labor.

c.- La Supervisión Docente atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo.

d.- La Supervisión Docente debe ser sugerente y democrática; nunca imperativa ni autoritaria.

e.- La Supervisión Docente es una actividad que se realiza en equipo sobre la base de los procedimientos del trabajo en grupo.

Sobre la base de los conceptos expuestos en los cinco literales anteriores, Fermín define a la Supervisión de la siguiente manera:

"La Supervisión Educativa es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al Educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo".

Bustamante y Berrú continúan citando autores cuyos conceptos sobre Supervisión han merecido ser tomados como base, como guía y modelo de lo que se debe ser un verdadero Supervisor. He aquí el concepto de Anne Hicks (en Nérici; 1975; 54 a 56), dice que: "La Supervisión Escolar debe entenderse como una orientación profesional y asistencial dada por personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de enseñanza aprendizaje".

Este perfeccionamiento requiere fundamentalmente:

a.- Conocimiento de la situación en que se efectúa el proceso enseñanza-aprendizaje.

b.- Análisis y evaluación de la misma, en función de lo que se pretende lograr.

c.- Efectuar los cambios que se hicieren necesarios en las condiciones materiales de enseñanza y en el modo de efectuar de los personajes envueltos en el proceso; sobre todo el Maestro, para que el "Alumno" y la "Comunidad" sean mejor atendidos.

Existe una aseveración muy acertada y es que la Supervisión Escolar busca adaptar la Escuela al Alumno y a la Comunidad; no es en sentido inverso; pues es el Supervisor quien se supone, primero debe ser el Maestro, quien a través de su preparación como tal, deberá siempre buscar los mecanismos para adaptarse al Alumno, a su entorno y para que la Escuela como tal, con todo el matiz de actividades que ella involucra, se adapte a las necesidades e intereses del Estudiante.

La orientación educacional tiende a adaptar al alumno a la Escuela y a la Comunidad. Pero la Supervisión Escolar tiende más ayudar al Maestro; esta ayuda la puede realizar en dos sentidos:

1.- Sentido General.- Cuando se identifica con "La inspección escolar"; pero con otra actitud: no la de fiscalizar, sino la de ayudar a mejorar la actuación de los maestros, alumnos y comunidad. La orientación de las tareas viene desde afuera de la institución; por intermedio de uno o varios supervisores.

2.- Sentido Particular.- Cuando se identifica con la orientación de actividades docentes y administrativas de ciertos establecimientos del sistema educativo ecuatoriano.

1.2.- NATURALEZA Y SIGNIFICADO DE LA SUPERVISIÓN.

Según el Reglamento del Sistema de Supervisión, publicado en Quito el 19 de Diciembre de 1994, siendo Ministro de Educación y Cultura el Licenciado Fausto Segovia Baus, en el capítulo I: Naturaleza y en el artículo 1, expone que: La Supervisión Educativa es un sistema técnico de carácter pedagógico y administrativo, encargado de encausar la consecución de los fines

y objetivos de la educación y velar por el cumplimiento de las normas vigentes, mediante un proceso sistemático y permanente. Promover y animar el mejoramiento de la calidad de la educación para asegurar el óptimo aprovechamiento de sus recursos a favor del desarrollo socioeconómico del país.

García, Chuchuca, el Instructivo de Práctica Docente, el Reglamento General de los IPED coinciden en su criterio, al aseverar que la Naturaleza de la Supervisión, o se podría decir en otras palabras la característica de la Supervisión, según el Documento sobre Sistema de Supervisión Educativa, publicado por la Unidad Técnica MEC/BIRF-EB/PRODEC del Ministerio de Educación y Cultura, en Marzo de 1994, las características de la Supervisión son las siguientes:

- Participativa - solidaria - democrática.
- Reflexiva - crítica - autocrática.
- Científica - innovadora.
- Relevante - práctica - objetiva.
- Creativa - recreativa.
- Dinamizadora - pertinente.
- Generalizada - especializada.

Según Lemus (1975; 208 - 210) las características de la Supervisión son las siguientes:

1.- Sistematización y Planificación.- Es decir que su trabajo no podrá ser casual, esporádico o improvisado; antes bien, debe consistir en una actividad planificada y llevarse a cabo de manera sistemática, unitaria y progresiva, durante un periodo largo de trabajo, en etapas sucesivas e interrelacionadas.

Un trabajo de Supervisión que sea sistemático y planificado, sólo puede llevarse a feliz término cuando el elemento humano que tenga a su cargo la realización del mismo, se halle plenamente identificado con él por haber tomado parte de alguna manera en su elaboración.

Será realizable cuando el personal comparta las metas establecidas y procure dar solución adecuada a sus propios problemas de trabajo, que fueron identificados como consecuencia de una investigación.

2.- Comprensión de la realidad y de las funciones.- La labor de Supervisión debe comenzar por una investigación del medio que sirve de escenario a la actividad a la actividad del personal y la condiciona con el triple propósito de tomarlo en cuenta en la planificación, controlarlo y ponerlo al servicio de los fines que se trata de alcanzar.

Sólo conociendo la realidad, a través de una investigación, se puede determinar las distintas funciones que ha de desempeñar el personal que participa en la planificación.

3.- Comprensión de las líneas de autoridad y los campos de jurisdicción.- Existe un principio administrativo que afirma que todo elemento humano que integre una estructura de organización con el propósito de efectuar algún trabajo, debe tener una visión clara de las personas que dependen de él; bien sea de manera o indirecta; inmediata o mediatamente; así como de las personas de quienes él depende o con quienes tenga relación de trabajo.

El Supervisor puede delegar autoridad y responsabilidad cuando se trate de controlar a un grupo reducido de subalternos; por ello no significa que deba eludir responsabilidades más bien, compartirlas con los subalternos.

El campo de jurisdicción se refiere al ámbito de trabajo o zona en que se realiza la actividad. Todo elemento humano que forma parte de una organización, debe conocer las relaciones interpersonales y de su campo de acción, con el fin de que conduzca de manera adecuada.

4.- Trabajo en equipo.- La Supervisión realiza un trabajo esencialmente en equipo, con un conjunto de personas involucradas en la tarea educativa.

Este trabajo de conjunto comienza con la planificación o elaboración de programas y continúa con la organización y la realización de las actividades.

La evaluación representa un papel importante, pero si queremos que sea efectiva, también deberá ser un trabajo en equipo; sólo así se podrá obtener datos fidedignos. Porque el personal tratará de eludir responsabilidades desfigurando la realidad y procurando que la crítica negativa, si es que la hubiera, recaiga fuera de su campo.

Según Neagley y Evans (en Nérici; 1975; 59) las principales características del sistema de Supervisión Educativa son:

a.- Atiende a los fundamentos de la educación y orienta el aprendizaje y su perfeccionamiento hacia la meta general de la educación.

b.- La finalidad de la Supervisión es el perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje.

c.- El objetivo es el aprendizaje considerando a todas las personas que participan del proceso y no sólo a los maestros.

d.- Trata de alejar al Maestro del centro de atención del proceso educativo, para llevarlo a que asuma su legítima posesión como miembro cooperativo del grupo de personas que se preocupan por el perfeccionamiento del aprendizaje.

Según Janice Pinto Peres (1977; 22) las principales características de la Supervisión Educativa son:

a.- La Supervisión moderna sólo se puede justificar desde el punto de vista de su relación con la situación de enseñanza-aprendizaje.

La Supervisión será positiva mientras se logre un mejoramiento en esos aspectos.

b.- La Supervisión moderna supone la existencia de buenas relaciones del grupo, comunicación, liderazgo, para que haya una integración mutua y continua.

La aceptación del Supervisor por parte del grupo con el cual trabaja, es sumamente importante, ya que la Supervisión es una actividad cooperativa.

La eficacia de la Supervisión se mide, por las modificaciones que se verifican en el comportamiento del grupo y no por el esfuerzo y la competencia del Supervisor.

c.- La Supervisión moderna es planificada. Dadas las innumerables responsabilidades diarias de la Supervisión, hoy en día, la planificación se torna esencial para actuar con eficacia.

d.- La Supervisión moderna dirige la atención hacia los fundamentos de la educación. El Supervisor debe tratar de tener conciencia clara de los conceptos y creencias que determina su forma de actuar, de los fines que pretende alcanzar y de los medios que debe utilizar.

Para que la Supervisión pueda realizar una orientación positiva y ayudar al Maestro de manera eficaz, se hace necesaria que conozca la "filosofía" en que se basa su actividad supervisora; que conozca la "naturaleza" del hombre con quien está tratando; debe buscar ayuda en la "Biología" y en la "Psicología"; así como también que conozca la naturaleza de la sociedad en que ese hombre está integrado y que se explica por medio de la Sociología.

Según Nérici (1975; 60) la labor de la Supervisión, para ser útil, debe desarrollarse, no en forma impositiva, sino de manera democrática; interesando a todos los responsables del proceso educativo.

Además de todo lo anotado anteriormente y que se refiere a las características del sistema de Supervisión, para que éstas funcionen positivamente debe ser:

a.- Cooperativa.- Es decir, que todos los que intervienen en el proceso educativo deben aportar con sugerencias y prestar servicio útiles a la Supervisión.

Tanto el supervisor como los maestros, personal administrativo, los padres y demás personas que participan del proceso, son elementos indispensables para el desarrollo de la acción educativa del Plantel.

b.- Integrada.- Todos los planes y programas de Ministerio de Educación, deben seguir una orientación unificada de la filosofía y objetivos de la educación; así se evitará la dispersión de esfuerzos y objetivos.

c.- Científica.- La Supervisión se debe estructurar reflexivamente, teniendo como base el control del proceso de enseñanza y aprendizaje, con el fin de que los resultados ofrezcan sugerencias para efectuar un reajuste constante del mismo; con miras a tornarlo más adaptado y eficaz.

d.- Flexible.- La Supervisión Educativa no debe ser rígida y querer llevar adelante planes que, en la práctica no son necesarios a la Comunidad. Debe estar abierta a los cambios; a fin de ir adaptándose a las nuevas exigencias de los alumnos y de la sociedad.

e.- Permanente.- La acción la Supervisión Educativa no debe sufrir interrupciones. Será permanente también en el sentido de estimular a todos los que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje, a realizar un esfuerzo de constante actualización teórico-práctico.

Narcisa Velasco de Andrade (1979; 11) manifiesta: Una de las características del proceso de Supervisión Educativa es su

complejidad, que puede ser expresada por la enumeración de algunos de los muchos aspectos que ella puede y debe asumir; tales como:

a.- Es asistencia, supliendo las deficiencias técnico-docentes observadas en la actuación del Profesor.

b.- Es de cursos, posibilitando la interpretación de las necesidades del ambiente.

c.- Es de estímulo, permitiendo mejorar las relaciones entre todos los elementos humanos que se encuentran en el proceso educativo.

d.- Es de consejera, utilizando mayor conocimiento de métodos y recursos didácticos básicos para la eficacia de la acción educativa.

e.- Es apoyo, realizando y solucionando cooperativamente posibles dificultades orientadas a cada situación específica.

f.- Es asesoramiento, relacionando las cúpulas técnico-administrativas con las bases operacionales.

g.- Es coparticipación, vivenciando la conciencia de una acción única, procurando un objetivo común.

Podríamos seguir caracterizando a la Supervisión por la comprensión de los diferentes tipos de acción que ella comprende:

- Es Filosofía, cuando orienta la finalidad de la educación determinando objetivos y métodos de actuación.
- Es Política, cuando compatibiliza la finalidad de la educación con los verdaderos intereses nacionales, atendiendo a una específica concepción del Estado.

- Es Pedagógica, cuando cuestiona, a través de métodos y procesos adecuados dentro de las coordenadas filosóficas de una determinada política educativa, todos los problemas prácticos del hacer educativo; a quién enseñar; qué enseñar; cuándo enseñar; cómo enseñar; quién va a enseñar.

1.3.- FASES DE LA SUPERVISIÓN.

1.3.1.- Fase Fiscalizadora.- Este término tiene su justificativo en el hecho de que en sus inicios la Supervisión se la entendía como sinónimo de Inspección; en el sentido de fiscalizar, comprobar y sancionar la actuación de los maestros. Esta fue su primera fase de evolución.

El vínculo que la une al Supervisor con el Maestro es permanente; una relación de poder; es decir, de sumisión o dependencia, en la que la corriente de información y comunicación es vertical y ejerce un solo sentido: del inspector considerado jefe, al Maestro subordinado.

Es esta fase, el Supervisor no es un funcionario técnico, sino un simple delegado de la autoridad. Su función se relaciona más con aspectos administrativos como: cumplimiento de las leyes de la educación, las condiciones del edificio, la situación legal de los maestros, el cumplimiento de fechas y plazos de matrículas, inicio y finalización del año o ciclo escolar, exámenes, vacaciones, transferencia de alumnos, etc.

Según Nérici (1975; 56) en esta fase, la Supervisión se guía patrones rígidos inflexibles, los mismos para todo el país, sin tomar en consideración las peculiaridades y necesidades de cada región y mucho menos, las diferencias individuales de los alumnos.

Esta inspección era seguida de una evaluación, basada en patrones preconcebidos y casi completamente uniforme; hecha en general por administradores y hasta por personas con poco o ninguna experiencia profesional o entrenamiento. Era una Supervisión que no tenía nada de "súper" y no demostraba ninguna "visión". Tenía, sin embargo, su valor; pues a más de corresponder a las exigencias de la época y al grado de preparación de los que realizaban, era hecha por mucho, con dedicación.

Afortunadamente, en base a las experiencias y a los adelantos que ha beneficiado la acción verdadera de la Supervisión, quedó clarificado la labor del Supervisor, desde ningún punto de vista se basa en la fiscalización, sanción, etc.. Todo lo contrario: es la participación colaboradora en el trabajo docente, proporcionando el apoyo, orientación y colaboración necesaria para el trabajo docente de resultados positivos.

1.3.2.- Fase Constructiva.- Sabido es que la Supervisión debe ser constructiva, más bien que constructiva; debe tratar de desenvolver la técnica y la personalidad de los maestros, en lugar de contentarse sólo con la remoción de las faltas encontradas.

! Esta fase de la Supervisión se propone no mencionar las faltas, mientras el Supervisor no tenga una sugerencia o un remedio específico para solucionarlas. Esta es la verdadera función de la Supervisión; pero en sus inicios, no fue así; hubo que vivir la experiencia negativa, para que se realizara un cambio específico en el sector inspección.

De acuerdo con el criterio de Peres Janice Pinto (1977; 20), Nérici (1975; 57) y Lemus (1975; 196) con el aumento de la población y de los conocimientos, aumento el número de las escuelas y las matrículas de las mismas, exigiendo, por consiguiente, mayor número de profesores.

Para atender esta demanda, se comenzó en cierto modo a improvisar profesores; lo que constituyó a un decrecimiento en la calidad de la enseñanza; por otro lado, el número existente de inspectores también se tornó insuficiente y la inspección se hacía esporádicamente, quedando las escuelas abandonadas a su propia suerte.

La reacción no se dejó esperar; lo que vino a determinar un cambio en el concepto de Supervisión. Se empezó a sentir la necesidad de orientar a los profesores para que se volvieran más eficaces en el ejercicio de su profesión. Se incrementaron los cursos de capacitación para docentes y para supervisores. Aunque estos cursos no se daban por especialidades específicas, sino en forma general; sin atender a las diferencias individuales de los profesores; llegando a convertirse la Supervisión en un trabajo de orientación e inspección. En vista de ello, solicita se cambie su designación especial de Inspección, por otra que estuviera en más armonía con las nuevas tendencias de ayuda y perfeccionamiento de la labor escolar.

De esta manera vino a dársele el verdadero sentido a la palabra Supervisión y la función específica del Supervisor. Hoy por hoy la Supervisión es considerada, no como un simple proceso de localización de problemas para tratarlos específicamente, sino como un estudio y análisis complejo de las condiciones existentes; trata de estudiar primero las condiciones ambientales, los objetivos de la educación, los principios y conceptos del personal sobre la educación, la naturaleza del alumno y del aprendizaje, los métodos de enseñanza, los programas escolares, etc.. Con el estudio de todos estos factores, unificándolos armónicamente, se armonizarán también la labor de la Escuela, se corrigen defectos, se consigue la construcción gradual de la educación y se mejora paulatinamente la preparación profesional de los maestros.

Se consigue una labor constructiva, que corrige defectos, mira hacia el futuro y no hacia el pasado. El principal objetivo

de la Supervisión Constructiva es promover el desenvolvimiento profesional y no tratar únicamente de eliminar defectos.

La Supervisión Constructiva trata de desarrollar la personalidad y la técnica del Ecuador para que pueda abordar otros problemas en lugar de capacitarlo para la solución de uno especial; pues bien, sabemos que no todos los problemas son iguales y por ende, requieren tratamientos diferentes; éstos deben derivarse de la situación, en lugar de imponerse sobre ella.

La Supervisión Constructiva sustituye las prácticas viciadas por otras nuevas y de mayor alcance y también se preocupa por la evolución de dichas prácticas con el fin de hacer cada día mejor lo que ya se practica bien. Además, esta clase de Supervisión, en forma muy acertada, supone que el Maestro no desarrollará una mejor labor, sólo con el hecho de hacerle ver los errores.

1.3.3.- Fase Creativa.- Para Lemus (1975; 20) trata de estimular al personal para una labor creadora; aquí se le considera a cada Maestro como un artista de la educación. Arte que significa alta calidad de acción; algo que se elabora con precisión y armonía; así cuando la educación es bien practicada también constituye un arte, ya que se trata de una obra creadora donde el artista de la enseñanza hace uso de su inspiración, amor, sabiduría y aptitudes.

El objeto de la Supervisión es preparar al Maestro para que realice una labor creativa. Sólo se conseguirá si el Maestro es un artista de la educación.

En forma muy acertada, Lemus (1975; 196) opina que la Supervisión Creativa debe tomarse como un trabajo en equipo; respetuoso de la opinión ajena; donde la comunicación se efectúa en cuatro direcciones de los puntos cardinales: de abajo hacia arriba; de arriba hacia abajo y de un lado a otro; es decir, horizontal y verticalmente.

Miguel Angel Márquez en Nérici (1975; 57) dice: "La Supervisión Creativa estimula y orienta a los maestros de manera democrática y científica, a fin de que se desarrollen profesionalmente y sean cada vez más capaces de obtener el mayor grado de eficacia en el proceso de la enseñanza; promueve actividades de perfeccionamiento profesional y crea un ambiente de estudio y de estímulo que incita a los maestros a superarse constantemente".

Existen dos diferencias principales entre la fase constructiva y la creativa:

a.- La orientación dejó de ser impuesta, para atender más a las necesidades.

b.- Se dejó de pensar en los profesores, para pensar en la orientación y ayuda a todas las personas inmersas en el proceso educativo.

La Supervisión es creadora cuando estimula a cada Maestro para desenvolverse profesionalmente; en esta forma cada Maestro debe sentirse libre para dar su aporte en el programa de mejoramiento de la educación. Cada problema es una situación nueva para cada Maestro; es por eso que primero se debe realizar un estudio de las circunstancias que lo originan y así buscar solución a dicho problema. La parte creadora del Maestro, en este caso, consistirá en aplicar nuevos métodos y procedimientos y emplear materiales apropiados.

Un mismo problema puede ser tratado de diferentes maneras; cada Maestro puede tener habilidad para aplicar ciertos métodos que otro Docente no puede. Cada Maestro tiene su método y como es el Alumno el centro de nuestro trabajo, se admite el que cada Educador aplique el suyo propio, lógicamente enmarcado en los parámetros que exige la Pedagogía, la Metodología y la Didáctica. Ningún Supervisor puede pretender coartar la creatividad del Docente, imponiendo su método o uno específico para todos. Por ello se insiste en la Supervisión Creadora o Creativa; darle toda

la libertad y el apoyo al Maestro para que aplique el procedimiento que se acomode a las circunstancias.

El Personal Docente orientado por medio de esta clase de Supervisión es más libre, presta una mayor cooperación y manifiesta mayores ansias de progreso; todo lo contrario sucederá con el Maestro supervisado de manera autoritaria e impositiva; se muestra receloso, aislado, tradicionalista.

1.4.- CLASES DE SUPERVISIÓN.

La Supervisión como función es un proceso que debe adaptarse a las circunstancias educativas y por ende, debe propender a auscultar las dificultades que se presenten en el desarrollo del proceso educativo, para sugerir procedimientos adecuados y factibles en la solución de las dificultades que el Maestro encuentre en el desarrollo del trabajo docente; por lo tanto la Supervisión como tal, debe dar soluciones prácticas; es allí entonces, donde nacen diversas clases de Supervisión.

Generalmente encontramos dos clases de Supervisión: La Tradicional o Autocrática y la Moderna o Democrática; sin embargo, hay quienes la clasifican como: Supervisión Correctiva, Preventiva, Constructiva y Creativa.

Las clases de Supervisión arriba anotadas obedecen a características particulares para cada una, en función de su estudio y conocimiento; pues que en la práctica, difícilmente se las aplica en su pureza teórica; dado que las circunstancias o problemas suscitados en el campo educativo son variables; por tanto, más bien se complementa en su accionar.

1.4.1.- Supervisión Tradicional O Autocrática.- para Nérici (1975; 57-58) " La Supervisión Tradicional o Autocrática es aquella en la que el Supervisor es quien prevee y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la Institución Educativa"; es decir: que del Supervisor emana todas las órdenes, sugerencias y directivas para mejorar el proceso de la enseñanza.

Desde este punto de vista, al Supervisor Tradicional o Autocrático se lo puede caracterizar de la siguiente manera:

a.- Emite órdenes y controla el cumplimiento de las mismas. Mediante esta característica el Supervisor dicta normas y principios que se deben cumplir de manera sistemática.

b.- Las órdenes siguen una línea más bien legal que pedagógicas, basadas en la realidad del Maestro. Son normas inflexibles a la realidad en la que se desenvuelve el Docente; viendo de esta manera la dificultad desde un punto de vista general, y no desde la realidad individual de cada circunstancia.

c.- Propone soluciones para todas las dificultades; cual un repositorio de sabiduría didáctico y pedagógico. Esto es, que no permite que el Maestro busque la solución a las dificultades en base a su propia creatividad, tomando en cuenta el marco real de las circunstancias.

d.- Procura imponerse mediante la autoridad y la intimidación; en vez de captar la confianza y desarrollar la cooperación entre él y el Maestro; para el Supervisor Tradicional o Autocrático, él es quien tiene la luz a todos los problemas suscitados en el campo docente y por ende, impone su criterio ante los maestros, de tal manera que se coloca como la máxima autoridad en el desarrollo de las funciones educativas.

1.4.2.- Supervisión Moderna O Democrática.- Según Nérici, la Supervisión Moderna o Democrática se caracteriza por crear un ambiente de comprensión, libertad, respeto y creatividad, que facilita mucho la tarea de la Supervisión.

En la Supervisión Moderna o Democrática, el Supervisor reúne las siguientes características:

a.- Utiliza procedimientos científicos para el examen de las situaciones surgidas con relación al proceso de la enseñanza y aprendizaje. El Supervisor considera la necesidad de examinar cada situación presentada en el proceso de la enseñanza, aprendizaje mediante el uso de procedimientos científicos que le permitan auscultar las dificultades de una manera acertada.

b.- Aplica en lo posible normas de relaciones humanas para vincularse y trabajar con los maestros y demás personas que participan en el proceso educativo. El Supervisor Moderno o Democrático valora estimable las relaciones humanas en su accionar, tomando en cuenta a los maestros y demás personas que participan en el proceso educativo.

c.- Respeta la personalidad y la forma de ser de cada miembro con quien tenga que trabajar, procurando incentivar el diálogo y la discusión sobre bases democráticas, de manera que todos puedan sentirse a gusto y cooperar espontáneamente. Busca la concordancia sobre bases democráticas, respetando la personalidad de cada gente que participa en el accionar de la educación, incentivando su cooperación, tanto en el diagnóstico de las dificultades como en el tratamiento de las mismas.

d.- Estimula la iniciativa y la creatividad de todos, a fin de que se hallen formas de actuación didácticas para el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. El Supervisor Moderno O Democrático estimula la actividad del Maestro y su creatividad, de tal manera que le permita desenvolverse con seguridad en el mejoramiento de su actividad docente.

e.- Estimula a cada Maestro para halle siempre que sea posible, por sí solo, soluciones para sus problemas. Mediante esta característica, busca desarrollar en el Maestro la facultad para desenvolverse en la búsqueda de las soluciones a los problemas suscitados en su accionar docente.

f.- Estimula el espíritu de grupo entre los que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje, para que todos se sientan responsables de la marcha del mismo. Pretende socializar a los participantes en el proceso enseñanza-aprendizaje con la finalidad de hacerlos partícipes activos de la buena marcha del mismo.

g.- Autoevaluarse constantemente, a fin de mejorar, cada vez más su propia actuación. Está encaminada a la autoevaluación constante de su trabajo y por ende del de los demás, con la finalidad de mejorar su accionar.

h.- Estimula la crítica a su trabajo, con el objeto de mejorarlo. Esto es, busca servir mejor, por tanto, se vale de la crítica de los demás para corregir y renovar su actitud.

1.4.3.- Supervisión Correctiva.- Para Luis Arturo Lemus (1975; 197) la Supervisión Correctiva es la más autoritaria de todas y se identifica como la primera clasificación de tradicional o autocrática.

Esta clase de Supervisión, sólo trata de localizar defectos o errores para corregirlos; generalmente trata los síntomas en lugar de investigar las causas de los problemas.

Esta clase de Supervisión es la más fácil y superficial de todas, pues relativamente es sencillo localizar faltas que merezcan la desaprobación de los supervisores; lo difícil es identificar el problema tratando de relacionarlo con la complejidad de la situación e investigar las causas que lo originan. Esto es difícil porque los problemas nunca se presentan de forma aislada, ni son siempre el resultado de las mismas situaciones; las manifestaciones o síntomas pueden ser iguales o semejantes a otros anteriores, pero no siempre los mismos síntomas provienen de las mismas causas exactamente; muchas veces se confunden las causas secundarias con las primarias, y aunque

las causas fueron localizadas e identificadas, no todas se pueden tratar de manera semejante. La naturaleza humana es altamente complicada y a esto se debe precisamente lo difícil que es la educación.

Para los supervisores que hacen de la Supervisión Correctiva únicamente, el proceso educativo es más o menos sencillo, pues supone que todos los individuos son iguales y que las situaciones son semejantes siempre; por ejemplo, un Alumno que tiene una conducta desajustada, es un niño indisciplinado por naturaleza y la mejor manera de corregirlo es castigarlo una o varias veces, hasta que se le enmiende.

Sin embargo, el resultado de esta clase de tratamiento no es una corrección apropiada, sino una desviación o transferencia del problema, puesto que con este tratamiento el niño no será indisciplinado en lo sucesivo, pero en cambio podrá volverse hipócrita y rencoroso, es decir, aparentemente será sumiso, pero en su interior desarrollará deseos de venganza y rebelión para cuando se le presente la oportunidad. Otros en cambio, se envolverán temerosos, actuando aparentemente bien y procurando no violar las normas establecidas en la Escuela para no desagradar a sus superiores; resultando en lo posterior individuos carentes de iniciativa propia o en su defecto no podrán desenvolverse adecuadamente porque temen hacer algo que provoque la desaprobación de los demás.

En la Supervisión Correctiva los problemas son considerados aisladamente y cuando se los descubre, tienden a variar de importancia según la opinión de los supervisores.

El Supervisor que aplica la forma correctiva, es quien detecta el problema e individualmente determina la atención inmediata del Maestro, indicando dónde está la falta o el problema y la forma en que debe ser tratada; generalmente el remedio consiste en la observación del problema, que en lugar de corregirlo, tiende a complicarlo.

Por lo general se crea en el Maestro un ámbito de preocupación, antes que por la solución del problema, por la actitud represiva de su jefe.

No obstante, la Supervisión Correctiva, no deja de ser importante; por el contrario, es de gran importancia y es la más deseada quizás por los docentes; se critica entonces la forma de ejecutarla; puesto que en efecto, toda clase de Supervisión es correctiva; pero existen muchos medios de lograr que realice las correcciones.

Por otra parte la Supervisión Correctiva, sólo trata de buscar errores; sin preocuparse por los medios y bondades que merecen tanta atención, como las faltas; de tal manera que se convierte en negativa, al olvidarse del aspecto positivo de la educación.

Los méritos y las bondades merecen el reconocimiento y el estímulo para seguir desenvolviéndose; pues de lo contrario se garantiza el retroceso o el estancamiento; los educadores que proceden con entusiasmo y educación, terminan por desilusionares si observan que sus esfuerzos no han sido reconocidos.

Los supervisores escolares, entonces deben hacer todo esfuerzo por descubrir los elementos positivos que merezcan estímulos y aprobación en cada uno de los docentes.

La Supervisión Correctiva, puede valerse de las diferentes maneras existentes para tratar la corrección de las faltas o dificultades y problemas presentados en la labor docente; por lo tanto, el Supervisor que hace uso de esta clase de Supervisión, podría escoger entre una corrección inmediata y una mediata, o entre una corrección directa y una indirecta.

Cuando la corrección se efectúa inmediatamente después de haber localizado la falta, puede tener la ventaja de ser oportuna; pero se pueden derivar de la situación muchos otros problemas.

Un Supervisor que trata de corregir una falta inmediatamente, puede carecer de la serenidad y preparación que se necesita para el caso; al proceder con calma tiene tiempo para razonar sobre la mejor manera para hacerlo; tratando de analizar la situación para investigar causas y consecuencias; no así cuando procede automáticamente y el tratamiento que se dé al asunto puede resultar inadecuado e injusto.

Si se actúa con sagacidad, es probable que se invite al Maestro para sostener una plática sobre el problema; con el objeto de discutirlo y buscar juntos la solución que más se adapte a las circunstancias.

Lemus, corrobora que en muchas ocasiones al hacer la corrección, no hay necesidad de mencionar la falta que originó el problema; si no que más bien el Supervisor puede sugerir un procedimiento que aunque esté indirectamente relacionado con el problema, logre su solución.

La labor de una Supervisión basada en una labor puramente correctiva, es necesaria, aunque no en su forma pura; pero sí combinada con las otras clases de Supervisión a saber.

Según Burton, "La Supervisión Correctiva es tradicional o autocrática; sólo trata de localizar errores o defectos para corregirlos; es decir, tiene en cuenta los síntomas en lugar de investigar las causas de los problemas para considerarlos científicamente; tratando de relacionarlos con la complejidad de la situación y buscando las causas que lo originan". (Citado por Lilia O. De Hierro; 1975; 11).

1.4.4.- Supervisión Preventiva.- El Supervisor que hace uso de este tipo de Supervisión, de sus propias experiencias como docente, así como de sus observaciones como tal, está en condiciones de suponer muchos problemas con los que pueden

encontrarse los maestros en el proceso de enseñanza; especialmente cuando se trata de maestros nuevos y orientar al Personal con el objeto de que no produzcan los errores previstos.

Esta clase de Supervisión es mejor que la Correctiva, aunque si bien es cierto, no se aplica a todos los casos pueden preverse; pero en aquellos que es factible, da muy buenos resultados.

Si el Supervisor es un observador cuidadoso, al efectuar sus visitas a las clases, puede descubrir indicios de algún problema que podrá entorpecer la labor docente. En tal caso su actitud preventiva, lo lleva a conversar con el Maestro fuera de la clase y de manera informal, hasta donde sea posible para tratar acerca de sus observaciones y suposiciones; con el objeto de que, común acuerdo, se tomen las medidas correspondientes para solucionar el problema.

Con esta clase de Supervisión, el Docente se beneficia en gran medida; puesto que al manifestarse los problemas, necesitan quizás más tiempo y energía para su solución; no así si se prevee con anterioridad.

No es necesario que los errores signifiquen debilidad de parte del Docente para que merezcan atención; muchos factores que a veces se hallan fuera del control inmediato del Maestro pueden ser el causante del problema; no obstante deben tratarse por medio de una labor de cooperación entre el maestro, el Supervisor, los padres de familia y demás personas relacionadas con la situación.

No es apropiado dejarle toda la responsabilidad al Maestro, sino más bien, compartir con él todos los problemas, tratando los casos con interés genuino como si fuera algo que incumbe a los dos por igual; de allí que los problemas de la enseñanza deben ser discutidos por el Docente y el Supervisor para buscarle la solución.

Por otra parte, si el Maestro sabe que por cada problema que aparezca en su clase se le imputarán responsabilidades, en lugar

de proporcionarle ayuda y la consideración que merece, terminará por ocultar los problemas para que no se lo deje solo en su solución.

Mediante la Supervisión Preventiva, el Supervisor preparará indirectamente al Maestro de poca capacitación profesional, preocupándose por mejorar la teoría y la técnica de éste, por diferentes procedimientos y medios para su mejoramiento profesional mediante lecturas escogidas y las discusiones de la que pueda hacerse uso.

La Supervisión Preventiva tiene la ventaja de evitar que el Docente pierda confianza en sí mismo; al caer en serios fracasos debido a su poca previsión y la de los alumnos, quienes pueden dudar de la preparación que posee cuando tropiezan con dificultades; ya sea de disciplina o de otra naturaleza; el Docente que pierde terreno en este sentido, le es difícil recuperarlo y el objeto de la Supervisión Preventiva es evitar que caiga en tales circunstancias.

Es más eficaz fortalecer la preparación pedagógica del Personal, que tratar de corregir errores, cuando tal vez, ya sea demasiado tarde.

Lemus, (1975; 200) por su parte indica que "La Supervisión Preventiva, a la vez que evita la consumación de errores, estimula el progreso profesional de los maestros en servicio".

Narcisa Veloso de Andrade (1979; 13) dice que: "La Supervisión Preventiva se desprende de su propio nombre: Prevenir los problemas antes que aparezcan; su objetivo es profiláctico, antes que terapéutico; prevenir en lugar de remediar".

La Supervisión Preventiva como tal tiene una gran ventaja, principalmente en el mantenimiento del clima del trabajo cooperativo y en la ayuda al crecimiento profesional del Profesor.

La Supervisión Preventiva también atiende a aspectos importantes que exige la Supervisión Moderna o Democrática:

- a.- Buscar soluciones en un trabajo conjunto.
- b.- Actuar democráticamente y científicamente.
- c.- Abarcar un gran número de personas.
- d.- Atender a la preparación eficiente del Profesor.

1.4.5.- Supervisión Constructiva.- Lelia O. de Hierro (1974; 12) y otros autores, definen la Supervisión Constructiva como un complejo estudio y análisis de las condiciones existentes; contexto socioeconómico-cultural de la Escuela, objetivos de la educación, naturaleza específica del Alumno y del proceso de aprendizaje, métodos de enseñanza y programas escolares, etc..

Relacionando y unificando estos factores inmersos en la educación, a la vez que se corrigen los defectos existentes, se consigue una construcción gradual de la educación y se mejora la preparación profesional de los maestros.

La Supervisión Constructiva trata de desarrollar la personalidad y la técnica del Maestro, capacitándolo para resolver diferentes problemas.

Un medio de hacer una Supervisión de esta naturaleza, consiste en interesar al Personal Docente en la revisión o reconstrucción de los planes y programas; al hacer esto no sólo se logra el mejoramiento de los programas, sino la participación del Personal Docente en la revisión o reconstrucción de los planes y programas; al hacer esto no sólo se logra el mejoramiento de los programas, sino la participación del personal Docente que pondrá en práctica estos mismos programas.

Según Lemus, (1975; 201), la Supervisión Constructiva, sustituye las prácticas viciadas, por otras nuevas y de mayor alcance, y también se preocupa por la evolución de estas últimas con el objetivo de hacer cada día mejor lo que ya se practicaba bien.

Además, esta clase de Supervisión, supone que un Maestro no va a desarrollar mejor su labor educativa simplemente por el hecho que se le señalen errores.

1.4.6.- Supervisión Creativa.- Para Lemus, (1975; 201), La Supervisión Creativa trata de estimular al Personal Docente para una labor creadora, considerando al Maestro como un artista de la educación.

Dependiendo de que arte, significa alta calidad de acción, es decir, algo que se elabora con precisión y armonía; así, cuando la educación es bien practicada, también constituye un arte, puesto que en el que hacer educativo entra en juego la inspiración, el amor, la sabiduría y las aptitudes.

La Supervisión Creativa tiene como objeto, preparar al Maestro para que sea un artífice de la educación, por ende, el Supervisor debe estimular y orientar antes que localizar faltas y defectos.

Una Supervisión es Creativa cuando su accionar estimula a cada Maestro para desenvolverse profesionalmente; en esta forma cada Docente debe sentirse libre para prodigar su genuina colaboración en el programa de mejoramiento educacional.

En este caso, primero debe realizarse un estudio de las circunstancias que originan el problema, puesto que cada falta es una situación nueva para el Maestro, que éste debe solucionar de la manera más acertada posible; la parte creativa del Maestro consiste entonces en aplicar nuevos métodos y procedimientos y emplear nuevos materiales.

Dado el caso que un mismo problema pueda ser tratado desde diferentes puntos de vista, el Supervisor no debe imponer a la habilidad del Maestro para tratar el asunto, teniendo en cuenta que no siempre el Docente está capacitado para implantar medios

en los que no está familiarizado, y ello contribuirá a que no se obtengan los resultados deseados.

No todos los maestros son iguales, y, por consiguiente, no todos pueden aplicar los mismos métodos con igual eficacia. Un Maestro comunicativo y sociable puede emplear en la solución de problemas educativos, sistemas socializados, no así un Maestro con diferentes temperamentos, personalidad y preparación.

El Supervisor creativo, es conocedor de estas limitaciones, por lo tanto deja en libertad al Docente para que estudie el problema y aplique en la solución del mismo aquellos medios que mejor se adapte a sus circunstancias.

Es apropiado, entonces estimular a los maestros para que desarrollen una libre educación creadora, claro está, evitando contradecir los principios educativos y los objetivos generales de la educación, adoptados por el Personal.

Es cierto que hay unos medios mejores que otros, para la solución de los problemas educativos, mediante esta Supervisión, el Maestro tiene la libertad de escoger los métodos que lo conduzcan a la solución de los problemas suscitados.

Para Lemus, (1975; 202), el Personal Docente orientado por medio de esta clase de Supervisión es más libre, presta una mayor cooperación y manifiesta mayores ansias de progreso.

1.5.- CUALIDADES DEL SUPERVISOR.

Toda persona en el ejercicio de una función debe tener determinadas cualidades, que le permitan desenvolverse de manera idónea en su trabajo.

Al igual que cualquier función, necesita personal idóneo para su buen desempeño; la Supervisión que es mucho más compleja, necesita de una persona dotada de muchas cualidades puesto que su labor abarca la atención de otras personas.

Es obvio que no es tarea fácil determinar las cualidades de la personalidad idónea para designar un Supervisor, pero aún, no es posible distinguir las cualidades personales y profesionales demostradas por personas que desempeñan las funciones de supervisores.

Cabe destacar que cada persona vive experiencias diferentes que exigirán de cada uno, cualidades también diferentes y si examinamos la opinión de todas las personas, podemos resumir una lista de cualidades que son requeridas en una persona u otra para el desempeño de sus funciones que son de hecho necesarias en el Supervisor.

El perfil del Supervisor está determinado por las cualidades personales y profesionales ejercidas en la interrelación con el contexto socio-cultural en que se desenvuelve.

Podemos agruparlas entonces en dos grandes grupos: cualidades personales y cualidades profesionales.

1.5.1.- Cualidades Personales.- Son aquellas que están inmersas en la vida misma de la persona, entonces para que una persona se desempeñe bien en sus funciones, debe reunir las siguientes cualidades:

- 1.- Buena salud mental y física.
- 2.- Equilibrio emocional.
- 3.- Vocación.
- 4.- Buena apariencia.
- 5.- Limpieza.
- 6.- Sinceridad.
- 7.- Valoración de la persona.
- 8.- Humanidad
- 9.- Capacidad de análisis crítico.

- 10.- Creatividad.
- 11.- Inspiración.
- 12.- Objetividad.
- 13.- Equilibrio en la valoración de hechos.
- 14.- Mentalidad abierta.
- 15.- Buena conducta.
- 16.- Ser accesible.
- 17.- Sentido del humor.

Ahora, para una Supervisión eficiente es necesario que dichas cualidades reflejen la personalidad del Supervisor; aunque no es dudoso que se puede encontrar persona alguna que reúne tantas cualidades a la vez.

Por lo tanto hemos considerado prestar atención a algunas de ellas, que se describen a continuación, como necesarias en el Supervisor, para la eficacia de su función; así:

1.5.1.1.- La Empatía.- El ser generoso y espontáneo, consciente de la humildad de su trabajo, con una mentalidad libre que le permita y acepte el intercambio de experiencias, le hará exitoso.

Para Peres Janice (1981; 59), "Empatía es la habilidad de ubicarse en el lugar de otra persona, para entender sus actitudes y percibir sus sentimientos, todo sentimiento es provocado. Así, nadie puede juzgar el comportamiento de otra persona sin antes conocer las causas que motivaron esos sentimientos".

Para el Supervisor, es de vital importancia poder percibir los sentimientos de las personas que participan en el proceso de la enseñanza-aprendizaje.

Cuando el Supervisor está en capacidad de comprender la actitud de los docentes, se puede asegurar que está apta para diagnosticar, evaluar y perfeccionar a las personas con los que trabaja, de lo contrario sus sugerencias serían rechazadas por los docentes.

Por tal razón, es que tanto el Supervisor como el Docente, deben tener presente la regla áurea "haz siempre a los demás tal como te gusta que te hagan a ti"; procurando ser justos y discretos en sus tratos.

Una relación de empatía, facilitaría las funciones del Supervisor, ya que su trabajo lo realiza en continua interrelación con los demás antes que se desenvuelven en el ámbito de la enseñanza. Sin embargo, no sería saludable que el Supervisor como tal, pase por alto todos los errores que observa en los docentes, más bien lo prudente es que tíñosamente le haga conocer uno o dos puntos negativos en su trabajo y dar alguna orientación práctica para corregirlos.

1.5.1.2.- Mentalidad Abierta.- Es la capacidad de asimilar nuevas ideas, al mismo tiempo sagacidad para hacerlo, inclusive aquellas que van en contraposición a los puntos de vista ya poseídos.

Tener una mentalidad abierta no implica que alguien acepte, sin pensar, las ideas nuevas, más bien es la disposición para examinar tales ideas, con la finalidad de ampliar los horizontes de los recursos intelectuales y profesionales.

El Supervisor debe desarrollar su espíritu científico e investigativo, así como crítico, capaz de encontrar nuevas y mejores maneras de desenvolverse, siempre teniendo en cuenta, la realidad del medio en el que ejecuta su accionar. Por ello esta búsqueda no debe cifrarse en fuentes extremadamente autoritarias o preestablecidas.

1.5.1.3.- La Creatividad.- La Supervisión no tiene fronteras, cuando el Supervisor tiene imaginación. De allí que un Supervisor no debe continuar siempre con las ideas y prácticas preestablecidas, porque esta actitud puede contribuir a que los docentes a su cargo pierdan el entusiasmo por la profesión.

La educación debe estar encaminada a seguir la esfera cambiante del mundo que nos rodea, en tal virtud, la persona que tiene a su cargo la responsabilidad de supervisar debe estar al paso con las necesidades de las generaciones actuales.

Peres Janice, (1977; 61), dice: "En educación, como en otras áreas de esfuerzo humano existe siempre una infinidad de cosas a ser conocidas. Los ilimitados e inexplorados horizontes de la metodología de la enseñanza y de los recursos educativos son áreas fértiles para el esfuerzo fructuoso del Supervisor y del Profesor, siempre que ellos tengan una visión amplia para encontrar posibilidades inherentes a la situación que los rodea".

1.5.1.4.- Equilibrio.- En Supervisión, comprende tanto el equilibrio emocional, como el de ideas, en la valoración de las cosas y acontecimientos para evitar problemas.

El equilibrio se fundamenta en la capacidad que tiene la persona para realizar algo o ejercer una función, de allí que el Supervisor equilibrado, tanto emocional como intelectualmente, puede buscar y descubrir las condiciones para que sus supervisados encuentren también ese equilibrio.

Los Supervisores por lo tanto, tienen la necesidad de ser equilibrados para diagnosticar, evaluar y perfeccionar el proceso educativo, valorando cada situación, correspondiendo de esta manera a los requerimientos de sus Supervisados.

1.5.1.5.- Vocación.- Toda persona que ejecuta una acción debe estar interesada y motivada para que su trabajo sea óptimo, cuanto más el Supervisor que precisa sentir, contagiar e inspirar en los docentes el deseo de trabajar.

Tener vocación, entonces, implica tener amor a la profesión que se ejerce y para ello no basta con sólo ser dedicado.

1.5.1.6.- Inteligencia.- Es importante que la persona que ejerce la tarea de Supervisar, tenga un consciente intelectual por encima de la media, para que pueda adaptar sus conocimientos a los problemas surgidos en el trabajo, con capacidad y darles solución satisfactoriamente.

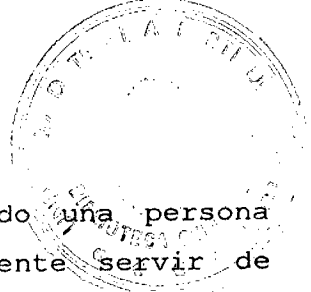
Una inteligencia muy bien entrenada puede permitirle prever problemas futuros.

1.5.1.7.- Buenas Relaciones Humanas.- La relación entre supervisores y docentes debe ser la existencia entre los miembros de un cuerpo, antes que la relación que existe entre un jefe y su subalterno; ya que la relación interpersonal es fundamental en el accionar de la Supervisión.

El Supervisor debe ganarse el respeto, la consideración y la confianza de los educadores a su cargo, mostrándoles un trato igual.

Debe desplegar humildad y predisposición por el servicio a la comunidad educativa en la que se desenvuelve para que sus docentes noten en él la característica del líder ideal.

Su competencia, su integridad, buen juicio, su respeto por la capacidad y eficacia de los demás, le hará ganar la confianza de sus supervisados.



1.5.1.8.- Buena Conducta Moral.- Cuando una persona tiene la tarea de orientar y consecuentemente servir de ejemplo, su comportamiento dentro y fuera de su función es muy tomada en cuenta; en el caso de los supervisores que observan una conducta no deseable puede ser criticada por parte de sus supervisados y por ende pierde el respeto de otros.

1.5.1.9.- Capacidad De Comunicación.- Todo Supervisor debe poseer la capacidad de comunicarse con los demás, esta calidad es fundamental en toda persona que trabaja por y para otros.

Si un Maestro no entiende las sugerencias y recomendaciones de su Supervisor, obviamente que no puede llevarlas a la práctica; la cualidad de entender y hacerse entender por los demás es primordial en la tarea de Supervisión.

1.5.1.10.- Capacidad De Liderazgo.- La supervisión es en sí un liderazgo en acción, por lo tanto, un supervisor debe tener tal habilidad para conducir los objetivos determinados a través de la comunicación.

La persuasión, la autoridad moral y el don de obtener la cooperación de los demás en trabajos de comunidad lo llevarán a realizar una mejor tarea.

1.5.1.11.- Sentido Del Humor.- El sentido del humor de una persona condiciona la calidad de las relaciones humanas con los demás.

Un buen sentido del humor, permite la relajación de las tensiones, la jovialidad ante situaciones conflictivas, el descanso momentáneo del espíritu ante el trabajo agotador y el buen trato con los demás.

Las relaciones humanas entre las personas se mantienen cordiales y sinceras cuando se dan en un clima de alegría y optimismo; de allí que, los educadores aceptan de buen

agrado la ayuda y asistencia de un Supervisor caracterizado por esta cualidad, antes que la de un Supervisor permanentemente malhumorado.

1.5.1.12.- Capacidad De Iniciativa.- La persona que se empeña como Supervisor debe poseer la capacidad de iniciar alguna cosa, de introducir métodos y técnicas que contribuyan a mejorar situaciones en el proceso de la enseñanza-aprendizaje.

Esta capacidad puede ser utilizada para introducir ideas originales o ideas que ya fueron utilizadas por otros en situaciones diferentes.

1.5.1.13.- Confianza En Si Mismo.- Quien no confía en sí mismo, no confiará en los demás. Una de las bases del éxito personal, en la confianza en sí mismo para enfrentar las situaciones que se presenten.

El Supervisor Docente debe ser optimista, amante del triunfo, y persistente al tratar problemas y dificultades, una actitud de confianza le permitirá ayudar a los demás para que asuman con igual actitud los problemas.

Aunque la confianza requiera una gran dosis de valor, serenidad y un buen estado de salud físico y mental, desarrolla en el individuo sentimientos de responsabilidad.

1.5.2.- Cualidades Profesionales.- Para el desempeño de cualquier función se requiere una formación y capacitación profesional en el asunto.

El Supervisor debe recibir una preparación profesional formal, además de recibir un curso de Supervisión, aparte de los años de experiencia docente que tenga.

Cuando una persona es designada para ejercer funciones directivas, debe asegurarse de obtener entrenamiento para la

función que va ha desempeñar; igualmente sucede con su Supervisor; éste, debe tener presente que su trabajo amerita de un conocimiento cabal de funciones educativas.

Un aspirante a Supervisor Docente debe recibir una formación adicional a la carrera docente que posee con anterioridad para que adquiera ciertos patrones de conducta o cualidades profesionales que le permitan actuar dentro de los lineamientos técnicos requeridos en Supervisión.

Según Fermín (1975; 38), algunas cualidades profesionales del Supervisor que deben ser normas profesionales del mismo son:

1.- Cuando un Educador comienza su carrera debe ampliar y mantener su conocimiento y comprensión del mundo. Debe aprender a asimilar, interpretar y evaluar lo que lee acerca de los asuntos y problemas correspondientes.

El Supervisor Docente debe ampliar su programa de lectura, para ello debe tener en cuenta que es saludable mantenerse informado, a través de la lectura de periódicos de circulación nacional diariamente y/o los periódicos de la Comunidad donde trabaja; por lo menos una revista de circulación nacional por semana y ciertos libros cuyos temas sean ajenos a la especialidad de su trabajo durante el año. Sin descartar que es obligación primordial investigar permanentemente libros de su especialidad.

2.- La mejor manera para progresar una persona, es tener un programa de lectura que incluya lo mejor de las últimas publicaciones acerca de su profesión y en particular, las relaciones con su especialidad. (Mafalda García; 326).

3.- Escribir las experiencias que se van obteniendo en el cumplimiento de las tareas, es una forma de cooperar con el mejoramiento de la profesión. Esto ayuda a los demás, brindándoles materiales de estudio, contribuye a que se reconozca su trabajo y finalmente, es un medio eficaz de incrementar el interés por su profesión.

En síntesis, el Supervisor requiere desarrollar cualidades tales como: una amplia educación general, una buena educación profesional, habilidad en la enseñanza, percepción clara de las funciones del proceso educativo, conocimiento de métodos y materiales de enseñanza, habilidad para evaluar el proceso educativo, habilidad para planificar el trabajo docente y de la Supervisión.

1.5.2.1.- Una Amplia Educación General.- El Supervisor Docente debe ser una persona bien educada; con un vasto conocimiento acerca de los temas de mayor importancia debatidos en la Comunidad local, regional, nacional e internacional.

Debe procurar estar informado de los problemas de su país y del mundo; así como de los principales problemas del ser humano; es decir, tener una educación general muy amplia que le ayudará a dar asesoramiento y orientación en todo asunto de interés para la Comunidad en general.

Una preparación general muy sólida ayudará al Supervisor a ganar prestigio y confianza en quienes lo observan, incluyendo sus supervisados.

1.5.2.2.- Una Buena Educación Profesional.- La buena educación profesional en la persona que aspira ser Supervisor, comienza en su graduación en cualquier campo profesional en ciencias de la educación y culmina con los cursos de perfeccionamiento; lo que le permitirá tener conocimientos generales sobre:

- a.- El desarrollo del niño y del joven.
- b.- El desarrollo de enseñanza-aprendizaje.
- c.- El papel de la educación en sus niveles: pre-primaria, primaria y medio.
- d.- Las características y las funciones de la educación laica y particular.

- e.- Las diversas técnicas de enseñar.
- f.- La problemática laboral y estudiantil, y,
- g.- Por último, tener conocimiento de Psicología, Sociología y metodología en general; incluida la práctica en cuanto al desarrollo de la personalidad, dinámica de grupo, desarrollo del currículum y administración del Personal.

1.5.2.3.- Habilidad En La Enseñanza.- Los supervisores en su mayoría, llegan a su cargo, gracias a la experiencia que tienen en la enseñanza; por lo general su Supervisor que ha sido un buen Maestro, debe dominar las técnicas de enseñanza a plenitud.

La experiencia docente proporciona la capacidad requerida para guiar y orientar a otros. Aunque esta tesis no siempre es cierta; la mayoría de los supervisores docentes tienen la urgencia de realizar cursos de entrenamiento profesional especializado para poder ejercer bien su accionar en la práctica.

1.5.2.4.- Percepción Clara De Las Funciones Del Proceso Educativo.- Este es un atributo indispensable en todo Supervisor Docente. El proceso educativo es una labor de conjunto, por ende, tanto el Supervisor como los docentes, deben saber cuál es su parte en el desarrollo del programa educativo y en la consecución de los objetivos de la enseñanza-aprendizaje.

El Supervisor debe conocer a fondo el atraso o progreso en el plan institucional, en forma tal que sea capaz de canalizar causas y dilucidar con los docentes su desarrollo.

Su función está encaminada a propender el mejoramiento del proceso de la enseñanza; en tal virtud deberá buscar los

puntos que permitan el incremento en la calidad de la educación que se imparte en las aulas de clase.

1.5.2.5.- Conocimiento De Métodos Y Materiales De Enseñanza.- Todo Supervisor para estar al paso con las actividades que realiza, debe conocer una variedad de métodos y materiales de enseñanza; las ventajas y las desventajas de las bibliografías utilizada por docentes y dicentes; así como el uso de materiales, talleres y laboratorios.

Deben estar informado de los últimos avances de la metodología y de la tecnología educativa; debe prepararse para trabajar en el ensayo e nuevos métodos de enseñanza; debe conocer la enseñanza programada; las técnicas de audiovisuales y la educación a distancia, etc.; en definitiva, debe conocer todas las facetas de las que hacer educativo.

1.5.2.6.- Habilidad Para Evaluar El Proceso Educativo.- El buen Supervisor es aquel que tiene conocimientos del proceso de evaluación.

La evaluación es la culminación del proceso educativo y una de las fases más delicadas de la educación. A través de ella se logra saber si los objetivos del plan institucional se ha cumplido, si se lograron los cambios de conducta esperados y en general, si se ha logrado con éxito lo planificado.

La tarea de evaluar debe ser cumplida en forma cooperativa, entre el Supervisor y el Educador y mediante el desarrollo de un plan.

El proceso educativo debe ser evaluado para conocer las fallas que se han cometido y buscar la solución de manera acertada en períodos posteriores; así como mejorar el accionar del Supervisor.

1.5.2.6.- Habilidad Para Planificar El Trabajo Docente Y De La Supervisión.- La preparación profesional del Supervisor debe

estar encaminada a planificar el trabajo docente y el suyo propio.

La planificación es fundamental para lograr éxito en cualquier actividad; por eso el Supervisor debe saber planificar y programar; además, debe enseñar a los docentes estos aspectos fundamentales en la actividad educativa.

El planeamiento debe estar basado en la experiencia y en el análisis constructivo para que pueda alcanzar las metas propuestas.

1.6.- OBJETIVOS DE LA SUPERVISION.

Según Lilia O. de Hierro (1974; 19), los objetivos de la Supervisión son:

- 1.- Lograr que los docentes conozcan y comprendan el concepto y las técnicas de Supervisión Moderna.
- 2.- Formular, en colaboración con el personal, los objetivos generales de la escuela.
- 3.- Fomentar el trabajo cooperativo con el objeto de alcanzar los objetivos generales.
- 4.- Descubrir y estimular las capacidades individuales.
- 5.- Orientar y asesorar a los maestros que recién se inician y a los otros.
- 6.- Ayudar a los docentes a analizar críticamente su propio trabajo.
- 7.- Investigar y corregir las causas de los problemas disciplinarios.
- 8.- Lograr despertar en cada Educador la necesidad del perfeccionamiento docente.

9.- Desarrollar buenas relaciones sociales entre el personal, alumnos y comunidad.

10.- Evaluar los resultados de la tarea escolar.

Los objetivos que plantea Lilia O. de Hierro, dan la idea global de los pasos que se deben seguir para conseguir un buen trabajo de Supervisión. Empezando, lógicamente, por un conocimiento concreto tanto de conceptos como de técnicas de la Supervisión Moderna por parte de los docentes.

Con este conocimiento se puede formular objetivos generales; tarea que se podrá realizar en conjunto; es decir, que la formulación de éstos, debe ser un trabajo cooperativo; de esta manera todo el Personal conocerá dichos objetivos; ya que es copartícipe de su elaboración y por ende, su comprensión y aplicación será efectiva.

El docente se verá estimulado a investigar; ello lo hará sentir, que día a día se va superando en el campo pedagógico y supervisivo. Su espíritu crítico y su rectitud en autoevaluar su accionar, afianzará más su capacidad como profesional; pues realiza su actividad pedagógica seguro de lo que esta haciendo; sabiendo que no es un trabajo aislado, que no es lo último en gestión; que como humano, pueden haber fallas; pero que hay algo importante: la predisposición a rectificar, mejorar y seguir adelante.

Si bien es cierto que los objetivos de la Supervisión plantados por Lilia O. de Hierro son bastantes acertados, la opinión que sobre este tema vierte Janine Pinto Peres (1977; 22), no es menos importante: "La Supervisión Moderna tiene como objetivo general, dar condiciones para que los objetivos de la educación sean atendidos. Comprender el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se afianza esta apreciación en la puntualización que existe sobre los objetivos generales de la educación nacional; son: el desarrollo integral del alumno y su integración en el medio fiscal y social.

Ante todo, es función del Supervisor, concientizar en el Personal con quien trabaja, los objetivos planteados; propendiendo así:

a.- Establecer objetivos específicos de su Institución, curso y paralelo; teniendo como punto de partida los objetivos generales.

b.- Usar esos objetivos como guías de todo el proceso de la educación.

c.- Seleccionar los medios para atenderlos y las formas de evaluación de los resultados.

Una vez que la Supervisión Moderna dirige la atención a los fundamentos de la educación, es importante que la misma promueva estudios de equipo, sobre las creencias y valores de la sociedad donde él está actuando y sobre las contradicciones y tensiones inevitables en una sociedad en constante cambio. Debe promover un estudio de la naturaleza y del desenvolvimiento de los seres humanos a través de la Psicología Evolutiva y del Aprendizaje.

En síntesis, el Supervisor moderno debe buscar el desenvolvimiento continuo de cada persona con quien trabaja; sea Profesor, Alumno, Personal de Servicio o miembro de la Comunidad, bajo su responsabilidad.

Fermin, resume en dos, los objetivos de la Supervisión; ellos son:

1.- La identificación o definición de metas que han sido aceptadas como el producto final de su ejecución.

2.- Declaraciones sencillas y comprensibles para todas las personas, tengan o no algo que ver con la educación.

Analizando estos dos objetivos, se podría observar ante todo, la sencillez y especificidad de éstos; pues son precisamente las dos características de los objetivos lo que permitirá relacionarlos con el proceso de evaluación para determinar cuántos de estos objetivos se han logrado y con qué posibilidad se han convertido en patrones de conducta.

El éxito del Supervisor en su labor de Supervisión radica en la habilidad para identificar los objetivos; en su capacidad y esfuerzo para lograrlos.

Son abundantes y variadas las clasificaciones que de los objetivos de Supervisión Educativa señalan diferentes autores: algunos de ellos enmarcan esta clasificación en dos clases de objetivos:

- 1.- Primarios.
- 2.- Secundarios.

Estos están íntimamente relacionados.

Los objetivos primarios se establecen para todo el proceso educativo y los secundarios vienen a ser el complemento. Es decir, que los unos no existen sin los otros.

El conocimiento completo de los objetivos de la Supervisión, tanto primarios como secundarios, por parte del Supervisor y de los educadores, es esencial para el éxito del sistema educativo.

Fermín tiene un listado de objetivos secundarios del Supervisor educativo; éstos (los secundarios) van íntimamente relacionados con la tarea de Supervisión y que son las metas que el Supervisor aspira lograr de los educadores. Los hacemos constar a continuación.

Lograr que el Educador:

1.- Tenga mayor confianza en sí mismo; se sienta más confiado en la realización de su tarea; adquiera más fe en los resultados del proceso educativo y se sienta más ligado a su profesión.

2.- Mejore sus relaciones con sus compañeros de trabajo; con los alumnos, con los padres de familia, con los representantes, con los supervisores, con sus superiores jerárquicos y con los colegas en general.

3.- Se sienta estimulado para autoevaluarse y adquirir sentido de responsabilidad. Que pueda afrontar y solucionar los problemas diarios con decisión y firmeza.

4.- Se acostumbre al trabajo en equipo; llegue a dominar los procedimientos de trabajo en grupo y haga de las consultas, el procedimiento corriente de mejoramiento profesional.

5.- Llegue a sentir la necesidad de superación, tanto profesional como económica y social; se sienta animado a reclamar oportunidades para este fin y vea con perfecta claridad que su mejoramiento profesional, servirá para hacer más viables sus objetivos personales y objetivos de trabajo.

6.- Se sienta estimulado para preparar programas de investigación y para ahondar en el conocimiento en su campo de estudio; tome parte en programas de ensayo y demuestre interés por los nuevos avances de la tecnología.

7.- Se interesa por conocer la Psicología del niño y del adolescente; sus problemas y necesidades con el ánimo dispuesto para ayudar a la solución de éstos últimos.

8.- Se interese por los problemas de la Comunidad nacional internacional y se sienta más ligado a la Comunidad local donde trabaja.

9.- Logre tener conceptos claros sobre la filosofía de la educación y de los objetivos; sobre los fines de la Institución y el objetivo de su trabajo.

1.6.1.- La Capacitación Docente.- La capacitación docente es el medio por el cual todo recurso humano puede llegar a alcanzar el máximo nivel académico de perfeccionamiento.

Por este motivo la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio, tiene el propósito de habilitar al profesional de la educación en servicio. Este propósito está orientado a revisar, completar o renovar conocimientos, destrezas y aptitudes, para satisfacer las necesidades de actualización, acorde con el avance de la ciencia y la tecnología.

En el año 1978, el Ministerio de Educación y Cultura solicita a la UNESCO el envío de una misión para preparar un proyecto orientado a establecer un sistema de mejoramiento de recursos humanos de la educación, por considerar que existía un 92% de los supervisores que no tenían formación en Administración y Supervisión.

Luego, en 1979, el Gobierno del Ecuador y la UNESCO firman un convenio denominado Proyecto Ecu79003, iniciando sus actividades en 1982, cuyo objetivo era promover el mejoramiento de los recursos humanos del sector educativo.

Durante 1983, las acciones del Proyecto estuvieron orientadas a estudiar, analizar y experimentar, junto a los docentes y directivos de la educación provincial y nacional, formas y estrategias para organizar un sistema que atendiera a la formación continua de todos los recursos humanos que trabajan en la educación ecuatoriana. Se cumplieron actividades tendientes a determinar líneas de acción y procesos que fundamentaran y permitieran estructurar el sistema con una concepción dinámica.

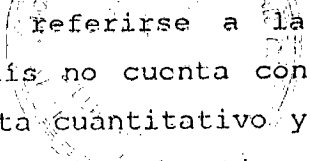
Por otro lado, el Proyecto ha venido apoyando la acción de la DINACAPEC a través de múltiples acciones de mejoramiento e investigación entre los que constan: asesoría técnica para la realización de cursos y seminarios de Didáctica y de preparación de material de laboratorio en asignaturas de carácter científico.

Al respecto, Cecilia Salgado (1992; 41-42) manifiesta: "En toda actividad, el recurso humano representa el elemento fundamental, de su preparación profesional y de su constante mejoramiento depende el éxito o fracaso de una acción".

La escasez de personal debidamente formado y/o capacitado es un problema latente y generalizado en todos los sectores; ha motivado a que los organismos estatales o particulares determinen ciertas cifras presupuestarias y establezcan unidades administrativas de coordinación y mejoramiento del recurso humano.

Los cambios tecnológicos, científicos y pedagógicos ocurridos en las últimas décadas, han ocasionado desfases en el profesional de la educación, produciendo vacíos entre lo que fue su formación inicial y los requerimientos para adaptarse a los cambios y actuar conforme a esas innovaciones. De ahí que se considere a la capacitación como el medio que permita cubrir esos "vacíos" a través de seminarios de actualización, incorporando nuevos conocimientos de enseñanza que favorezcan el desarrollo de la educación.

Respecto a la capacitación profesional, Moffit (1971; 7) dice: "La preparación de los que enseñan, es lo que determina la calidad de enseñanza y, por consiguiente, los docentes deben comprender sus nuevas e imperiosas responsabilidades. El aumento de los conocimientos es tan profundo como estimulante. Esta acumulación del saber parece ser infinita y su ritmo sería cada vez mayor a medida que pasen los años. Por consiguiente, la calidad del sistema escolar está determinada por la calidad de los programas del personal en el desempeño de sus funciones".



En cambio para Bravo (1990; 107-109) al referirse a la capacitación profesional, manifiesta: "Si el país no cuenta con personal docente adecuado desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, cualquier esfuerzo que haga en el sistema educativo, corre el riesgo de ser seriamente impedido. Por este motivo se debe reflexionar profundamente en el hecho de la implementación de cambios educativos en el proceso de formación de los jóvenes; esto implica profundas transformaciones, no sólo en la preparación de los docentes, sino en su actitud y conceptualización de su profesión".

En cambio Vera (1988; 72-73) considera que la capacitación profesional tiene que estar encaminada a: "Cambiar la actitud del Maestro y lograr que ésta sea positiva, mejorando su trabajo que es capaz de buscar sus propios instrumentos de trabajo y recursos que necesite. Entonces, el mejor procedimiento para lograr el cambio de actitud en el Maestro, es el de sacarlo de la rutina y enfrentarlo a su propia realidad".

Sobre el mismo particular Lomus (1973; 160) nos dice: "La preparación del Maestro debe ser tan amplia y sólida como la de cualquier otro profesional; por el aumento de su prestigio, al Maestro se le toma en cuenta para una serie de actividades de discusión, planificación y disertación donde tiene con frecuencia que alternar, compartir y hasta competir con otros técnicos y profesionales en igual condiciones de trabajo. Para ello tiene que estar adecuadamente preparado con conocimientos de carácter psicológico, sociológico, metodológico, filosófico, estadístico y económico".

1.7.- IMPORTANCIA DE LA SUPERVISIÓN.

Según Wiles en Nérici (1975; 88) la Supervisión tiene gran importancia; pues ella es la liberación del potencial humano que hace posible tener un cuerpo de maestros más o menos completo para dirigir la interacción humana llamada Educación.

Si consideramos que el cumplimiento de una obligación entraña sacrificio, con el propósito de alcanzar una labor eficaz, la actividad del hombre tiene que ser controlada; no en vano un ilustre pensador chileno dijo: "Si el hombre tuviera un alto espíritu de responsabilidad y de moral, no habría necesidad de control".

La Educación es un servicio público y como tal la Supervisión Educativa también es un servicio público, útil para el mejor desenvolvimiento del Maestro, necesario para el administrador de nuestra conveniencia para el Estado y hasta se torna indisciplinable, para garantizar así una mejor educación.

En definitiva, la Supervisión Escolar es sumamente importante; de ella depende el éxito de la educación.

Existen razones muy bien fundamentadas para que la Supervisión se la considere importante en cualquier campo, ya sea éste: económico, social, cultural, comercial, industrial, etc. ya se diga en el campo educativo, como las que citamos a continuación.

- 1.- Evita la rutina en el trabajo docente.
- 2.- Promueve el perfeccionamiento docente.
- 3.- Garantiza el desarrollo de un currículo educativo moderno.
- 4.- Permite la exploración de conocimientos del medio donde funciona el Personal.
- 5.- Contribuye al planeamiento general de la educación.
- 6.- Estimula a la renovación de la enseñanza.
- 7.- Cooperera al bienestar de la Comunidad, vinculando la acción de ésta a la Escuela.
- 8.- Propende el mejoramiento de la Institución Educativa, su Personal Docente y los alumnos.

1.8.- ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE SUPERVISION POR NIVELES.

El nuevo sistema de Supervisión debe ser un sistema único e integrado formado por el conjunto de sistemas aislados que actualmente existen. Sus órganos y miembros deberán tener una especialización coordinada, alrededor de la diversidad de subsistemas, modalidades y niveles.

Debe ser una organización eminentemente técnica y profesional, independiente y al servicio de la política educativa del país.

El sistema que se propone, está basado en Equipos Integrados de Supervisión Educativa (E.I.S.E.), que actúan sobre una Unidad Territorial Educativa (U.T.E.), de forma coherente y planificada.

El sistema propone una estructura jerárquica y articulada entre cada nivel de actuación, que se adaptará a las necesidades de las provincias y regiones, y según las peculiaridades de programas y lineamientos de política y administración educativa determinadas por el nivel central del M.E.C..

En el ámbito central y regional, los supervisores se agruparán en Equipos Integrados y actuarán como dinamizadores de los E.I.S.E. provinciales.

El sistema tendría una estructura que considera los mismos organismos y las mismas funciones en los diferentes niveles; evitando la constitución de grupos cerrados y homogéneos. Se tiende a la constitución de equipos integrados con la mayor diversidad de especializaciones y modalidades existentes; de esta manera favorece una amplia visión de la realidad educativa del país, una mejor capacitación de todos los integrantes del sistema en aspectos comunes y la vez, se crea una plataforma que permite una especialización diferencial que posibilita un mejor ajuste tanto de cada miembro, como de los diversos equipos en cada nivel para alcanzar los fines y objetivos de los planes de Supervisión que necesaria y periódicamente se establecerán.

El sistema que se propone es abierto y en permanente adecuación a las nuevas situaciones tanto geográficas como históricas que se presentaren en una realidad dinámica y en constante cambio.

Estas características de flexibilidad, adaptabilidad, apertura y dinamismo interior y articulado, posibilitan efectividad y eficiencia en todo el territorio, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

La U.T.E. es unidad básica de planificación y Supervisión; respetará los cantones y parroquias; en caso de grandes poblaciones, respetará las divisiones municipales, sin crear fronteras arbitrarias.

Las zonas de Pre-primaria, Primaria y Media, pueden tener distintas extensiones pero han de procurar ser complementarias, es decir, respetando sus límites y evitando exclusiones, o participaciones dentro de la U.T.E..

Las U.T.E, tenderán a ser entidades administrativas y funcionales y mantendrán relaciones fluidas y de permanente colaboración con las organizaciones comunitarias y políticas de su jurisdicción (Consejos cantonales, Juntas Parroquiales, entidades locales) con el fin de establecer nexos entre los servicios educativos y la Comunidad.

Cada E.I.S.E. actúa en una U.T.E. con flexibilidad y adaptándose a las necesidades y demandas del territorio; por lo que los criterios y formas de organización del Sistema se entenderán bajo el prisma de la autonomía, flexibilidad y adaptación al territorio, tomando en cuenta la diversidad geográfica, demográfica, étnica y cultural del Ecuador.

Todos los supervisores están adscritos como titulares a un solo I.E.S.E. y centrarán su actividad dentro del equipo que a vez, se constituye en una unidad de formación, reflexión, planificación conjunta y actuación coordinada sobre un plan elaborado por el propio equipo y aprobado en el ámbito provincial y regional.

La composición de cada E.I.S.E. variará numéricamente en función de la amplitud del territorio, concentración o dispersión de sus establecimientos, número de profesores, vías de comunicación y necesidades de actuación. El número aconsejable podría ser de 10 supervisores en cada E.I.S.E.; aún cuando podrá haber equipos de 6 o 7 supervisores y otros hasta con 15. No parece aconsejable sobrepasar estas oscilaciones máxima y mínima; ya que un número reducido de miembros, no permitiría contar con toda la diversidad y tipos de Supervisión; y un número superior, dificultaría la coordinación, capacitación y actuación conjunta.

Al componer un E.I.S.E. o al reestructurarlo, debe mantenerse el criterio de una composición lo más heterogénea, compleja y coherente posible, a partir de las especialidades y modalidades de supervisores existentes:

- Supervisor de C.E.M.: Urbano o rural.
- Supervisor de Educación Regular por niveles: Pre-Primaria, Primaria y Media.
- Supervisor de Educación Popular Permanente.
- Supervisor de Educación Bilingüe de los distintos niveles y modalidades.
- Supervisor de Educación Especial.
- Supervisor de Educación Técnica.
- Supervisor Especialista de Cultura Física.
- Supervisor de IPED, IPIB.

Todas las redes escolares y establecimientos educativos de las U.T.E., sin exclusión, deben recibir los servicios de los supervisores integrantes de su respectivo E.I.S.E.. En la fase de transición, en previsión de que la composición del equipo no permitiere disponer de todas las especialidades de supervisores, los centros serán atendidos de forma obligatoria "acumulada" por supervisores de dicha especialidad o nivel de otras U.T.E.

vecinas. En estos casos, los Supervisores con servicio de Supervisión "acumulados" de otras U.T.E., no formarían parte de estos E.I.S.E., por tanto, sólo deberían asistir a las reuniones del equipo en el que fueren titulares.

Consecuentemente, todos los supervisores han de formar parte de un E.I.S.E. y sólo serán miembros de uno. Probablemente en Educación Especial, Educación Técnica, Educación Intercultural Bilingüe y en Pos-Bachillerato, un Supervisor deberá atender a los centros de sus U.T.E. con mayor volumen y necesidad de Supervisión. Su trabajo de grupo se realizaría con el E.I.S.E. de esta unidad territorial sin descuidar el trabajo de los planteles adscritos. La labor del Supervisor sería evaluada en el E.I.S.E. del cual es titular.

En caso de que el volumen de necesidades de Supervisión de las U.T.E. vecinas fuere equilibrado, o el funcionamiento y la composición de los E.I.S.E. de estas U.T.E. así lo requiere, podría cambiar su titularidad de uno a otro E.I.S.E. de estas U.T.E. así lo requiere, podría cambiar su titularidad de uno a otro E.I.S.E.. Esto permite un cierto equilibrio del equipo de supervisores provinciales en la fase de implantación, tanto en número como en tipología. Debería evitarse que una U.T.E. tenga todas las especialidades; incluso duplicados; mientras otra de la misma provincia se halle desprovista de dos o más especialidades y sus centros tengan que ser atendidos provisionalmente por los supervisores de otra U.T.E..

Las U.T.E. con sus respectivos E.I.S.E. son herramientas de planificación y gestión de recurso humanos de Supervisión. La composición de los equipos de cada provincia, tanto en número como en tipología, determinará la provisión y redistribución de plazas, procurando un equilibrio racional acorde con las necesidades reales y justificadas.

Cada E.I.S.E. contará con un Coordinador del equipo. El conjunto de coordinadores de los E.I.S.E. de una provincia constituirá el Consejo Provincial de Coordinaciones que será

presidido por el Jefe de Supervisión. Este Consejo se responsabilizará del reajuste de U.T.E., procediendo a los cambios de límites; agregación o desdoble de U.T.E. cuando sea necesario; distribuirá los recursos humanos de Supervisión para que los E.I.S.E. estén equilibrados en sus distintos perfiles; aprobará la movilidad interna y externa de los equipos, hará un seguimiento de los planteles de trabajo de los distintos E.I.S.E. y estimulará y valorará la calidad del trabajo.

Cada E.I.S.E. tiene una autonomía de trabajo y puede fijar su plan específico, su metodología de actuación y su propia evaluación; sin embargo, ha de rendir cuenta, a través de su Coordinador, al Consejo Provincial de Coordinadores, del cual también recibirá orientaciones por el mismo canal.

Las sesiones de trabajo de todos los supervisores de un E.I.S.E. han de tener una periodicidad, duración y regularidad preestablecida en un cronograma. La asistencia de los supervisores es obligatoria. En estas reuniones cada Supervisor conocerá el proceso del plan establecido y a su vez cada uno expondrá al resto de los compañeros, sus actuaciones, problemáticas, y puede solicitar, ofrecer o recibir apoyo. Es en esta instancia donde se articula la coordinación entre niveles, modalidades y especialidades y donde se diseñan, ejecutan y evalúan planes de acción conjunta.

Las redes C.E.M. contarán con su Supervisor responsable, que trabajará coordinadamente con los supervisores de otro C.E.M. y su respectivo E.I.S.E., para garantizar la continuidad educativa de los alumnos y evitar la deserción, retención y fracasos escolares.

El E.I.S.E. procurará la mayor interrelación entre servicios y establecimientos; favorecerá la continuidad de la línea pedagógica y establecerá mecanismos de formación del profesorado y de evaluación institucional. En los casos de redes, la estructuración y relación entre establecimientos está garantizada a través del Centro Educativo Matriz (M.E.C.); por tanto, el

Supervisor de la red, deberá trabajar conjuntamente con el Director del C.E.M..

En los casos de zonas sin formar red, el Supervisor trabajará con el respectivo Consejo de Supervisión Institucional o con los profesores por especialidades y podrá contar, con ayuda de otros supervisores, profesores guías o asesores, si fuere necesario.

Los Consejos Sectoriales (Organismos Interinstitucionales creados por Educación Técnica) participarán activamente en el desarrollo de la Supervisión especializada en los colegios técnicos y mantendrá la línea de coordinación con los E.I.S.E..

Los guías técnicos-pedagógicos (figura de la educación técnica) o profesores asesores, apoyarán la labor de los E.I.S.E., las redes y los Consejos de Zona y cooperarán con los supervisores del E.I.S.E..

Así entendidos, los E.I.S.E., son auténticos círculos de calidad de Supervisión, donde cada uno aporta y recibe ayuda profesional, técnica y humana, creando nuevos sistemas de trabajo, evitando la rutina y fomentando la ayuda a los establecimientos y redes escolares de su U.T.E.. La no asistencia repetida o injustificada a las reuniones de trabajo de los E.I.S.E., debería considerarse una falta profesional, sujeta al reglamento correspondiente.

1.9.- FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR SEGÚN LA LEY Y REGLAMENTO DE EDUCACION.

ARTICULO 22.

Funciones Técnicas:

- 1.- Participar en la planificación del trabajo de su nivel.

2.- Colaborar con los demás departamentos de la Dirección de Educación en la investigación de la realidad socio-cultural y en el ajuste curricular.

3.- Asesorar a los planteles en la elaboración, aplicación y evaluación del currículum del plan anual institucional, de acuerdo con las necesidades locales, regionales y nacionales.

4.- Evaluar, conjuntamente con los directivos, Personal Docente y Administrativo, los planes de nivel de eficiencia institucional y la labor cumplida por sus integrantes.

5.- Intervenir en primera instancia, en los problemas técnicos educativos de su jurisdicción y presentar el informe correspondiente al Director Provincial de Educación por intermedio del Jefe del Departamento.

6.- Organizar jornadas de trabajo con el Personal de los planteles a su cargo, para analizar problemas técnicos-administrativos.

Funciones Pedagógicas:

1.- Ofrecer asistencia didáctica y científica a los profesores en el nivel Medio; este trabajo se efectuará a través de las asociaciones de áreas.

2.- Promover la utilización de técnicas didácticas que permitan la participación activa del estudiante.

3.- Fomentar y estimular la creatividad de ideas, de proyectos y acciones de innovación pedagógica de los maestros y evaluarlos a consideración del Director Provincial de Educación por intermedio del Jefe del Departamento.

4.- Evaluar conjuntamente con los directivos, Personal Docente y Administrativo, los planes de nivel de eficiencia institucional y la labor cumplida por sus integrantes.

Funciones Administrativas:

1.- Supervisar periódicamente la organización y funcionamiento de los planteles educativos a su cargo. En ningún caso la supervisión directa de los mismos, podrá ser inferior a dos en cada año escolar.

2.- Divulgar y aplicar las orientaciones impartidas por la Supervisión Nacional y otras autoridades superiores.

3.- Presentar al Coordinador la programación quincenal desglosada del plan anual del nivel.

4.- Integrar las comisiones especiales de conformidad con las disposiciones reglamentarias correspondientes.

5.- Conceder licencias hasta por cinco días consecutivos por enfermedad y calamidad doméstica debidamente comprobada a los directivos de escuelas, de jardín de infantes de infantes y profesores unidocentes, a los profesores de los planteles pluridocentes de los niveles Pre-primario y Primario, cuando persista la necesidad, luego de la licencia por las autoridades del Plantel, y a los rectores de colegios, en los colegios de difícil acceso deberá informar al Jefe de Supervisión y a las autoridades del Plantel.

6.- Organizar jornadas de trabajo con el Personal de los planteles a su cargo, para analizar problemas técnicos-administrativos.



Capítulo 2

**IDONEIDAD PROFESIONAL DE LOS
SUPERVISORES**

2.1.1. PREPARACIÓN PROFESIONAL.

Al hablar de preparación profesional, el Supervisor como tal, requiere de una preparación al más alto nivel académico, puesto que su idoneidad profesional se mide tanto en la calidad profesional como en buena disposición para ejercer tal función.

De allí que la ley y Reglamento Vigente sobre Supervisión Escolar en su art. 23, literal "b" menciona; que: "Todo Supervisor debe poseer título profesional en Supervisión y/o Administración Educativa; a falta de éstos el de Doctor o Licenciado en Ciencias de la Educación, o cualquier otro título profesional de Educación". Y en el literal "e" del mismo artículo dice que; "se debe someter a concurso de títulos, merecimientos y oposición, de conformidad con el Reglamento pertinente".

Así, en el presente capítulo, vamos a realizar un análisis de los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas a los señores Supervisores de la UTE #11 de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, con lo cual se busca la información sobre la Ideonidad profesional de los Supervisores mismos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SEÑORES SUPERVISORES DE LA UTE # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

PREGUNTA # 1:

¿OBTUVO SU NOMBRAMIENTO DE SUPERVISOR POR?

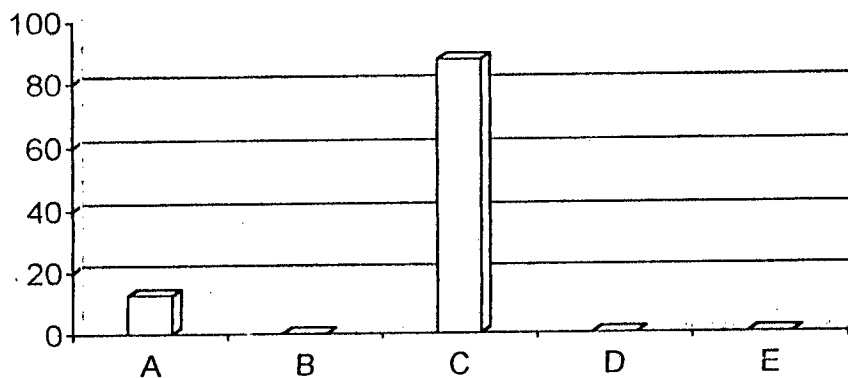
TABLA # 1

ALTERNATIVAS	F	%
a) Años de servicio.	1	12.5
b) Título profesional.	0	0
c) Concurso de merecimiento.	7	87.5
d) Política de gobierno.	0	0
e) Otros.	0	0
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 1



Del análisis de este cuadro estadístico se desprende que de un total de 8 Supervisores encuestados, el 12,5% ha obtenido su nombramiento como Supervisor por sus años de servicios como Docente; así mismo, un 87,5% menciona que ganó su nombramiento mediante un concurso de merecimiento.

Cabe mencionar que las otras alternativas no fueron consideradas por los señores Supervisores. En tal virtud, nosotros consideramos que el compromiso adquirido por los señores Supervisores es muy serio, toda vez que su nombramiento está enmarcado dentro de los límites que establece la Ley y Reglamento vigente para el efecto; ya que con el sistema educativo ecuatoriano y en la práctica se da mucha importancia a los concursos de merecimientos para llenar esta plaza.

Por otra parte esto permite concluir que las personas que ejercen dichas funciones, no son improvisadas; en consecuencia, todo maestro que aspire obtener tal alto cargo magisteril, está en la obligación de prepararse e investigar para desenvolverse con idoneidad.

2.1.2. EXPERIENCIA PROFESIONAL.

La experiencia de un profesional está determinada por la cantidad de años que éste se haya desempeñado como tal, así como la preparación que éste posee para desenvolverse en su trabajo. Siendo un aspecto importante para que complete este panorama experiencial, los cursos frecuentes de capacitación; en ellos tendrá la oportunidad de actualizarse tanto en el campo pedagógico como en el administrativo.

En nuestra investigación quisimos auscultar más bien el deseo de seguir o no ejerciendo las funciones de Supervisor por parte de ellos dentro de la U.T.E. # 11 de Santo Domingo de los Colorados; por ello formulamos esta pregunta.

PREGUNTA # 2

¿CON LA EXPERIENCIA QUE USTED TIENE EN EL CAMPO DE LA SUPERVISIÓN, DESEARÍA CONTINUAR EJERCIENDO ESTA FUNCIÓN?.

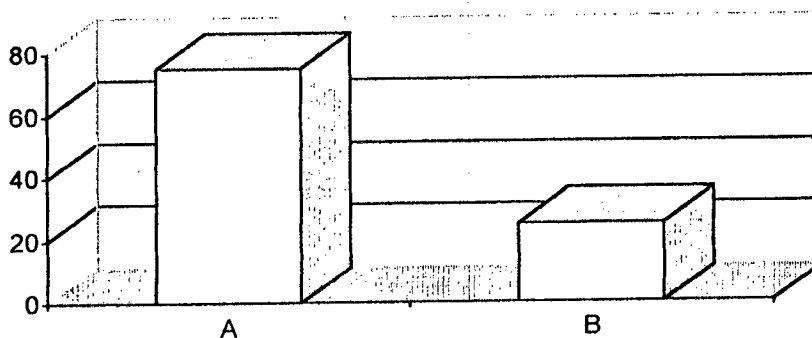
TABLA # 2

ALTERNATIVAS	F	%
a. Si.	6	75
b. No.	2	25
Total	8	100
a. Tengo la oportunidad de servir a los demás.		
b. Me siento mejor como docente solamente.		

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 2



En nuestra investigación hemos podido notar que un 75% de los Supervisores encuestados, se sienten bien con su asignación; de allí que manifiesten su deseo de continuar. Luego observando el cuadro estadístico No. 2.2. que emite el resultado del porque, vemos que este mismo 75% considera que es la mejor oportunidad de servir a los demás.

Sin embargo, queda un 25% que figura su respuesta con el NO, y que manifiestan que se sienten mejor como Docente.

Es muy satisfactorio conocer que según el presente resultado, los Supervisores antes que nada son maestros por vocación, con un gran espíritu de servicio y satisfacción por su trabajo.

2.1.3. CURSOS Y SEMINARIOS RECIBIDOS POR LOS SUPERVISORES.

Dada la diversidad de problemas que debe ayudar a resolver el Supervisor Escolar, y tomando en cuenta que una de sus funciones es, según el artículo 11, literal "e" de la Ley, "Asesorar y orientar a directivos y docentes sobre Legislación, Administración Educativa, Planificación, Metodologías, Desarrollo Curricular, Evaluación y todos aquellos aspectos que tiendan al mejoramiento del sistema educativo", es importante que esta autoridad educativa esté constantemente actualizándose a través de curso y/o seminarios.

Basándonos en los resultados de la pregunta No. 2 de la encuesta realizada a los Supervisores de la U.T.E. # 11 de Santo Domingo de los Colorados, hemos obtenido los siguientes datos:

PREGUNTA # 3

¿CON QUE FRECUENCIA RECIBE USTED CURSOS DE ACTUALIZACIÓN PARA SUPERVISORES?.

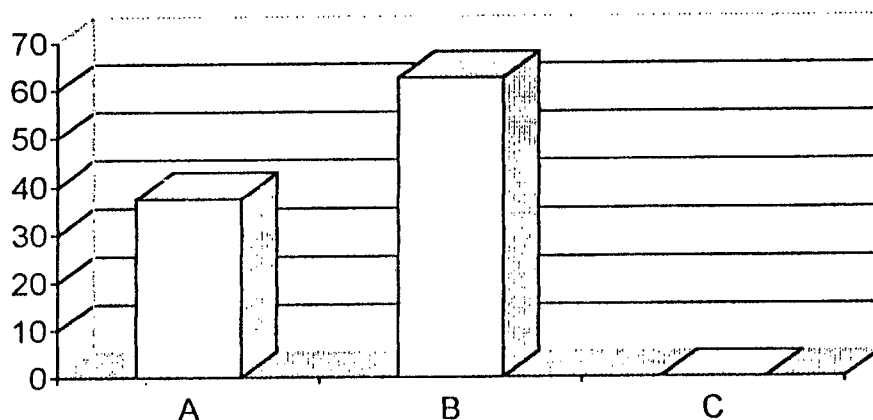
TABLA # 3

ALTERNATIVAS	F	%
a. Una vez al año.	3	37.5
b. Cuando se presenta la oportunidad.	5	62.5
c. Casi nunca	0	0
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 3



En el gráfico y cuadro estadístico que anteceden, podemos notar que del total de 8 Supervisores, el 62,5% asevera recibir cursos de actualización cuando se presenta la oportunidad, y un 37,5% por lo menos una vez al año.

Podemos corregir entonces que el Ministerio de Educación y Cultura, a través del Departamento creado para tal efecto, está presto a preparar al Supervisor. Por lo tanto, los aspectos negativos que se le adjudiquen a este

funcionario de la educación, son de su absoluta responsabilidad, toda vez que es su deber poner en práctica todos los conocimientos que adquieren en dichos seminarios.

Hay que reconocer además que las políticas de gobierno tan adversas y el exiguo presupuesto de la educación no permiten a dicho Ministerio proporcionar al Supervisor las facilidades necesarias para que puedan asistir y nutrirse a un 100% de los conocimientos que allí se imparten, y como es obvio, empujados de toda la mejor disposición para ponerlos en práctica, su trabajo sea eficiente.

En criterios generales, los seminarios que los Supervisores reciben, tienen la calidad de académicos, en los que se infunden los conocimientos técnico-pedagógico-administrativos, que se necesitan para el desarrollo de un mejor nivel educativo, tanto a nivel nacional como local.

Los cursos o seminarios que ocasionalmente se han recibido en estos últimos años, son los de la Reforma Curricular y que se han diseminado en todo el país.

2.1.4. CURSOS Y SEMINARIOS DICTADOS POR LOS SUPERVISORES.

Uno de los aspectos que debe tener muy en cuenta todo Supervisor es el de fortalecer, por decirlo así, los conocimientos que sobre técnicas educativas tienen los docentes a su cargo, por esta razón, su preocupación por desarrollar cursos y seminarios con este objetivo, debe ser su mayor interés.

Además, se supone que el Supervisor debe estar lo suficientemente capacitado como para responsabilizarse de dictar cursos a los docentes a su cargo, en conformidad con lo que menciona la Ley de Supervisión en su artículo # 11, literal "d" que dice: "Es función del Supervisor participar en los planes de formación docente y fortalecer la capacitación y mejoramiento profesional".

En nuestra investigación, revisando los resultados de la encuesta a directivos y docentes, podemos observar lo siguiente:

PREGUNTA # 4

¿CON QUÉ FRECUENCIA RECIBE USTED CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO DOCENTE POR PARTE DEL SUPERVISOR?.

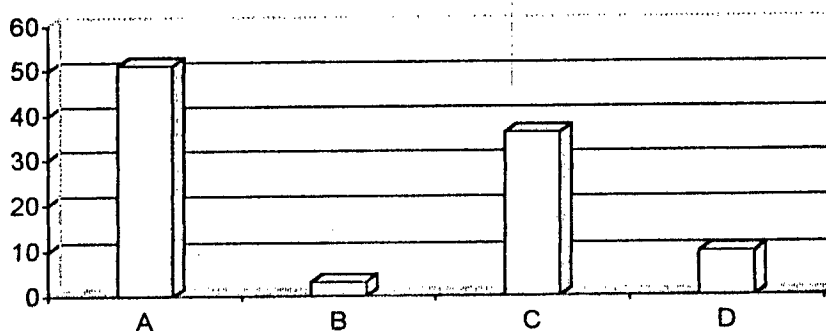
TABLA # 4

ALTERNATIVAS	F	%
a. Ninguna.	68	51.12
b. Cada cuatro años	4	3.00
c. Esporádicamente.	48	36.00
d. Por iniciativa propia.	13	9.77
Total	133	100

FUENTE: ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y MAESTROS DE LOS COLEGIOS AGRUPADOS EN LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 4



Observando el cuadro estadístico y el gráfico respectivo, podemos concluir que un 51.12% afirma que los señores Supervisores no dictan cursos de capacitación a los docentes ni directivos de los colegios a su cargo. Luego de un notable 36% hacen notar que sí lo hacen esporádicamente, es decir, que no cuentan con un horario secuencial para hacerlo, en todo caso no hay regularidad necesaria, puesto que prevalece la primera respuesta.

Los anteriores resultados nos presenta un panorama real del grado de eficiencia a nivel de actualización del mismo en los diferentes aspectos de progreso que viene insertando el Ministerio de Educación a través de programas impartidos.

Es lógico que para toda innovación dé resultados positivos, se requiere que quienes le aplican estén empapados de su filosofía, de su manejo, de los objetivos que persigue, etc.

Los pocos seminarios que se dan a través de los señores Supervisores a los directivos y docentes, son Emanados del Ministerio de Educación y Cultura a través del departamento creado para esta función (DINAMEC), y con un costo muy elevado para los maestros.

Cabe destacar que las funciones de los Supervisores en estos cursos, en nuestro medio, sólo es de logística, comprometidos desde luego por la Dirección Provincial de Estudios. En todo caso, los señores Supervisores por su cuenta e iniciativa, en el desempeño de sus funciones, no dictan cursos de mejoramiento y capacitación a los docentes a su cargo.

La imperiosa necesidad de promover el perfeccionamiento docente mediante cursos y seminarios, es notable, no obstante, se desconoce el origen de esta falencia en los Supervisores; de hecho, no presupuesto que garantice, se disponga de recursos para que ellos puedan programar y ejecutar dichos cursos.

Ahora bien, si los respectivos E.I.S.E. no cuentan con el presupuesto necesario para facilitarles a sus maestros tan necesaria profesionalización, tampoco podríamos adjudicarle la culpa a los Supervisores que integran la U.T.E.

2.1.5. ACTITUD DOCENTE Y PROFESIONALES DE LOS SUPERVISORES.

El Supervisor debe poseer cualidades personales y profesionales, las mismas que deben reflejarse en una actitud positiva y en una abierta disposición de servicio a los demás.

Debe mostrar en sus actos una actitud democrática, destinada a dinamizar los procesos educativos, buscando ayudar a la consecución de los fines y objetivos mediante la participación permanente de quienes se encuentran comprometidos en dichos procesos.

Deberá estar siempre dispuesto a aceptar los aportes de la comunidad en la que labora; dispuesto siempre a ayudar a solucionar los problemas de su sector y buscar alternativas de solución. Debe dar paso a la creatividad, a la innovación; deberá rechazar la rutina.

Su actitud será siempre la de coordinar, integrar y animar al grupo, generando y propiciando la participación libre y consiente. Esta es la base de una Pedagogía activa.

Debe estar en constante investigación de la realidad, para identificar las necesidades básicas y poder construir aprendizajes que mejoran la calidad de vida individual y colectiva. Actitudes que constituyen indicadores para la evaluación de su trabajo.

Se puede decir que la actitud de asesorar, orientar, evaluar, la disposición positiva para entablar siempre una relación cordial con los diferentes estamentos con los que

trabaja, entre ellos: el sector de los padres de familia y de la Comunidad donde desarrollar su actividad el Supervisor.

Para recabar información en cuanto a las actitudes docentes de los Supervisores de la U.T.E. # 11 de Santo Domingo de los Colorados, hemos tomado en cuenta aspectos como: la planificación (preguntas 3, 6 y 7); las visitas a los colegios (preguntas: 4 y 5); la realización de su trabajo (preguntas: 8, 9, 11 y 12) y la coevaluación (pregunta 10); veamos:

PREGUNTA # 5

PARA SU TRABAJO DE SUPERVISIÓN TIENE COMO GUÍA:

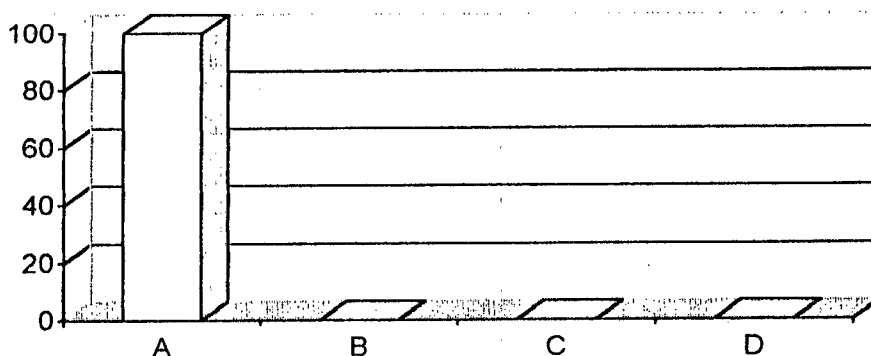
TABLA # 5

ALTERNATIVAS	F	%
a. Un esquema previamente elaborado.	8	100
b. Un esquema improvisado.	0	0
c. La experiencia.	0	0
d. Carece de importancia.	0	0

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 5



Del cuadro estadístico No. 3 se desprende que el 100% de los Supervisores se rigen, para el desempeño de su trabajo, por un esquema permanente; se descarta entonces la posibilidad de que se basen en la experiencia y que carezca de importancia la planificación.

Si es que el Supervisor está consciente de que sólo en base a un esquema preestablecido y organizado se puede trabajar con eficiencia, si es que ellos lo elaboran, este instrumento de trabajo, entonces se puede deducir que; o no está bien elaborado o es simplemente una obra magistral para que conste escrita en el papel.

PREGUNTA # 6

SIENDO QUE LA SUPERVISIÓN BENEFICIA A LOS ENTES QUE CONFORMAN LA ENTIDAD EDUCATIVA, AL PLANIFICAR SU TRABAJO USTED:

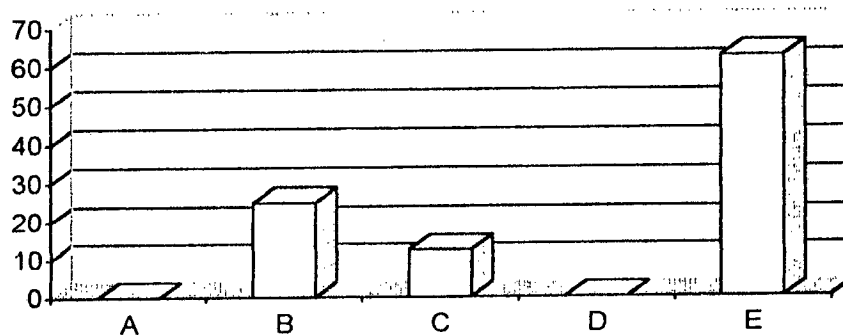
TABLA # 6

ALTERNATIVAS	F	%
a. Lo hace sólo	0	0
b. Lo hace con los que conforman todo el equipo.	2	25
c. Requiere la colaboración de las autoridades de los planteles.	1	12.5
d. Requiere la participación de los docentes	0	0
e. Pide la colaboración de ambos (autoridades y docentes).	5	62.5
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 6



Revisando el cuadro y el gráfico # 6 podemos notar que un 25% de los encuestados respondieron que planifican con el equipo de Supervisores; un 12,5% lo hace con la colaboración de las autoridades de los planteles educativos a su cargo y un 62.5% responde que ellos planifican con el aporte tanto de directivos como de docentes. ¿En qué número lo harán? ¿En qué época del año realizan esta actividad? Desconocemos.

PREGUNTA # 7

¿SI PLANIFICA SOLO EL TRABAJO DE SUPERVISIÓN, LO HACE ASÍ POR QUÉ?

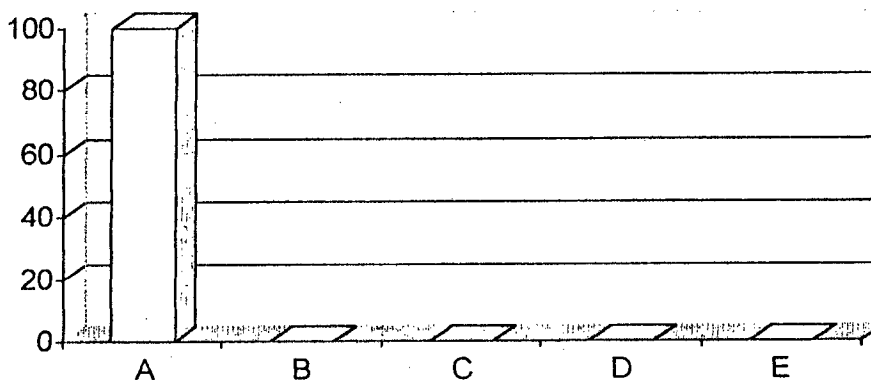
TABLA # 7

ALTERNATIVAS	F	%
a. Así lo dispone la Ley.	8	100
b. La Ley no dice nada al respecto.	0	0
c. Esa ha sido la costumbre.	0	0
d. Los directivos de los planteles no están muy empapados de la labor específica del Supervisor.	0	0
e. Los docentes no están actualizados al respecto.	0	0
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 7



Según el cuadro estadístico y gráfico respectivo, los supervisores, el 100% afirman que se planifica el trabajo de supervisión porque así lo dispone la ley.

PREGUNTA # 8

¿CON QUÉ FRECUENCIA VISITA USTED LOS PLANTELES EDUCATIVOS A SU CARGO?.

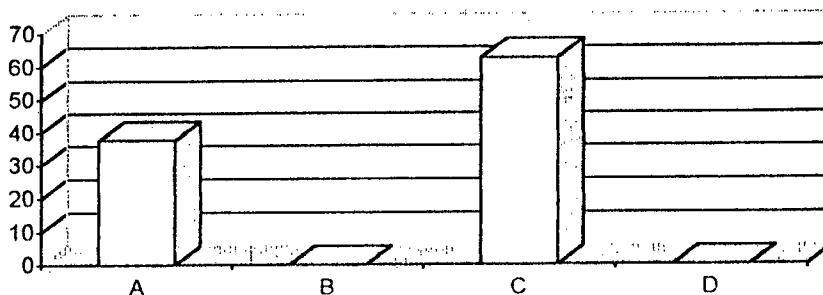
TABLA # 8

ALTERNATIVAS	F	%
a. Una vez al año.	3	37.5
b. Dos veces al año.	0	0
c. Todas las veces que fuera requerido.	5	62.5
d. No ha habido oportunidad.	0	0
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 8



Del cuadro estadístico y gráfico respectivo que antecede se desprende que el 37.5% de los Supervisores encuestados visitan los planteles a su cargo una vez al año, vale la pena relieves que dentro de este porcentaje se incluye uno que a esta alternativa añade: una vez al año "por lo menos"; por otra parte un 62.5% coinciden en responder que visitan a los colegios todas las veces que fuere requerido, lo que nos permite plantearnos la pregunta: Si no se los llama o requiere ¿No van?; es decir, que visitan a los planteles educativos en caso de denuncias o invitaciones a determinados eventos de carácter social. Tenemos en cuenta que el asistir por invitación a la inauguración de un evento social, cultural o deportivo, no es su función específica como Supervisor.

PREGUNTA # 9

EN LAS VISITAS QUE USTED REALIZA A LOS COLEGIOS A SU CARGO. ¿QUÉ TIPO DE SUPERVISIÓN APLICA?.

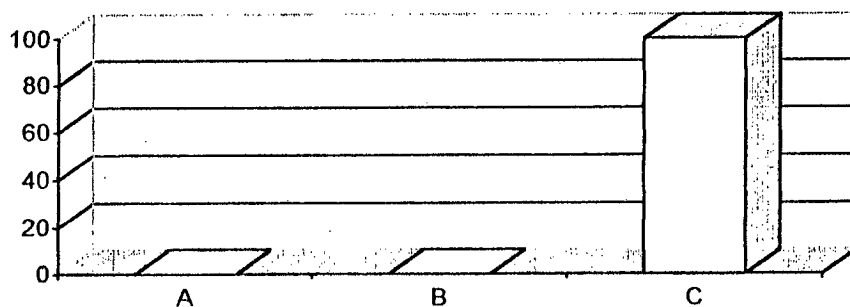
TABLA # 9

ALTERNATIVAS	F	%
a. Orientadora en el campo pedagógico.	0	0
b. De asesoría en el aspecto administrativo.	0	0
e. De orientación en ambos aspectos.	8	100
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO #9



Observando el cuadro número 5, notamos que la totalidad, es decir, el 100% de Supervisores que laboran en la U.T.E. # 11 de Santo Domingo de los Colorados, realizan su visita a los colegios, ejerciendo una Supervisión orientadora, tanto en el campo pedagógico, como en el administrativo.

Por los anteriores resultados podemos concluir que el Supervisor está muy claro en lo que a su función se refiere. No es por falta de conocimientos que incurren en los errores en sus funciones.

PREGUNTA # 10

EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO DE SUPERVISIÓN, LA COLABORACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LOS PLANTELES ES:

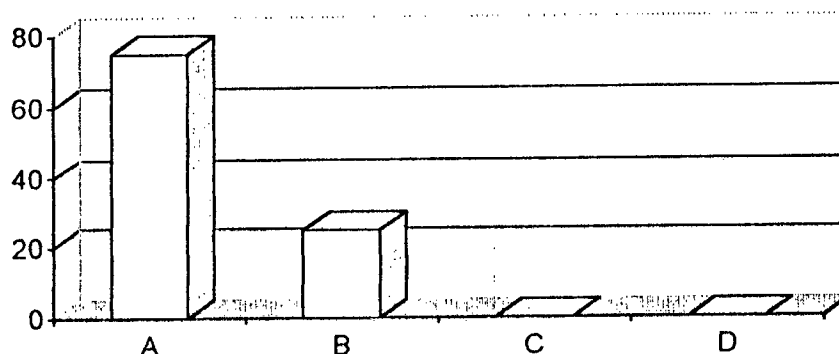
TABLA # 10

ALTERNATIVAS	F	%
a. Muy buena.	6	75
b. Buena.	2	25
c. Regular.	0	0
d. No existe.	0	0
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 10



Este cuadro estadístico nos permite establecer que la colaboración de los directivos para con el trabajo del Supervisor es muy buena, toda vez que un 75% del total de encuestados así lo confirman. Luego un 25%, la consideran buena. En todo caso observamos que los señores Supervisores son optimistas en cuanto a la colaboración de directivos para el desempeño normal de sus funciones.

PREGUNTA # 11

¿EL GRADO DE COLABORACIÓN DE LOS DOCENTES ES?

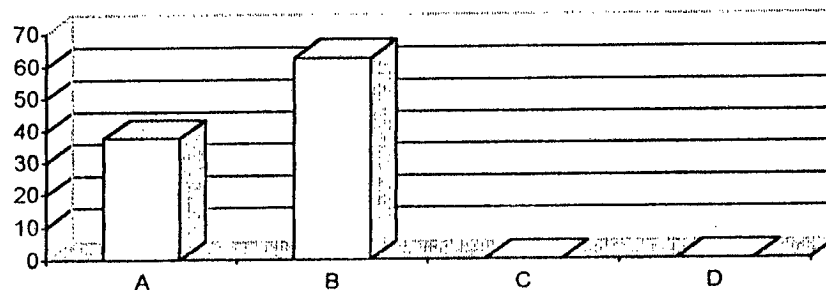
TABLA # 11

ALTERNATIVAS	F	%
a. Muy Buena.	3	37.5
b. Buena.	5	62.5
c. Regular.	0	0
d. No existe.	0	0
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 11



Auscultando del mismo modo el grado de colaboración que prestan los docentes de los colegios para con la labor de Supervisión, el cuadro estadístico número 9 nos hace notar que un 37,5% de los Supervisores manifiestan que es muy buena; en tanto que el 62.5% catalogó de ser buena dicha colaboración. Ninguno de los Supervisores catalogó de regular o de que no existe.

En conclusión, reafirmamos que la opinión de los Supervisores en cuanto a la colaboración de Directivos y docentes de los colegios a su cargo es optimista; no obstante para quienes realizamos la investigación, sabemos que difiere de la realidad.

PREGUNTA # 12

¿SE RIGE USTED EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES A UN HORARIO DE TRABAJO PREVIAMENTE ESTABLECIDO?

TABLA # 12.1.

ALTERNATIVAS	F	%
a. Si.	7	87.5
b. No.	1	12.5
Total	8	100

¿Por qué?

TABLA # 12.1.

ALTERNATIVAS	F	%
a. Para que haya trabajo efectivo.	5	62.5
b. No tenemos límite de tiempo.	1	12.5
c. Para evaluar correctamente el trabajo.	1	12.5
d. No se puede alterar el trabajo institucional.	1	12.5
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 12.1.

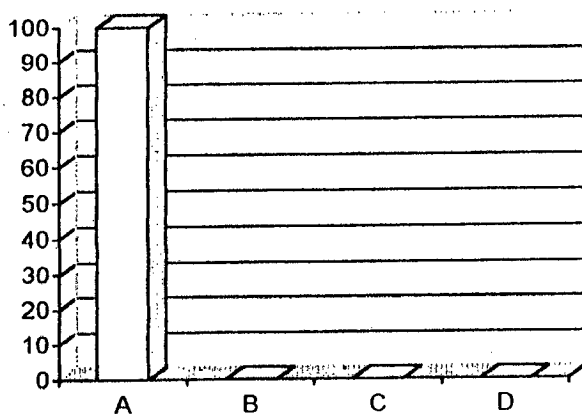
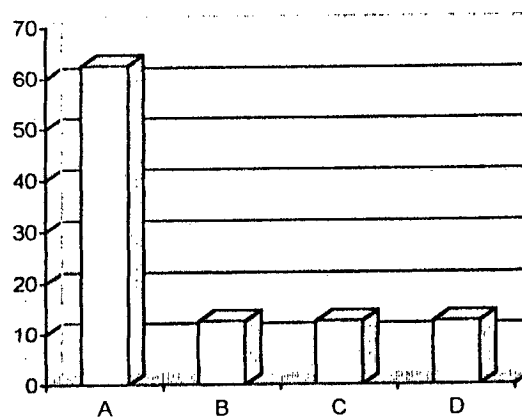


GRÁFICO # 12.2.



Nuestra investigación arroja que los supervisores se rigen por un horario de trabajo previamente establecido en un 87.50% de los encuestados. Un 12.50% responde con una negativa; en esta pregunta nos fue necesario auscultar razones, que los señores supervisores nos hicieron conocer de la siguiente manera: un 62.50% aduce que al regirse por un horario previamente establecido, su trabajo es más efectivo; un 12.50% considera que no tienen límite de tiempo, por ello no se rigen, aunque el cronograma está hecho; sin embargo otro 12.50% asevera que se rige porque se necesita una evaluación correcta del trabajo. Finalmente un 12.50% considera que sí, porque no se puede alterar el trabajo institucional.

Consideramos valederos todos los razonamientos, puesto que demuestran que los señores Supervisores son organizados, actitud que debe imperar en una autoridad educativa.

PREGUNTA # 13

¿CUÁL ES SU JORNADA NORMAL DE TRABAJO COMO SUPERVISOR?.

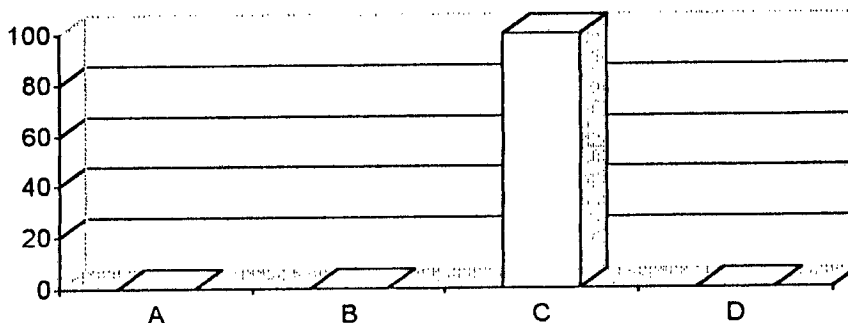
TABLA # 13

ALTERNATIVAS	F	%
a. Sólo matutina.	0	0
b. Sólo vespertina.	0	0
c. Matutina y Vespertina.	8	100
d. Jornada única.	0	0
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 13



Un aspecto importante para el buen o mal desempeño es el espíritu de entrega y cumplimiento a las leyes emanadas del Ministerio de Educación; de allí que, tiene que ver con la jornada de trabajo de un Supervisor.

En nuestra investigación, propusimos cuatro alternativas a las que los señores Supervisores les asignaron sus respuestas, adjudicándoles un 100% al literal "c", que menciona que su jornada de trabajo es tanto matutina como vespertina, aduciendo de esta manera que trabajan a tiempo completo, esto es en dos jornadas.

PREGUNTA # 14

DESPUÉS DE UNA SUPERVISIÓN RUTINARIA. ¿REALIZA USTED UNA REUNIÓN DE COEVALUACIÓN?.

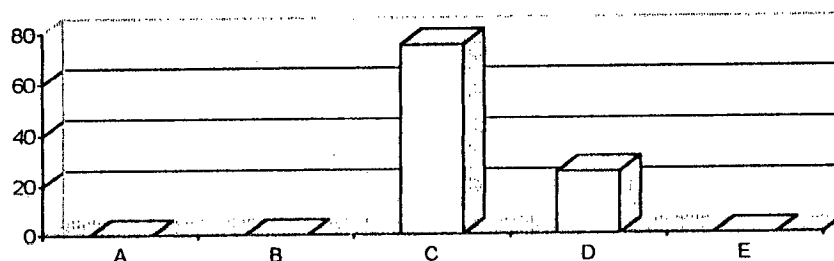
TABLA # 14

ALTERNATIVAS	F	%
a. Sólo con autoridades.	0	0
b. Sólo con docentes.	0	0
c. Tanto autoridades como docentes.	6	75
d. Según las circunstancias.	2	25
e. Lo que necesite decirles, se los dejo por escrito.	0	0
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 14



Observando el cuadro estadístico, colegimos que un 75% de los Supervisores encuestados afirman que coevalúan conjuntamente con directivos y docentes de los colegios. Un 25% indica que esta coevaluación la realizan según las circunstancias; los dos respuestas confirman que los señores Supervisores sí coevalúan su trabajo y el de Directivos y docentes de los colegios a su cargo.

Toda Supervisión debe ser democrática y creativa, por tanto los Supervisores deben asumir actitudes de responsabilidad y honestidad en sus funciones como tal. Aunque no es fácil determinarlas; una buena predisposición de servicio puede ayudar.

PREGUNTA # 15

¿EN EL EJERCICIO DE SU FUNCIÓN SUPERVISIVA HA APLICADO SANCIONES DRÁSTICAS RESPALDÁNDOSE EN LA LEY?

TABLA # 15.1.

ALTERNATIVAS	F	%
a. Si.	1	12.5
b. No.	6	75.5
c. A veces	1	12.5
Total	8	100

¿Por qué?

TABLA # 15.2.

ALTERNATIVAS	F	%
a. No han habido casos extremos.	1	12.5
b. Los maestros trabajan con mística.	2	25
c. Ha habido diálogo.	3	37.5
d. Cuando han incidido en faltas al Reglamento.	2	25
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 15.1.

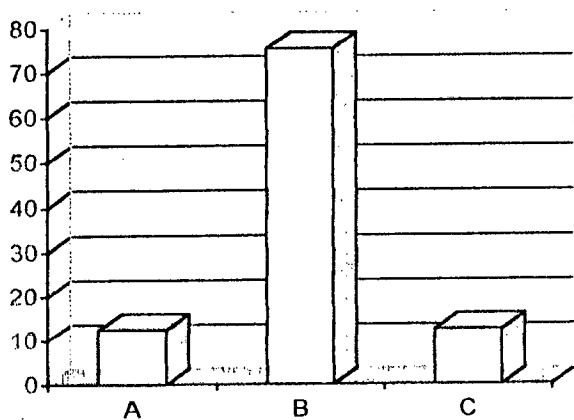
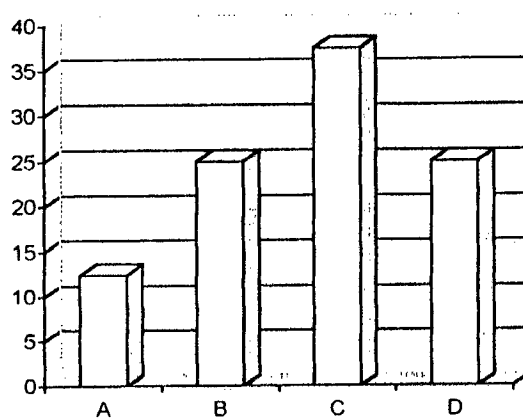


GRÁFICO # 15.2.



De nuestra investigación se desprende que los señores Supervisores de la U.T.E. # 11 de Santo Domingo de los Colorados no han tenido que aplicar sanciones severas a sus Supervisados.

Un 12.5% de los encuestados lo ha hecho, mientras que el 75% de éstos afirman que no han tenido que aplicar ningún tipo de sanción drástica.

Por otra parte un 12.5% asegura haberlo hecho a veces (ver cuadro # 15.1.)

Analizando las razones del porque lo han hecho, el 12.5% no ha aplicado sanciones drásticas, puesto que no ha habido casos extremos; otro 25% razona que no ha aplicado sanciones drásticas porque los maestros trabajan con mística; un 37.5% le da prioridad al diálogo, y por ende no se hacen necesarias las sanciones. No obstante, un 25% la ha tenido que hacer frente a las reincidencias de algunos maestros en faltas al Reglamento.

Aclaremos que tomamos esta pregunta en este aspecto ya que consideramos que las sanciones y los estímulos que las autoridades consignen a sus Supervisados es parte de la evaluación y por ende de la coevaluación.

En nuestra investigación hemos dado prioridad a la remuneración económica que este funcionario recibe en retribución por su trabajo como el mayor incentivo.

PREGUNTA # 16

¿CÓMO CONSIDERA USTED LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA ACTUAL PARA LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA COMO SUPERVISOR?.

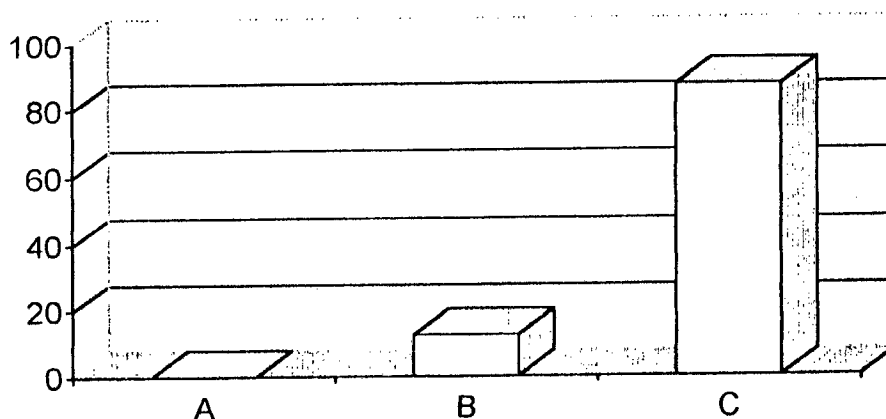
TABLA # 16

ALTERNATIVAS	F	%
a. Muy buena.	0	0
b. Solvente..	1	12.5
c. Irrisoria.	7	87.5
Total	8	100

FUENTE: ENCUESTA A SUPERVISORES DE LA U.T.E. # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA, MARÍA ANTONIETA SANCHEZ, CARMEN VERA.

GRÁFICO # 16



De nuestra investigación se desprende que el salario que un funcionario de Supervisión recibe no está acorde con el de un profesional, puesto que el 12.5% de los encuestados la consideran apenas una remuneración solvente; mientras que el 87.5% la ve como sueldo irrisorio.

COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Para el presente capítulo nos propusimos la siguiente hipótesis:

A menor idoneidad profesional, experiencia y actualización de conocimientos de los supervisores, mayores son las dificultades en su labor de asesorar, orientar, controlar y evaluar.

Luego del análisis de las tablas estadísticas de acuerdo a los porcentajes obtenidos de las encuestas aplicadas a los señores supervisores se comprueba la hipótesis en forma afirmativa, puesto que en el cuerpo de supervisores la mayoría adolece de falta de idoneidad profesional, lo que dificulta la labor supervisiva y ello conlleva a que no se cumpla con la labor para la cual están encomendadas. Lo dicho se puede apreciar fácilmente cuando se observa las tablas 1.....16.

Capítulo 3

IDONEIDAD PROFESIONAL PARA LA
ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN
DE LA UTE #11 DE SANTO DOMINGO DE LOS
COLORADOS.

3.1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA.

Comenzaremos señalando que los colegios de la zona urbana de Santo Domingo de los colorados se encuentran concentrados en la U.T.E. # 11 La coordinación corre a cargo del Lic. Bolívar Arroba.

La ubicación geográfica de la U.T.E. # 11 es la siguiente: al norte, tenemos la vía Esmeraldas. En ese sector se encuentran ubicados los colegios: Fé y Alegría, Mariscal Sucre, Eloy Alfaro, Francisco José de Caldas.

Al este, tenemos el colegio 6 de Octubre, Nacional Santo Domingo de los Colorados, República de Francia, hacia el margen derecho se encuentra el colegio Villa Florida.

En la parte central tenemos el colegio Atanasio Viteri, Eugenio Espejo, Alejandro Volta y Augusto Arias. El sector denominado como central se extiende hasta la cooperativa Aquepí.

En el sector que queda sobre la vía Quevedo encontramos el colegio Agropecuario Calazacón.

Todo el perímetro que abarca el colegio de la U.T.E. # 11 ubicados en el sector urbano, cuentan con servicio de transporte; pues son algunas líneas de buses que recorren esa zona.

3.2. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.

Los Supervisores educativos se encuentran organizados en equipos integrantes llamados E.I.S.E. (Equipos Integrados de Supervisión Educativa); están en un territorio homogéneo o sobre una unidad territorial (U.T.E.) de forma coherente y bajo un plan que se determina con autonomía del E.I.S.E. ; sigue los lineamientos de política educativa, fijado por los distintos órganos de la administración educativa y con ayuda de los equipos de Supervisión Provincial, Regional y Central.

Cada E.I.S.E. actúa en una U.T.E. con flexibilidad y en forma adaptada a las necesidades y demandas del territorio. Por lo tanto lo tanto, los criterios y formas de organización se deben entender bajo el prisma de la autonomía, flexibilidad y adaptación del territorio, dada la diversidad geográfica, demográfica, étnica y cultural del Ecuador.

La composición de cada E.I.S.E. variará numéricamente en función de la amplitud del territorio, concentración o dispersión de sus establecimientos; número de profesores, vías de comunicación y necesidades de actuación.

Por ejemplo, el E.I.S.E. aquí en la zona de Santo Domingo de los Colorados debería estar conformado por:

- Un Supervisor de Pre-primaria.
- Cuatro Supervisores de Primaria.

- PARTICULAR
- Dos Supervisores de Media.
 - Un Supervisor de Educación Especial.
 - Un Supervisor de Cultura Física.

Pero como algunos Supervisores vendieron su renuncia, el E.I.S.E. de Santo Domingo quedó reestructurado de la siguiente manera:

- Un Supervisor de Pre-primaria.
- Cuatro Supervisores de Primaria.
- Dos Supervisores de Educación Media.
- Un Supervisor de Educación Permanente.

Todos estos Supervisores, como ya se sabe, se han adscrito como titulares a un único E.I.S.E. ; por lo tanto deberán centrar su actividad dentro del equipo.

El E.I.S.E. de Santo Domingo, se encuentra enfrentando una situación difícil; dado el reducido número de Supervisores para abastecer una zona tan extensa como es ésta.

Cada U.T.E., sin exclusión debe recibir los servicios de los Supervisores que integran el respectivo E.I.S.E..

Aquí en Santo Domingo de los Colorados el lugar de trabajo y reunión del E.I.S.E. es una de las oficinas del edificio donde funciona la Supervisión.

Los Supervisores reciben el importe de gastos de desplazamiento por su trabajo; se calcula la distancia desde la sede de la U.T.E., que nuestro caso es la número 11, y

que ya se dijo funciona en una de las oficinas de la Supervisión Escolar; local que está ubicado en un sitio sumamente central, facilitando así el acceso de los maestros a esta dependencia. Las visitas se realizan previo un plan de visitas programadas con anticipación y aprobadas por el Coordinador. Este último hace un presupuesto e incluye en este rubro, los gastos de Supervisión en su U.T.E.

Sucede que dada la cercanía de algunos territorios o U.T.E. , con relación a los colegios, sean unos más solicitados que otros. Ante todo, para su dotación hay que darle prioridad a la calidad profesional y la especialidad de cada Supervisor; pues de su idoneidad dependerá la buena marcha de este organismo.

3.3. EL E.I.S.E.

Las U.T.E. con sus respectivos E.I.S.E. son organismos de planificación y gestión de recursos humanos de Supervisión. Cada E.I.S.E. contará con un Coordinador del Equipo. El Consejo Provincial de Coordinadores de los E.I.S.E. de una provincia.

El Consejo Provincial de Coordinadores será quien se responsabilice del reajuste de las U.T.E. procediendo a los cambio de límites, agregación o desdoble de U.T.E.. Cuando sea necesario, también será quien distribuya los recursos humanos de Supervisión para que los E.I.S.E. estén equilibrados en sus distintos perfiles; hará el seguimiento de los planes de trabajo de los distintos E.I.S.E. y estimulará y valorará la calidad de trabajo.

Cada Supervisor tiene bajo su responsabilidad varios establecimientos educativos de su nivel y/o modalidad. Los directores de los establecimientos pueden demandar los servicios de Supervisión Especializada que requieran, por medio del Coordinador del E.I.S.E..

El guía técnico pedagógico de educación técnica, al igual que los coordinadores de educación especial, los promotores de Educación Popular Permanente y Cultura física, actúan como elemento de apoyo para asesorar y orientar en sus respectivas áreas de responsabilidad.

La estructura del sistema de supervisión mediante los E.I.S.E. favorecen la comunicación activa y dinámica entre los supervisores, los directivos, profesores de cada plantel y la Comunidad.

La composición de cada E.I.S.E. variará numéricamente en función de la ampliación del territorio, según la concentración o dispersión de sus establecimientos.

Cabe anotar que cada E.I.S.E. tiene su autonomía de trabajo y puede fijar su plan específico, su metodología de actuación y su propia evaluación. Pero debería rendir cuentas, a través de su Coordinador, al Consejo de Coordinadores.

Cada E.I.S.E. realiza funciones periódicas, según el cronograma preestablecido. El E.I.S.E. de Santo Domingo se reúne una vez al mes en forma ordinaria.

En estas reuniones cada Supervisor conoce el proceso de plan establecido y a su vez cada uno de ellos expone al resto de compañeros sus actuaciones, su problemática y puede ofrecer, solicitar o recibir ayuda, asesoramiento, etc..

3.4. EL E.I.S.E. EN EL NIVEL MEDIO.

Está conformado por los Supervisores, clasificados por especialidades. Así debería ser y a esto aspira el Ministerio de Educación. Pero no se hacen los reajustes presupuestarios tendientes a incrementar la asignación que el gobierno destina para educación.

Por esta razón, la realidad es otra completamente diferente. Sobre todo a nivel de la región de Santo Domingo de los Colorados. Son numerosos los planteles de Educación Media en la zona urbana; los mismos que se hayan atendidos solamente por dos Supervisores de manera general; más no por especialidades.


Al no estar agrupados por especialidades, estos funcionarios (los dos que tenemos) visitan los colegios, de manera muy esporádica, asesoran, orientan, coordinan, evalúan, tratan de solucionar problemas de denuncias.

Existe un Supervisor específicamente para idioma extranjero; el mismo que es quien responde por capacitar a los maestros de este idioma, tendiendo a que desarrolle con efectividad el proyecto CRADLER. Los cursos de capacitación en este idioma son relativamente continuo y se dictan en una aula de uno de los colegios más centrales.

Tenemos también un Supervisor de Cultura Física. Es decir que en total contamos con cuatro Supervisores de Educación Media.

Los Supervisores pertenecientes al E.I.S.E. y que trabajan en el nivel medio, están radicados aquí en Santo Domingo; poseen títulos académicos que respaldan la eficiencia en su trabajo; todos ellos han llegado a ocupar estos puestos porque se hicieron merecedores a través del concurso de merecimiento; les gusta su trabajo y según ellos, tratan de cumplir lo mejor posible con esta función.

Poseen también como respaldo basta experiencia en el campo docente, y han aprovechado las facilidades otorgadas por las diferentes universidades del país para obtener no sólo su licenciatura en Administración y Supervisión Educativa sino también el doctorado. Títulos que le dan el respaldo y la confianza suficiente para realizar un trabajo efectivo y que se los considere eficientes en un cien por ciento.



DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN REAL DE LA SUPERVISIÓN EN SANTO DOMINGO

Dentro de la Administración Educativa, el Supervisor desempeña un rol preponderante en la buena marcha de los planteles educativos. De su acertada asesoría, tanto pedagógica, como técnica y administrativa, depende el buen funcionamiento de los planteles a su cargo.

Los Supervisores que laboran en la UTE # 11 a la cual pertenece la mayoría de los colegios urbanos de esta zona, se supone que son profesionales idóneos para desempeñarse como tales. Pero la realidad que se vive en cuanto a su eficiencia, deja mucho que desear.

No tenemos visitas ni frecuentes ni esporádicas en los planteles a su cargo; por lo tanto hay ausencia completa de asesoramiento de cualquier índole. Deducimos que la explicación a este quemeimportismo tan continuado se debe a la falta de una preparación específica por áreas de estudio en cada uno de ellos. Tienen su título como Supervisores; hoy como hoy, prácticamente todos, han seguido estudios universitarios en esta rama; sin embargo se sienten inseguros de afrontar algún problema de sus colegios; más bien son eficientes y asiduos visitantes de escuelas primarias y de aquellos colegios que están ubicados en la periferia del cantón y mucho mejor es la ayuda recibida en aquellos colegios de carácter rural.

El origen del problema es la no-agrupación de ellos, en áreas de especialidad; dígame: un Supervisor para Lenguaje y Comunicación, otro para Matemáticas y Física. Para Inglés, sí hay Supervisora, auspiciada por el proyecto Cradler; su trabajo lo realiza en el colegio donde ella antes trabajó: allí tiene su oficina, una aula para dictar los cursos de capacitación y de seguimiento de dicho proyecto, etc. el resto de Supervisores, confían tanto en la responsabilidad de Directivos y profesores, que los dejan durante todo el año lectivo, para que trabajen como siempre lo han hecho. Afortunadamente, hasta ahora no los hemos defraudado; nuestros colegios marchan bien, sin necesidad de la presencia vivificante del Supervisor.

Se terminó el año lectivo anterior, estamos iniciando otro y sin embargo los señores Supervisores, brillaron por su ausencia en el aspecto importantísimo de comunicar si en su agenda de trabajo, había alguna fecha para recibir seminario talleres sobre la Reforma Curricular; como ya nos acostumbramos a su silencio, cada plantel, por medio de autogestión realizó dichos talleres, se terminó el año lectivo salimos a vacaciones, y recién estos funcionarios comunicaron que al conocer que sus colegios, ya se habían capacitado, sobraba, la que ellos tenían planificado. (no señalaron fecha alguna)

Esta es la situación real de la Supervisión en la UTE # 11 de Santo Domingo de los Colorados. Ese es el escenario en el que nos desenvolvemos los colegios que pertenecemos a esa UTE.

Sería mucho aspirar si por lo menos se pudiera aseverar que se guían por esquemas obsoletos en el proceso de Supervisión Educativa; ni eso. Lo que existe es un TOTAL abandono y despreocupación por trabajar y vigilar de cerca la labor de autoridades y docentes de los planteles. No cumplen con su función de manera cabal.

Con mucho optimismo podemos asegurar que esa actitud ya no nos afecta; puesto que hemos aprendido cada vez a ser más responsables y cada entidad educativa se esmera por llevar adelante con mayor acierto posible la tarea a nosotros encomendada por el Ministerio de Educación y por los señores padres de familia.

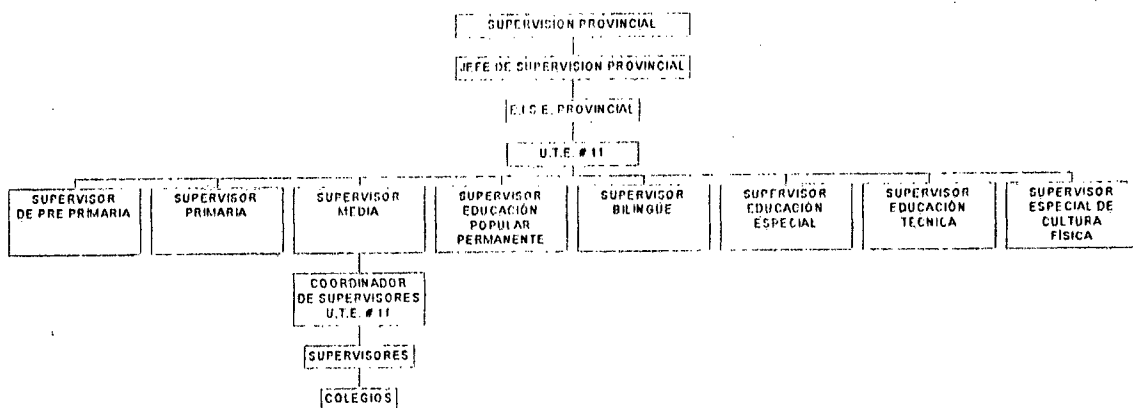
Es esa actitud quememeimportista por parte del Supervisor la que con lleva a una reacción de poca o ninguna colaboración por parte de autoridades, docentes y hasta por la mayoría de padres de familia, quienes en la encuesta a ellos aplicada, manifiestan que NO conocen al Supervisor del colegio en que sus hijos estudian.

En la reflexión que nos hemos hecho los responsables del presente trabajo, una de las conclusiones a las que hemos llegado es que el hecho de acumular algunos años de experiencia en el ejercicio de esa misma función, los convierte en entes hasta cierto punto rutinarios; desafortunadamente, parte de esa rutina, no es visitar a sus colegios. Parece que su labor, a través de los años degeneró en un absorbente trabajo, pero de escritorio; el que no se complica cada semana con los consabidos viajes a Quito, para

entrevistarse con la máxima autoridad educativa. Pero si hubiera un límite de tiempo para el desempeño de esta función (dígase por ejemplo sólo cada cuatro años) si hubiera alternabilidad cada determinado tiempo, no habría oportunidad de perder aquella dinamia y aquel entusiasmo propio de todo ser humano cuando recién asume una función.

El panorama se vuelve cada vez más sombrío y sin solución cuando, por la situación económica que nos está afectando a todos, no se motivan con la escasa remuneración; antes por el contrario, algunos de ellos trabajan en otras actividades, muy diferentes a las educativas. Ojalá los días que nos esperan sean mejores y que a la juventud actual de la cual se espera, salgan algunos educadores, les toque respirar una atmósfera más pura en lo que al desempeño efectivo del Supervisor se refiere.

ESQUEMA DE LA JERARQUÍA DE LA SUPERVISIÓN



COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

Para el presente capítulo nos propusimos la siguiente hipótesis:

La deficiente organización del sistema de supervisión, influye en la adecuada supervisión de los colegios.

Según los datos de investigación, se comprueba la hipótesis en forma afirmativa toda vez que es evidente la desorganización del sistema de supervisión; pues no están organizados por áreas de especialidad, lo cual no les permite realizar su trabajo con facilidad.

Así también se comprueba la hipótesis ya que por no estar organizados no hay una agenda de trabajo preestablecido para los diferentes eventos. Lo dicho se comprueba con facilidad al revisar la situación real de la supervisión en Santo Domingo.

Capítulo 4

CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE
SUPERVISORES.

4.1. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES DE LA UTE # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.

Como seres humanos parte de un grupo social, tenemos como tal que cumplir un rol determinado en la sociedad. El cumplimiento de este rol la sociedad nos permite aplicarlo desde el núcleo familiar, empezando nuestra función por ser buenos hijos, buenos hermanos; para luego ser padres responsables y hacer de nuestros hijos entes de bien. Pero este objetivo se consigue cuando enseñamos con el ejemplo; es decir, que cuando nos toca desempeñar una función en cualquier campo, debemos hacerlo con toda la responsabilidad del caso, mirando siempre hacia el prestigio personal y laboral, dejando así huellas positivas a seguir.

Conocedores que en nuestra sociedad han existido hombres ejemplarizadores en todos los campos que han servido como guías para los futuros funcionarios, dentro del campo educativo hemos sido testigos del desempeño de excelentes profesores que han recorrido el sendero de los verdaderos maestros y que éstos luego se desempeñan como Supervisores.

Ahora bien, tenemos que tomar muy en cuenta que las funciones de un Profesor son diferentes a la de un Supervisor, y esto nos lleva a deducir que para desempeñar bien las funciones de su cargo, el Supervisor debe presentar condiciones específicas que le faciliten la tarea, ardua por cierto, si se tiene en cuenta la extensión y complejidad de la misma.

El Supervisor modelo debe tener, ante todo, los atributos personales que corresponden a un buen maestro.

Debe poseer elevada inteligencia, amplia visión del Proceso Educativo en la sociedad, personalidad agradable y gran habilidad para relacionarse con otras personas. Debe amar a los alumnos y sentir un permanente interés por ello y por sus problemas de aprendizaje. Su capacidad para utilizar procedimientos en grupo es de vital importancia, ya que, en la Supervisión Democrática, debe tenerse una clara comprensión del concepto de grupo. Tiene que estar dispuesto a someter, en ciertas ocasiones, sus ideas personales a la opinión de grupo, pero debe poseer, sin embargo, habilidad y fuerza de carácter para sostener sus convicciones. Un buen Supervisor debería guiarse siempre por los datos de la investigación educacional, haciendo caso omiso de las meras opiniones, en las discusiones de grupo y en las conversaciones individuales.

Resumiendo, el Supervisor moderno debe ser una persona capaz, bien preparada desde el punto de vista educacional y psicológico, agradable y especialista en procedimientos democráticos en las tareas de grupo. Reconoce su papel de líder y obtiene la cooperación de sus compañeros de administración y de los maestros en todas las decisiones importantes que los afectan a ellos mismos y a la situación de enseñanza y aprendizaje.

Cabe indicar que en el cumplimiento de funciones de los Supervisores, tenemos: las funciones técnicas, pedagógicas y administrativas

4.2. FUNCIONES TÉCNICAS.

Dentro de las funciones técnicas, tenemos que el Supervisor tiene que velar por "la Planificación", dentro de la cual se conocerá la elaboración de planes, programas y proyectos; es decir, tiene que participar en la orientación de la Planificación, participando también en el diseño curricular, estudiando la previsión de recursos tecnológicos.

Otras de las funciones técnicas del Supervisor es la de "asesorar, orientar y la planificación curricular", organizando y ejecutando cursos, seminarios y otros eventos técnico- pedagógicos, para realizar una dinamización correcta de los procesos de replanificación, efectuando así una verdadera estimulación de los procesos metodológicos y de recuperación pedagógica. Sólo así se conseguirá la participación en los mecanismos de motivación.

Cabe indicar que dentro de las funciones técnicas, el Supervisor deberá realizar las investigaciones sobre la realidad educacional de su zona y planificar, cooperativamente, la labor de Supervisión; esto le permitirá orientar y coordinar la labor de los maestros, con relación a la interpretación y aplicación de los programas, el uso de los métodos y materiales de enseñanza y la evaluación del trabajo escolar. Así mismo, el Supervisor deberá estar con la disponibilidad de adiestrar a los maestros en el conocimiento y la aplicación de las técnicas para el estudio, la organización y el desarrollo de la Comunidad. Además, debe siempre procurar la aplicación inteligente de

principios de relaciones humanas en las actividades de trabajo con los maestros y demás personas. Todo esto le permitirá promover el perfeccionamiento sistemático de los maestros en actividad, por medio de cursos, hojas informativas y otras técnicas adecuadas.

Para cumplir con este cometido, el Supervisor tiene que hacer de su función una labor a tiempo completo y su jornada de trabajo tiene que extenderse a horarios no previstos, ya que sus funciones no son múltiples y significativas. Además, el propósito de la Supervisión debe ser constructivo, por cuanto el maestro lo que necesita no es su crítica, sino orientación y auxilio, pues la simple crítica produce efectos negativos.

Finalmente, el Supervisor, deberá realizar una evaluación del trabajo en forma constante con los directivos, docentes, personal administrativo y con la comunidad, con el fin de conocer el desarrollo institucional de los planteles educativos que están a su cargo, y a la vez sugerir alternativas de mejoramiento.

A continuación se transcriben las funciones técnicas estipuladas en la Ley y Reglamento, según el artículo 22.

1. Participar en la Planificación del trabajo de su nivel.
2. Colaborar con los demás departamentos de la Dirección de Educación en la investigación de la realidad socio - cultural y en el ajuste curricular.

3. Asesorar a los planteles en la elaboración, aplicación y evaluación del currículum del plan anual institucional, de acuerdo con las necesidades locales, regionales y nacionales.
4. Evaluar, conjuntamente con los directivos, personal docente y administrativo los planes de nivel de eficacia institucional y la labor cumplida por sus integrantes.
5. Intervenir en primera instancia, en los problemas técnicos-administrativos que se presentaren en los planteles educativos de su jurisdicción y presentar el informe correspondiente al Director Provincial de Educación por intermedio del Jefe del Departamento.
6. Organizar jornadas de trabajo con el Personal de los planteles a su cargo, para analizar problemas técnico-administrativo.

4.3. FUNCIONES PEDAGÓGICAS.

Con respecto a las funciones pedagógicas, el Supervisor tiene que realizar una "asistencia didáctica y científica", procurando ayudar a los maestros a comprender mejor los objetivos reales de la educación, y así el Maestro comprenderá mejor los problemas y las necesidades de los jóvenes alumnos y a atender, en la medida de lo posible, a

tales necesidades. Para esto el Supervisor deberá ejercer un liderazgo de carácter democrático, promoviendo el perfeccionamiento profesional de los planteles y sus actividades, procurando establecer relaciones de cooperación entre su Personal, estimulando el desarrollo de los maestros.

No debe olvidar establecer fuertes lazos morales entre los maestros en cuanto a su trabajo, de modo que obren en estrecha y esclarecida cooperación, identificando el tipo de trabajo más adecuado para cada maestro, distribuyendo las tareas, pero en forma que cada uno pueda desarrollar sus capacidades en otras direcciones.

En cuanto a la "innovación didáctica, "el supervisor puede ayudar a los maestros a adquirir mayor competencia didáctica; al mismo tiempo estaría orientando a los maestros principiantes para que se adapten a su profesión; y después de un tiempo determinado, estaría en condiciones de evaluar los resultados de los esfuerzos de cada maestro, de acuerdo con el desarrollo alcanzado por los alumnos, según los objetivos establecidos. Otra de las actividades del supervisor, sería en ayudar a los maestros a diagnosticar las dificultades de los alumnos en el aprendizaje y a elaborar planes de enseñanza.

La autoridad puede ayudar a la comunidad a interpretar el programa de enseñanza, de modo que el público pueda comprender los esfuerzos del plantel y

cooperar con ellos; y con esto se conseguirá que el público participe de los problemas de la institución. En cuanto a "los proyectos educativos", el supervisor tiene un papel importantísimo en la consecución de los mismos; para esto él como máxima y recoger sus sugerencias al respecto. Al mismo tiempo estará protegiendo al cuerpo docente contra las exigencias inadecuadas del público, en cuanto al empleo del tiempo y la energía de los maestros.

Cabe recordar que en el artículo 22 de la Ley y Reglamento de supervisión están las funciones pedagógicas del supervisor, como:

1. Ofrecer asistencia didáctica y científica a los profesores en el nivel medio; este trabajo se efectuará a través de las asociaciones de áreas.
2. Promover la utilización de técnicas didácticas que permitan la participación activa del estudiante.
3. Fomentar y estimular la creatividad de ideas, de proyectos y acciones de innovación pedagógica de los maestros y elevarlos a consideración del Director Provincial de Educación por intermedio del Jefe del Departamento.
4. Evaluar conjuntamente con los directivos, personal docente y administrativo, los planes de nivel de eficiencia institucional y la labor cumplida por sus integrantes.

4.4. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Referente a las funciones administrativas del Supervisor, podemos decir que la Supervisión necesita el apoyo de todas las entidades del Colegio, especialmente en la Administración y en la Orientación Educacional; esta labor puede resultar favorecida o perjudicada por la administración, es decir, que si esta acepta plenamente la labor de la Supervisión, queda asegurada la posibilidad de que esta última actúe con eficacia; en caso contrario, esa actuación se verá bastante perjudicada.

Por este motivo los directivos deben tender a la buena administración y el buen funcionamiento del Colegio y la Supervisión a la buena calidad de la enseñanza. Así, pues, las dos entidades deben complementarse y no luchar nunca entre sí como, inafortunadamente suele ocurrir. El Rector es el líder general del plantel y debe lograr que el cuerpo docente acepte la actuación de la supervisión.

La acción de la supervisión, a pesar de no estar estrictamente subordinada al Rector, debe ser ejercida en armonía con esta. Ambos, Rector y Supervisor deben tener en vista los mismos objetivos y trabajar en forma cooperativa.

Es así que el Supervisor debe procurar, bajo su responsabilidad, el continuo desarrollo de cada una de las personas que con él trabajan, ya sean maestros, alumnos, servidores o miembros de la comunidad.

Cabe indicar que las visitas del supervisor a los establecimientos pueden utilizarse como un óptimo recurso de la labor de supervisión; es decir, sería el encuentro amistoso del supervisor y los maestros, en el local de trabajo o fuera de él. Estas visitas se prestan a la realización de observaciones por parte del Supervisor y los maestros, así como para mejorar las relaciones entre todos los participantes.

Las visitas al aula no deben efectuarse "bajo presión", porque indisponen al maestro, creando tensiones en la relación entre el Supervisor y el Maestro, lo cual dificulta mucho a la aceptación de la labor del primero por parte del segundo.

A continuación se transcriben las funciones administrativas del supervisor, las mismas que constan en la Ley y Reglamento de Supervisión en el artículo 22.

1. Supervisar periódicamente la organización y funcionamiento de los planteles educativos a su cargo. En ningún caso la supervisión directa de los mismos, podrá ser inferior a dos en cada año escolar.
2. Divulgar y aplicar las orientaciones impartidas por la supervisión nacional y otras autoridades superiores.
3. Presentar al coordinador la programación quincenal desglosada del plan anual del nivel y respectivo informe.

4. Integrar las comisiones especiales de conformidad con las disposiciones reglamentarias correspondientes.
5. Conceder licencias hasta por cinco días consecutivos por enfermedad y calamidad doméstica debidamente comprobadas a los directivos de escuelas, de jardín de infantes y profesores unidocentes, a los profesores de los planteles pluridocentes de los niveles Pre-primario y primario, cuando persista la necesidad luego de la licencia concedida por las autoridades del Plantel; y a los rectores de colegios en los colegios de difícil accesos y comunicación con los organismos provinciales; en todos los casos deberá informar al jefe de supervisión y a las autoridades del plantel.
6. Organizar jornadas de trabajo con el personal de los planteles a su cargo para analizar problemas técnicos administrativos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SELORES RECTORES DE LOS COLEGIOS INVESTIGADOS PERTENECIENTES A LA UTE #11.

CUESTIONES PREGUNTADAS

4.1. FUNCIONES TÉCNICAS

1. ¿EL SUPERVISOR DE SU INSTITUCIÓN LE ASESORA EN LA PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA?

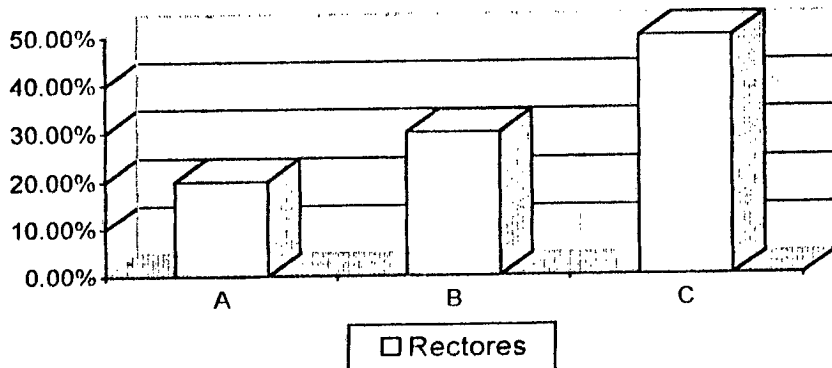
TABLA #1

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	2	20
b.- A veces	3	30
c.- Nunca	5	50
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No.1.



Según al análisis de la tabla estadística y gráfica respectiva, el mayor porcentaje de Rectores afirman que los señores supervisores nunca les brindan asesoría en cuanto a Planificación Didáctica. Con lo que se comprueba la Hipótesis.

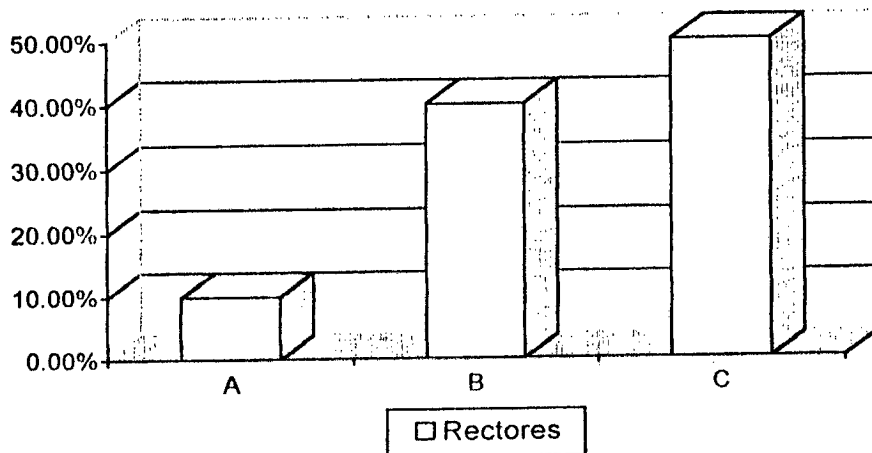
2. ¿EL SUPERVISOR LE PRESTA ASESORÍA Y ORIENTACIÓN EN LOS PROCESOS METODOLÓGICOS Y RECUPERACIÓN PEDAGÓGICA?

TABLA #2

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	1	10
b.- A veces	4	40
c.- Nunca	5	50
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.
 ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No.2.



Según las respuestas de los señores Rectores encuestados en su mayoría coinciden en señalar que los supervisores no les brindan asesoría y orientación en los procesos metodológicos y de recuperación pedagógica, lo cual confirma la hipótesis planteada.

3. ¿EL SUPERVISOR EVALÚA EL TRABAJO ESCOLAR?

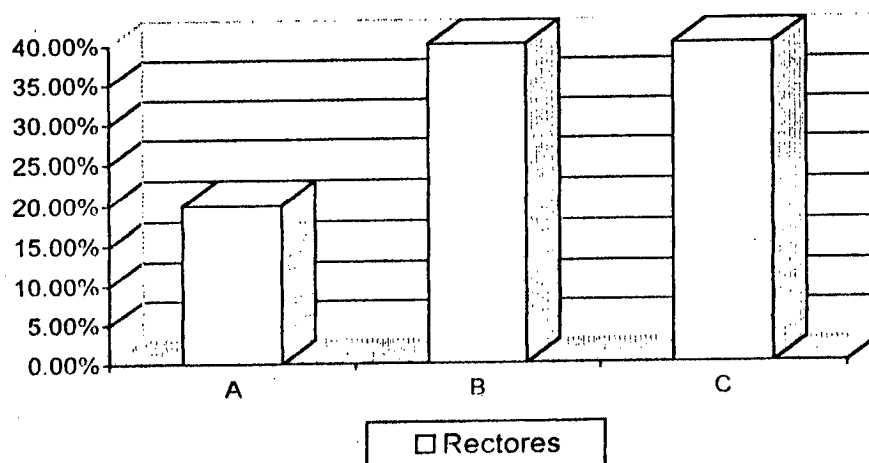
TABLA #3

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	2	20
b.- A veces	4	40
c.- Nunca	4	40
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.

ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No.3.



Preguntado a los señores Rectores si el supervisor evalúa el trabajo escolar, un 40% manifiesta que nunca y un 40% a veces, lo cual quiere decir que los supervisores no están cumpliendo con sus funciones. Lo cual comprueba la hipótesis.

4.2. FUNCIONES PEDAGOGICAS

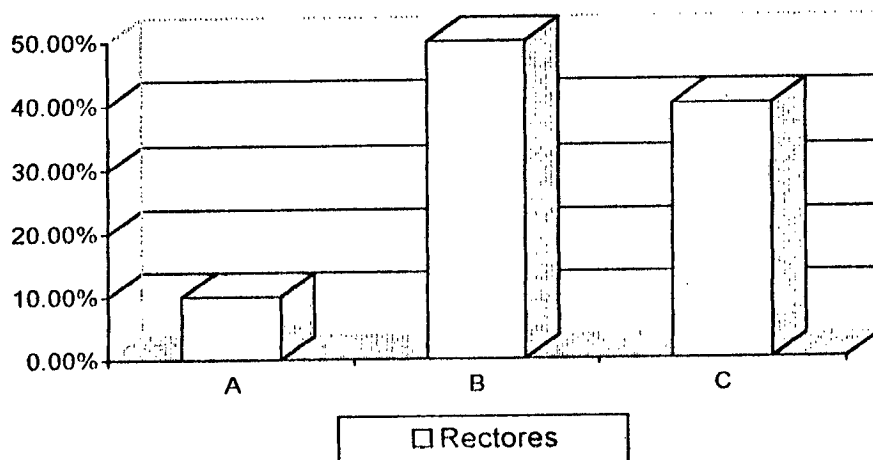
4. ¿El supervisor presta asistencia didáctica y científica?

TABLA #4

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	1	10
b.- A veces	5	50
c.- Nunca	4	40
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.
ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No.4.



Como podemos ver en la tabla estadística, el 50% de Rectores expresan que los supervisores a veces prestan asistencia didáctica y científica y el 40% es más frontal al decir que nunca reciben dicha ayuda comprobando una vez más la hipótesis.

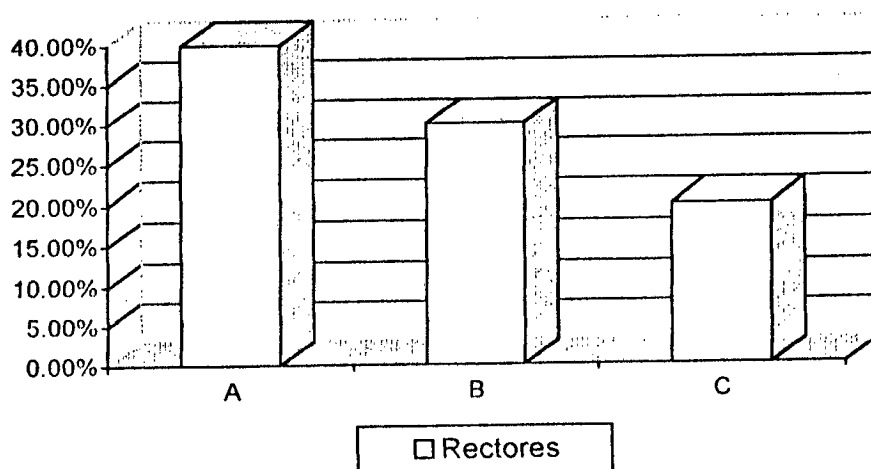
5. ¿EL SUPERVISOR PROMUEVE INNOVACIONES DIDÁCTICAS?

TABLA #5

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	4	40
b.- A veces	3	30
c.- Nunca	2	20
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.
 ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No.5.



Siendo una de las funciones de los supervisores promover innovaciones didácticas, vemos que de acuerdo a las respuestas de los encuestados la cumplen en un máximo porcentaje 40%. Con dichos resultados comprobamos la hipótesis.

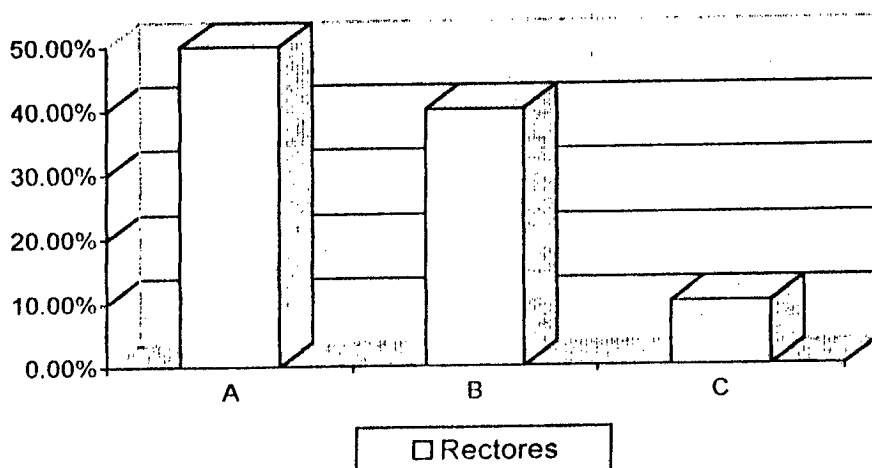
6. ¿EL SUPERVISOR PROMUEVE PROYECTOS EDUCATIVOS?

TABLA #6

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	5	50
b.- A veces	4	40
c.- Nunca	1	10
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.
 ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No. 6.



Según los señores Rectores encuestados 50%. Los supervisores promueven proyectos educativos siempre y un 40% a veces, estas respuestas no concuerdan con la realidad por que nosotros sabemos que nunca lo hacen.

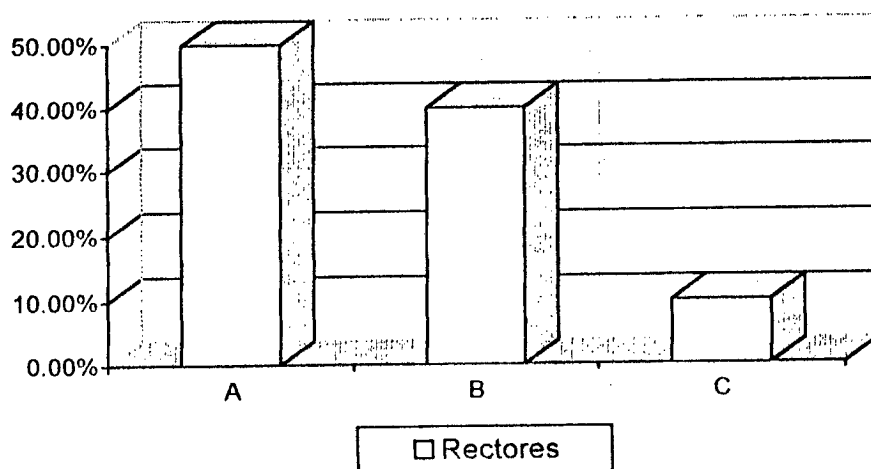
7. ¿EL SUPERVISOR VISITA SU ESTABLECIMIENTO?

TABLA #7

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	5	50
b.- A veces	4	40
c.- Nunca	1	10
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.
 ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No.7.



Según los porcentajes de la tabla estadística, el 50% de los Rectores manifiestan que los supervisores visitan su establecimiento siempre y 40% a veces.

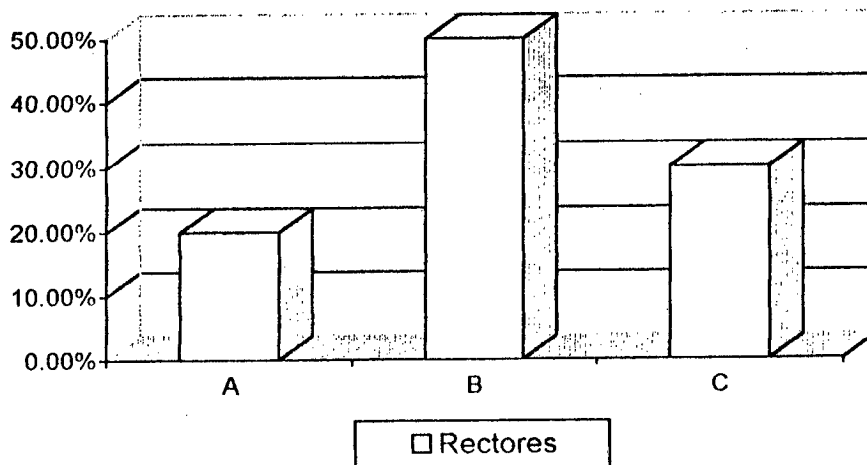
8. ¿LAS COMUNICACIONES DE LA SUPERVISIÓN LLEGAN A SU ESTABLECIMIENTO OPORTUNAMENTE?

TABLA #8

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	2	20
b.- A veces	5	50
c.- Nunca	3	30
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.
ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No. 8.



Las comunicaciones emitidas por la supervisión escolar, según los encuestados 50% llegan al establecimiento oportunamente a veces y 30% afirman que nunca. Esta situación deja mucho que decir del trabajo de supervisión y al mismo tiempo comprueba la hipótesis planteada.

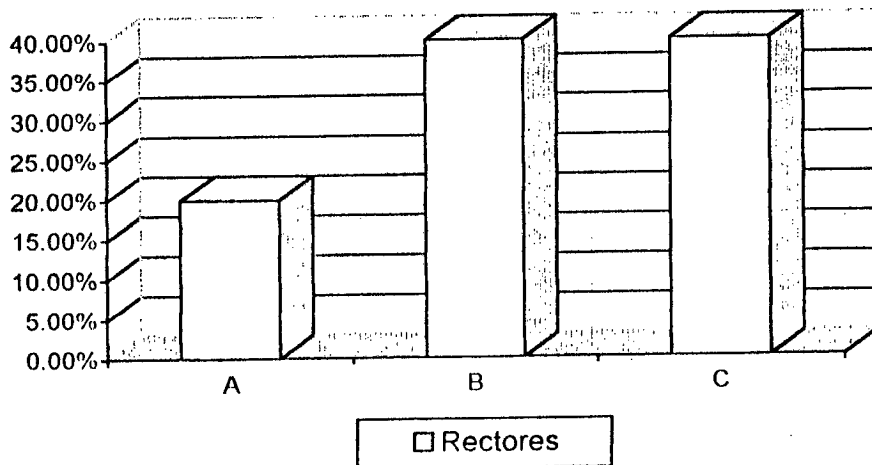
9. ¿EL SUPERVISOR LE HA PEDIDO INTEGRAR COMISIONES ESPECIALES?

TABLA #9

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	2	20
b.- A veces	4	40
c.- Nunca	4	40
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.
 ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No.9.



Los señores Rectores encuestados 40% manifiestan que los supervisores a veces le han pedido integrar comisiones especiales y 40% dicen que nunca se les ha tomado en cuenta para tal efecto. Lo cual confirma la hipótesis.

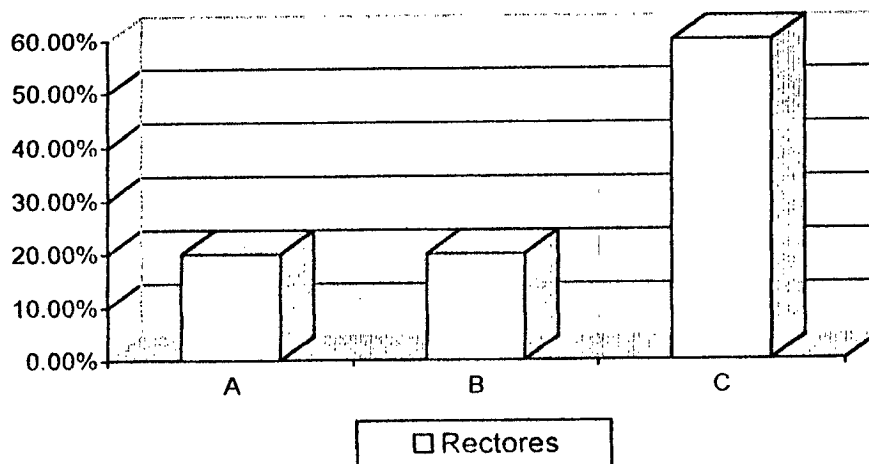
10. ¿LA SUPERVISIÓN A LLEGADO A SU ESTABLECIMIENTO PARA REALIZAR CONTROL ADMINISTRATIVO?

TABLA #10

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	2	20
b.- A veces	2	20
c.- Nunca	6	60
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.
 ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No.10.



El 60% de los Rectores encuestados expresan que los supervisores nunca llegan a su establecimiento a realizar control administrativo, con lo que se deja claro que la labor supervisiva está fallando y la hipótesis es comprobada.

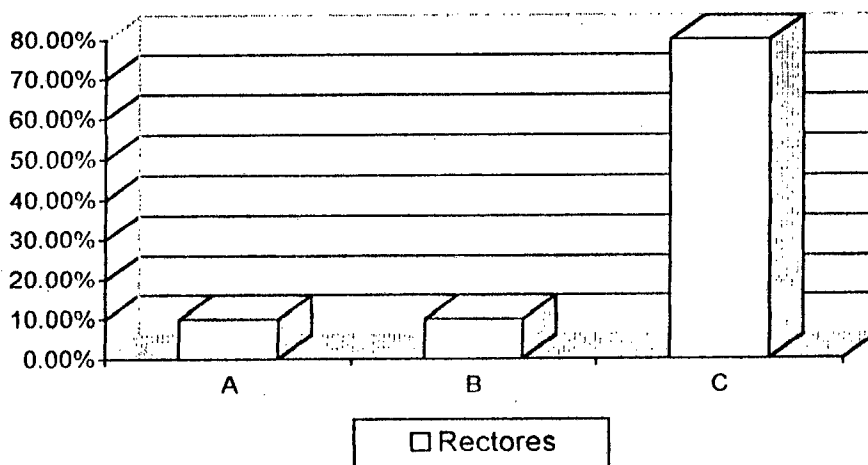
11. ¿LA SUPERVISIÓN SE HA HECHO PRESENTE PARA SOLUCIONAR ALGÚN PROBLEMA EN EL PLANTEL?

TABLA #11

ALTERNATIVAS	RECTORES DE LOS COLEGIOS	
	F	%
a.- Siempre	1	10
b.- A veces	1	10
c.- Nunca	8	80
	10	100%

FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS COLEGIOS UTE #11.
 ELABORACIÓN: OSCAR MEZA - MARIA ANT. SANCHES - CARMEN VERA

GRÁFICO No.11.



Los supervisores provinciales según el 80% de los encuestados nunca se hacen presentes en los establecimientos para solucionar algún problema, lo cual nos deja ver que son autoridades de escritorio y no cumplen con sus funciones a cabalidad.

COMPROBACIÓN DE LA HIPOTESIS

Para el presente capítulo se propuso la siguiente hipótesis:

Existe un desfase entre las funciones supervisivas reglamentarias y el cumplimiento de las mismas en la práctica educativa.

Según el análisis de las encuestas no deja dudas que la hipótesis se comprueba en forma afirmativa toda vez que existe el desfase entre lo que dice el Reglamento de Funciones del Supervisor y lo que ellos están haciendo en la realidad ya que; no brindan asesoría en planificación, procesos metodológicos y evaluación.

Tampoco se presta asistencia didáctica ya que no se visita los planteles y no se realiza los controles administrativos por lo tanto no se soluciona problema alguno que tengan en los planteles.

Lo dicho se comprueba al revisar las tablas y gráficos 1.....11.

Capítulo 5

PROSPECTO OPERATIVO ANUAL A APLICARSE EN
LA UTE # 11 DE SANTO DOMINGO DE LOS
COLORADOS

PROSPECTO.

1. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. **NOMBRE DEL PROSPECTO:** Plan Operativo Anual a aplicarse en la U.T.E. #11 de Santo Domingo de los Colorados.
- 1.2. **PROGRAMA AL QUE RESPONDE:** Funciones del supervisor.
- 1.3. **INSTITUCIÓN RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN U OPERACIÓN:** U.T.E. #11.
- 1.4. **FECHA DE INICIACIÓN:** Abril 15 de 1999.
- 1.5. **FECHA TERMINAL:** Marzo del 2000.

2. ANTECEDENTES.

La supervisión escolar es importantísima toda vez que el supervisor es el eje entorno al cual gira la organización educativa; sin embargo en los planteles investigados, los supervisores no brindan asesoría técnica, pedagógica y administrativa para garantizar la buena marcha del trabajo escolar.

Para que el supervisor esté catalogado como un ente idóneo en el desempeño de su función, debió recibir en la Universidad una formación acorde a su cargo, pero esta situación no se da en el equipo de supervisores de la U.T.E. #11 que corresponde al sector urbano de Santo Domingo de los Colorados.

El acierto o desacierto de los supervisores en el cumplimiento de su trabajo, depende en gran parte, de la profesionalización por áreas de especialidad. También de la

actualización de conocimientos de acuerdo a los avances y descubrimientos de la época.

El tema escogido con motivo de investigación de nuestro proyecto, no fue tomado al azar; constituyó una decisión que fue tomada como producto de la reflexión hecha por los integrantes del grupo; ya que a pesar de trabajar en diferentes sectores, coincidimos en sentir la ausencia de asesoramiento técnico, pedagógico por parte del Supervisor. Esta inconformidad la viven gran parte de nuestros colegas a quienes constantemente se les escucha manifestar la preocupación al no encontrarle solución al problema.

Por lo dicho anteriormente, consideramos que siendo un tema tan importante, poco o nada se ha hecho para profundizar en el problema; por buscar la raíz del mismo y, por ende plantear las soluciones del caso. La mayoría de los autores en los libros de supervisión que se han publicado, coinciden en describir la imagen del Supervisor ideal, demarcando cuales son las funciones.

Al realizar esta investigación encontramos muchas falencias en la labor de supervisión, por tal motivo nosotros no solo buscamos los problemas, sino también las posibles soluciones, ya que solo así estaríamos dando un aporte más a esta difícil tarea que tiene la supervisión.

Por medio de este prospecto queremos dar sugerencias o alternativas a los diferentes campos de acción que tiene el supervisor, ya que pudimos palpar que ellos no vienen cumpliendo a cabalidad las funciones técnicas, pedagógicas y

administrativas, que están estipuladas en el Reglamento de la Supervisión. De alguna manera los resultados de la investigación nos permite decir que esto se debe a que muchos supervisores llegan a este cargo no por méritos, sino por política y esto viene a incidir en el buen desempeño que debe demostrar el supervisor, el mismo que no tiene conocimiento cabal de las funciones específicas a él encomendadas.

Al respecto el Ministerio de Educación, por medio del Jefe de Supervisores, tiene la gran responsabilidad de controlar el fiel cumplimiento de las funciones de los supervisores, el mismo que debe estar encaminado a una constante capacitación de dicho personal, ya que solo así la labor del Supervisor sería positiva.

Cabe indicar que en la U.T.E. #11 no existen supervisores por áreas de especialidad, por cuanto se han presentado inconvenientes en el asesoramiento de ciertas áreas que a veces el Supervisor no está en condiciones de asesorar.

Por este motivo fuimos testigos del abandono o despreocupación de los Supervisores de trabajar y vigilar de cerca la labor de las autoridades y docentes de cada una de las instituciones a su cargo, lo cual ha permitido y permite mantener un esquema obsoleto en el proceso de Supervisión Educativa; esto nos llevó a conocer que la Organización del Sistema Supervisivo y la condición profesional de los Supervisores, influye en el cumplimiento de las funciones de la Supervisión.

3. JUSTIFICACIÓN.

El Plan Operativo Anual surge como una respuesta a la problemática identificada en la labor de la Supervisión de los Colegios. Por lo tanto aspira a lograr la transformación de la labor de la supervisión y constituye la solución que demanda el asesoramiento a los colegios para un mejor funcionamiento de los mismos en el campo técnico, pedagógico y administrativo.

Actualmente la incidencia de la educación en el desarrollo económico de las naciones y en la calidad de vida de sus habitantes es un hecho reconocido en todos los países del mundo. Por lo mismo, hay una clara intención de reformular las estrategias tradicionales que actualmente plantea la Reforma Curricular acerca de la acción educativa que tiene la supervisión para así enfrentar los desafíos del siglo XXI, y el Ministerio de Educación y Cultura debe conseguir que las U.T.E. estructuren y orienten, desde su propio interés y desde sus especificidades, los programas o actividades de acción tendientes a conseguir que la educación sea solución para la sociedad del futuro.

Queremos que la supervisión recupere el lugar importante que le corresponde porque, a parte de preocupar a un sector de la comunidad educativa, se ha incorporado a los estamentos que planifican y ejecutan los procesos de desarrollo en la búsqueda de soluciones sustentables.

Siendo coherentes con lo anterior, afirmamos que la Supervisión a dejado de ser una camisa de fuerza para que el

profesor cumpla a cabalidad su función, para transformarse en la solución a los diferentes problemas en la labor educativa de profesores y directivos de los colegios.

Esta estrategia manifiesta una visión integradora de la educación y rescata el papel protagónico que tiene la Supervisión, para así ofrecer a las instituciones una oferta educativa de calidad.

Por este motivo estamos conscientes de la importancia de innovar el trabajo supervisivo, y en este sentido el Ministerio de Educación debe tomar cartas en el asunto para que por medio del Departamento de Jefe de Supervisores atiendan todos los requerimientos de las U.T.E. para que estas ofrezcan un trabajo de calidad, lo cual repercutirá de manera positiva en el desenvolvimiento de los planteles educativos, haciendo de la educación una labor de éxito.

4. OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL.

Proponer un Plan Operativo Anual a ser considerado por las autoridades de los colegios de la U.T.E. #11 de Santo Domingo de los Colorados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Concientizar a los supervisores sobre la importancia que tiene el Plan Operativo Anual en el desenvolvimiento de sus funciones como tal.
2. Demostrar la importancia de innovar el trabajo supervisivo.
3. Ofrecer alternativas acerca de los campos de acción que tiene la supervisión en los colegios.
4. Fomentar la verdadera función que tiene el supervisor en el asesoramiento, planificación, control y evaluación de la labor educativa.
5. Divulgar y aplicar las orientaciones impartidas en este Plan Operativo Anual.

5. METAS.

- ❖ Lograr que los supervisores hagan conciencia sobre la importancia de sus funciones técnicas, pedagógicas y administrativas contribuyendo de esta manera al desarrollo de los planteles a su cargo y una eficiente labor supervisiva.
- ❖ En la práctica educativa se demostrará a los supervisores que existe desfase entre las funciones reglamentarias y el cumplimiento de las mismas.

- ❖ Conseguir que este plan operativo anual sea llevado a la práctica para un mejor desenvolvimiento del Supervisor en sus funciones.

6. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.

- ❖ Difundir la aplicación de un Plan Operativo Anua.
- ❖ Dotar la capacitación suficiente para el cumplimiento de las funciones del Supervisor.
- ❖ Determinar responsabilidades a los Supervisores.
- ❖ Fomentar estímulo a los supervisores.
- ❖ Incentivar la aplicabilidad de un Plan Operativo Anual.

7. RECURSOS DE APOYO.

RECURSOS HUMANOS.

- ❖ Supervisores de la U.T.E. #11 de Santo Domingo de los Colorados.
- ❖ Directivos de los Colegios de la U.T.E. #11 de Santo Domingo de los Colorados.
- ❖ Profesores de los colegios agrupados en la U.T.E. #11 de Santo Domingo de los Colorados.
- ❖ Padres de familias de los colegios de la U.T.E. #11 de Santo Domingo de los Colorados..

RECURSOS MATERIALES.

- ❖ Documentos establecidos por los supervisores.
- ❖ Documentos básicos para el Plan Operativo Anual.
- ❖ Documentos de trabajo supervisivo.
- ❖ Instrumentos de evaluación.
- ❖ Reglamento de la Supervisión.

8. EVALUACIÓN

POR CUMPLIMIENTO DE PROCESO

- ❖ Nivel de organización, participación y compromiso de la supervisión.
- ❖ Funciones reales de los supervisores.

POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

- ❖ Calidad de la educación.
- ❖ Margen de utilidad del Plan Operativo Anual.

1. ESTRATEGIAS

DIAGNOSTICO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	EJECUCION INIC. FIN.		RESPONSABLE S	RECURSOS	EVALUACION
TECNICO- PEDAGÓGICO							
1. Validar el cumplimiento de la supervisión.	Conocer la labor educativa de los colegios.	Visitas de carácter administrativo a las autoridades de los colegios que pertenecen a la U.T.E.	99-06-01-	99-06-11-	Supervisor responsable de la U.T.E.	Documentos establecidos por el M.E.C...	Sesiones de trabajo para unificar criterios y analizar el cumplimiento del Plan de Trabajo.
2. Organizar seminarios de planificación microcurricular elaboración de material didáctico y evaluación tendientes a la actualización pedagógica de los docentes de nivel medio de la U.T.E.	Capacitar a los docentes de los colegios.	Seminarios talleres dirigidos por el equipo de supervisores de nivel medio.	99-04-01-	99-04-31-	Supervisores responsables de la U.T.E.	Profesores y autoridades.	Exposiciones de trabajos en grupo. Aplicación de una evaluación individual.
3. Inexistencia del P.O.A.	Elaborar el P.O.A.	Seminario taller. Técnica de F.O.D.A.	99-06-01-	99-06-11-	E.I.S.E.	Supervisores	Seguimiento de la aplicación.
4. Incumplimiento del capítulo segundo, art. 6 del Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa	Formar los Consejos de coordinación institucional en cada sector educativo.	Reunión con directivos	99-07-02-	99-08-20-	Supervisor responsable de la U.T.E. #11	Supervisores, Directivos	Verificar la conformación y la operatividad de los Consejos.
5. Vencimiento del periodo de los miembros del Centro Deportivo Escolar.	Elegir los miembros nuevos del Centro Deportivo Escolar.	Reunión de profesores.	99-06-17-	99-08-17-	Consejo Deportivo	Reglamento	Verificar la operatividad del Centro Deportivo Escolar.
6. Falta de refuerzo, actualización y seguimiento de la Reforma Curricular Consensuada.	Fortalecer los conocimientos de la Reforma Curricular Consensuada.	Seminarios taller. Visitas a los planteles. Reuniones con Directivos y Comunidad.	99-06-01-	99-12-20-	Coordinador de la U.T.E. #11 y el E.I.S.E..	Supervisor, Directivos y Profesores	Seguimiento a la ejecución de la Reforma Curricular.

DIAGNOSTICO	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	EJECUCION INIC. FIN.		RESPONSABLE S	RECURSOS	EVALUACION
7. Desactualización en el proceso de evaluación en los docentes de la U.T.E. #11	Difundir las técnicas modernas de evaluación.	Seminario taller para directivos y docentes de los diferentes móviles del Subsistema.	99-07-01-	99-11-30-	Coordinador de la U.T.E. #11, y el E.I.S.E.	Supervisores, facilitadores, docentes, material de apoyo	Seguimiento y aplicación del proceso de evaluación: inicial, procesual y sumativa.
ADMINISTRATIVO							
8. Lentitud en el tratamiento de los informes de supervisión.	Director de Educación y miembros de las comisiones de Defensa Profesional	Sesión de trabajo con el administrador de la educación. Solicitar Comisión General con los miembros de las Comisiones de Defensa Profesional y de Cambio.	99-07-01-	99-12-30-	Coordinador de la U.T.E. #11, y el E.I.S.E.	Coordinador, Supervisores y Directivos.	Verificar el tratamiento de los informes y sus soluciones.
9. Redistribución de recursos docentes dentro de la U.T.E. #11.	Optimizar los recursos de acuerdo a las necesidades.	Visitar Instituciones Educativas. Verificar la estadística en presencia. Elaborar un cuadro de necesidades	99-07-30-	99-10-30-	Supervisor responsable de la U.T.E. #11.	Coordinador, Supervisores, Directivos. Acta de visita.	Verificar la estadística. Cumplimiento de la propuesta.
COMUNIDAD EDUCATIVA							
10. Limitada integración de docentes por política demarcatoria de los Cantones de la U.T.E. #11.	Disminuir las tensiones emotivas en los docentes.	Reuniones de integración social, cultural y deportiva de los docentes. Con motivo del día del maestro y mediante convocatoria oficial de la supervisión.	99-07-01-	Continua.	El E.I.S.E. Directivos y padres de familia.	Coordinador, supervisores, Directivos, padres de familia. Material de apoyo.	Grado de participación y verificación de la propuesta.

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Al haber concluido nuestro trabajo de investigación relacionado con la supervisión educativa en los colegios urbanos fiscales de la U.T.E. #11 de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados en el periodo lectivo 1999-2000, llegamos a establecer las siguientes conclusiones.

1. Hemos podido estructurar un marco teórico conceptual que fundamenta la investigación en torno a los aspectos básico de la supervisión escolar.
2. Que hace falta idoneidad profesional para una eficiente organización en el sistema de supervisión lo cual influye en la adecuada labor supervisiva de los colegios por las siguientes razones:
 - a) Según los supervisores la experiencia en el campo de la supervisión es un aval que brinda la oportunidad de hacer bien las cosas y de servir a los demás.
 - b) La supervisión se ve afectada porque los encargados de ponerla en práctica en alto porcentajes reciben cursos para actualizarse pero sólo cuando se presenta la oportunidad o esporádicamente.
 - c) Hace falta colaboración de las autoridades y docentes al planificar el trabajo de supervisión ya sea porque desconocen del asunto o por quemeimportismo.

d) Los supervisores visitan a los planteles esporádicamente y cuando ello ocurre lo hacen sin horario de trabajo.

e) Al parecer la causa de la deficiente organización supervisiva se debe principalmente a la falta de recursos económicos.

3. Existe una deficiente organización del sistema de supervisión, por cuanto los señores supervisores no están organizados por áreas de especialidad, es más no existe un calendario o agenda de trabajo con fechas preestablecidas para los diferentes eventos de orientación, capacitación y control a los establecimientos.

Es decir los supervisores provinciales tienen una actitud quemehimportista y poco o nada hacen por prestar la colaboración a las autoridades y docentes de los establecimientos.

Según la investigación se desprende que tal situación se presenta debido a que los señores supervisores desafortunadamente han hecho rutina de su trabajo el atender los asuntos desde su despacho y el escritorio sin llegar a la fuente misma del origen de los problemas para solucionarlos.

4. Hay clara evidencia de que existe un desfase entre las funciones supervisivas reglamentarias y el cumplimiento de las mismas por parte de los señores supervisores toda vez que:

- a) Nunca brindan asesoría en lo concerniente a planificación, procesos metodológicos y evaluación.
- b) Los supervisores no prestan asistencia didáctica porque no visitan los planteles oportunamente.
- c) No se realizan controles administrativos nunca y tampoco se hacen presentes en el plantel para solucionar algún problema.

Todo esto nos deja claro el panorama de que no se cumplen a cabalidad con las funciones reglamentarias establecidas por parte de los señores supervisores provinciales de la U.T.E. #11 de Santo Domingo de los Colorados

RECOMENDACIONES

Luego de conocer la realidad de la supervisión educativa en los colegios urbanos fiscales de la U.T.E. #11 de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, nos permitimos realizar algunas recomendaciones que consideramos serán de ayuda para solucionar dicha problemática.

Las recomendaciones son las siguientes:

Para superar el problema y mejorar el sistema de supervisión es necesario hacer conciencia de la realidad que se vive en la U.T.E. #11 y trabajar en conjunto todos los estamentos educativos en un claro compromiso de todos a favor de la educación.

1. Al grupo de supervisores provinciales de Santo Domingo se recomienda en forma comedida mejorar la organización en el sistema supervisivo en los planteles para que su trabajo sea fructífero y dentro de este aspecto considerar lo siguiente:

- a) Que la experiencia en el campo de supervisión no es todo y que muchas veces es una repetición monótona de las cosas, por lo cual deben procurar innovaciones de acuerdo a la época y las circunstancias.
- b) Personalmente deben preocuparse por actualizar sus conocimientos no solo cuando las autoridades del MEC los llaman sino a través del estudio y análisis de las obras de último momento.

c) Para que exista colaboración de las autoridades y docentes de los planteles, deben planificar su trabajo a conciencia y hacer partícipes de las decisiones a todos los involucrados.

d) Deben realizar visitas periódicas a los establecimientos con horarios y cronograma preestablecidos y no llegar sin previo aviso.

e) Presentar proyectos a las autoridades superiores para conseguir el presupuesto y no paralizar su labor a causa de la falta de recursos económicos.

2. También se recomienda a los señores supervisores de la U.T.E. #11 que de ser posible se organicen por áreas de especialidad, ello permitirá fijar un calendario y una agenda de trabajo con mucha anticipación y así cubrir todos los eventos y brindar la orientación, capacitación y control a cada uno de los establecimientos sin que su trabajo sea una rutina o simplemente un despachar papeles desde su escritorio en la oficina.

3. Para que exista una dualidad entre las funciones Supervisivas Reglamentarias y las que se den cumplimiento es necesario que se tome en cuenta lo siguiente:

a) Al iniciar el año lectivo se debe brindar asesoría a las autoridades y docentes en cuanto a planificación, procesos metodológicos y evaluación, puesto que ello ayudará a la buena marcha del proceso enseñanza-aprendizaje.

- b) Se debe visitar los establecimientos en forma permanente para poder prestar la asistencia didáctica oportuna al que lo requiera.

- c) Dar cumplimiento a sus funciones administrativas y controlar de alguna manera la buena marcha de los establecimientos, puesto que es allí donde muchas veces surgen los problemas y se necesita de alguien que brinde la ayuda oportuna para solucionarlos.

ANEXOS

ANEXO # 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA PARA SER APLICADA A LOS SEÑORES SUPERVISORES
PROVINCIALES.

OBJETIVO:

Conocer la formación profesional que tienen los supervisores
y la organización del sistema de supervisión.

PREGUNTAS:

1. ¿OBTUVO SU NOMBRAMIENTO DE SUPERVISOR POR?

- a) () Años de servicio.
- b) () Título profesional.
- c) () Concurso de merecimiento.
- d) () Política de gobierno.
- e) () Otros.

2. ¿CON LA EXPERIENCIA QUE USTED TIENE EN EL CAMPO DE LA
SUPERVISIÓN, DESEARÍA CONTINUAR EJERCIENDO ESTA FUNCIÓN?.

- a) () Si.
- b) () No.

3. ¿CON QUE FRECUENCIA RECIBE USTED CURSOS DE ACTUALIZACIÓN
PARA SUPERVISORES?.

- a) () Una vez al año.
- b) () Cuando se presenta la oportunidad.
- c) () Casi nunca

4. ¿CON QUÉ FRECUENCIA RECIBE USTED CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO DOCENTE POR PARTE DEL SUPERVISOR?.

- a) () Ninguna.
- b) () Cada cuatro años
- c) () Esporádicamente.
- d) () Por iniciativa propia.

5. PARA SU TRABAJO DE SUPERVISIÓN TIENE COMO GUÍA:

- a) () Un esquema previamente elaborado.
- b) () Un esquema improvisado.
- c) () La experiencia.
- d) () Carece de importancia.

6. SIENDO QUE LA SUPERVISIÓN BENEFICIA A LOS ENTES QUE CONFORMAN LA ENTIDAD EDUCATIVA, AL PLANIFICAR SU TRABAJO USTED:

- a) () Lo hace sólo
- b) () Lo hace con los que conforman todo el equipo.
- c) () Requiere la colaboración de las autoridades de los planteles.
- d) () Requiere la participación de los docentes
- e) () Fide la colaboración de ambos (autoridades y docentes).

7. ¿SI PLANIFICA SOLO EL TRABAJO DE SUPERVISIÓN, LO HACE ASÍ POR QUÉ?

- a) () Así lo dispone la Ley.
- b) () La Ley no dice nada al respecto.

- c) () Esa ha sido la costumbre.
- d) () Los directivos de los planteles no están muy empapados de la labor específica del Supervisor.
- e) () Los docentes no están actualizados al respecto.

8. ¿CON QUÉ FRECUENCIA VISITA USTED LOS PLANTELES EDUCATIVOS A SU CARGO?.

- a) () Una vez al año.
- b) () Dos veces al año.
- c) () Todas las veces que fuera requerido.
- d) () No ha habido oportunidad.

9. EN LAS VISITAS QUE USTED REALIZA A LOS COLEGIOS A SU CARGO. ¿QUÉ TIPO DE SUPERVISIÓN APLICA?.

- a) () Orientadora en el campo pedagógico.
- b) () De asesoría en el aspecto administrativo.
- c) () De orientación en ambos aspectos.

10. EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO DE SUPERVISIÓN, LA COLABORACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LOS PLANTELES ES:

- a) () Muy buena.
- b) () Buena.
- c) () Regular.
- d) () No existe.

11. ¿EL GRADO DE COLABORACIÓN DE LOS DOCENTES ES?

- a) () Muy Buena.
- b) () Buena.
- c) () Regular.
- d) () No existe.

12. ¿SE RIGE USTED EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES A UN HORARIO DE TRABAJO PREVIAMENTE ESTABLECIDO?

- a) () Si.
- b) () No.

¿Por qué?

- a) () Para que haya trabajo efectivo.
- b) () No tenemos límite de tiempo.
- c) () Para evaluar correctamente el trabajo.
- d) () No se puede alterar el trabajo institucional.

13. ¿CUÁL ES SU JORNADA NORMAL DE TRABAJO COMO SUPERVISOR?.

- a) () Sólo matutina.
- b) () Sólo vespertina.
- c) () Matutina y Vespertina.
- d) () Jornada única.

14. DESPUÉS DE UNA SUPERVISIÓN RUTINARIA. ¿REALIZA USTED UNA REUNIÓN DE COEVALUACIÓN?.

- a) () Sólo con autoridades.
- b) () Sólo con docentes.
- c) () Tanto autoridades como docentes.
- d) () Según las circunstancias.
- e) () Lo que necesite decirles, se los dejo por escrito.

15. ¿EN EL EJERCICIO DE SU FUNCIÓN SUPERVISIVA HA APLICADO SANCIONES DRÁSTICAS RESPALDÁNDOSE EN LA LEY?

- a) () Si.
- b) () No.
- c) () A veces

¿Por qué?

- a) () No han habido casos extremos.
- b) () Los maestros trabajan con mística.
- c) () Ha habido diálogo.
- d) () Cuando han incidido en faltas al Reglamento.

16. ¿CÓMO CONSIDERA USTED LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA ACTUAL PARA LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA COMO SUPERVISOR?.

- a) () Muy buena.
- b) () Solvente..
- c) () Irrisoria.

ANEXO # 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
MODALIDAD ABIERTA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ENCUESTA PARA SER APLICADA A LOS SEÑORES RECTORES DE LOS
COLEGIOS INVESTIGADOS.

OBJETIVO:

Averiguar si los supervisores provinciales cumplen a
cabalidad con las funciones reglamentarias.

PREGUNTAS:

FUNCIONES TÉCNICAS

1. ¿EL SUPERVISOR DE SU INSTITUCIÓN LE ASESORA EN LA
PLANIFICACIÓN DIDÁCTICA?
 - a) () Siempre
 - b) () A veces
 - c) () Nunca

2. ¿EL SUPERVISOR LE PRESTA ASESORÍA Y ORIENTACIÓN EN LOS
PROCESOS METODOLÓGICOS Y RECUPERACIÓN PEDAGÓGICA?
 - a) () Siempre
 - b) () A veces
 - c) () Nunca

3. ¿EL SUPERVISOR EVALÚA EL TRABAJO ESCOLAR?
 - a) () Siempre
 - b) () A veces
 - c) () Nunca

4.2. FUNCIONES PEDAGOGICAS

4. ¿El supervisor presta asistencia didáctica y científica?

- a) () Siempre
- b) () A veces
- c) () Nunca

5. ¿EL SUPERVISOR PROMUEVE INNOVACIONES DIDÁCTICAS?

- a) () Siempre
- b) () A veces
- c) () Nunca

6. ¿EL SUPERVISOR PROMUEVE PROYECTOS EDUCATIVOS?

- a) () Siempre
- b) () A veces
- c) () Nunca

7. ¿EL SUPERVISOR VISITA SU ESTABLECIMIENTO?

- a) () Siempre
- b) () A veces
- c) () Nunca

8. ¿LAS COMUNICACIONES DE LA SUPERVISIÓN LLEGAN A SU ESTABLECIMIENTO OPORTUNAMENTE?

- a) () Siempre
- b) () A veces
- c) () Nunca

9. ¿EL SUPERVISOR LE HA PEDIDO INTEGRAR COMISIONES ESPECIALES?

- a) () Siempre
- b) () A veces
- c) () Nunca

10. ¿LA SUPERVISIÓN A LLEGADO A SU ESTABLECIMIENTO PARA REALIZAR CONTROL ADMINISTRATIVO?

- a) () Siempre
- b) () A veces
- c) () Nunca

11. ¿LA SUPERVISIÓN SE HA HECHO PRESENTE PARA SOLUCIONAR ALGÚN PROBLEMA EN EL PLANTEL?

- a) () Siempre
- b) () A veces
- c) () Nunca



BIBLIOGRAFÍA

1. DEL HIERRO, Lelia; (1974), **Enfoque práctico de la Supervisión**. Primera edición, Editorial Kapeluz, Buenos Aires.
2. FERMIN, Manuel; (1980), **Tecnología de la Supervisión Docente**, Primera edición, Editorial Kapeluz, Buenos Aires.
3. GARCÍA, Mafalda; (1991), **Administración y Supervisión escolar**, Editorial U.T.P.L., Loja.
4. LEMUS, Luis; (1975), **ADMINISTRACIÓN, Dirección y Supervisión de Escuelas**, Editorial Kapeluz, Buenos Aires.
5. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA; (1994), **Reglamento del Sistema de Supervisión**, Imprenta del MEC, Quito-Ecuador
6. NÉRICI, Imideo; (1975), **Introducción a la Supervisión Escolar**, Editorial Kapeluz, Buenos Aires.
7. SALGADO, Cecilia; (1992), **Planificación Curricular**, Editorial Andina, Quito-Ecuador.
8. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, 1977, **Manual de Supervisión Educativa**, Editorial, Imprenta U.C. Quito.
9. VALDIVIEZO, Miguel; (1995), **Práctica en Administración y Supervisión**, Editorial U.T.P.L., Loja
10. VELASCO DE ANDRADE, Narcisa; (1979), **Supervisión y Administración**, Editorial Don Bosco, Cuenca-Ecuador.

ÍNDICE

Portada.....	I
Aprobación.....	II
Autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Introducción.....	VI

CAPÍTULO 1

ASPECTOS TEÓRICOS BÁSICOS SOBRE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR.

1.1. Conceptos de supervisión.....	2
1.2. Naturaleza y significado de la supervisión.....	8
1.3. Fases de la supervisión.....	15
1.3.1. Fase Fiscalizadora.....	15
1.3.2. Fase Constructiva.....	16
1.3.3. Fase Creativa.....	18
1.4. Clases de Supervisión.....	20
1.4.1. Supervisión tradicional.....	20
1.4.2. Supervisión Moderna.....	21
1.4.3. Supervisión Correctiva.....	23
1.4.4. Supervisión Preventiva.....	26
1.4.5. Supervisión Constructiva.....	29
1.4.6. Supervisión Creativa.....	30
1.5. Cualidades del Supervisor.....	31
1.5.1. Cualidades Personales.....	32
1.5.1.1. Empatía.....	33
1.5.1.2. Mentalidad Abierta.....	34
1.5.1.3. La Creatividad.....	35
1.5.1.4. Equilibrio.....	35
1.5.1.5. Vocación.....	36

1.5.1.6. Inteligencia.....	36
1.5.1.7. Buenas Relaciones Humanas.....	36
1.5.1.8. Buena conducta moral.....	37
1.5.1.9. Capacidad de Comunicación.....	37
1.5.1.10. Capacidad de Liderazgo.....	37
1.5.1.11. Sentido del Humor.....	37
1.5.1.12. Capacidad de Iniciativa.....	38
1.5.1.13. Confianza en si mismo.....	38
1.5.2. Cualidades Profesionales.....	38
1.5.2.1. Una amplia educación general....	40
1.5.2.2. Buena educación profesional....	40
1.5.2.3. Habilidad en la enseñanza.....	41
1.5.2.4. Percepción de las funciones....	41
1.5.2.5. Conocimientos de métodos.....	42
1.5.2.6. Habilidad para evaluar.....	42
1.6. Objetivos de la Supervisión.....	43
1.6.1. La Capacitación Docente.....	48
1.7. Importancia de la Supervisión.....	50
1.8. Organización del Sistema de Supervisión.....	52
1.9. Funciones del Supervisor.....	57

CAPÍTULO 2

IDONEIDAD PROFESIONAL DE LOS SUPERVISORES.....	60
--	----

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SEÑORES SUPERVISORES DE LA U.T.E.#11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.....	62
---	----

CAPITULO 3

ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE LA U.T.E.#11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS.....	88
--	----

Descripción geográfica.....	89
Organización Institucional.....	90
El E.I.S.E.....	92
EL E.I.S.E. en el nivel medio.....	94
Descripción de la situación real de la supervisión en Santo Domingo.....	96

CAPÍTULO 4

CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES DE LOS SUPERVISORES.....	101
Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los señores rectores de los colegios de la U.T.E. #11 de Santo Domingo.....	112

CAPÍTULO 5

PROSPECTO OPERATIVO A APLICARSE EN LA U.T.E. #11 DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS DENTRO DEL PROGRAMA DE SUPERVISIÓN.

Datos informativos.....	125
Antecedentes.....	125
Justificación.....	128
Objetivos.....	129
Metas.....	130
Programación de actividades.....	131
Recursos de apoyo.....	131
Evaluación.....	132
Estrategias.....	133
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES.....	139
ANEXOS.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	152