

La supervisión educativa: proceso de dirección, didáctico e investigativo

Educational Supervision as a Management, Didactic, and Research Process

Autora/ Author

Dr. C. Maritza del Carmen Guerra Zaldívar

maritzag@ucp.ho.rimed.cu

Cuba

Resumen

El artículo abordó la supervisión educativa como un proceso complejo que requiere la preparación y experiencia de quienes lo desarrollan, al constituir este en sí mismo un proceso de dirección que se sustenta tanto en el enfoque funcional como en el enfoque de roles, un proceso didáctico que toma en consideración los componentes personales y no personales del proceso de enseñanza aprendizaje y un proceso investigativo que emplea métodos, técnicas y procedimientos de la investigación educativa para su realización. Como métodos de investigación se utilizaron fundamentalmente el de análisis-síntesis, inducción-deducción, la observación de la autora a los procesos de supervisión y la entrevista a supervisores cubanos experimentados. La conclusión a la que se arribó fue que la supervisión educativa requiere de transformaciones que la ayuden a impulsar la calidad de la educación. Las mismas podrán lograrse en la medida que el proceso de supervisión se considere como un proceso de dirección, didáctico e investigativo.

Palabras clave: supervisión educativa, enfoque funcional, enfoque de roles, proceso de dirección, dirección de procesos.

Abstract

The article approached educational supervision as a complex process that demands from those who carry it out a thorough preparation and expertise. It happens because this is itself a management process based on both the functional approach and the roles approach; it is also a didactic process that takes into consideration the personal and the non-personal components of the teaching learning process. Furthermore, it is an investigation process that takes, in its development, educational investigation methods, techniques and procedures. In

developing this work, the author made use of the following research methods: that of analysis-synthesis, induction-deduction, direct observation on the supervision processes and interviews to experienced Cuban supervisors. The conclusion arrived at was that educational supervision calls for transformations to enhance education quality, which can be accomplished just provides the supervision process is appraised as a management, didactic and investigation process.

Key words: educational supervision, management process, functional approach, roles approach, processes management.

Introducción

El presente trabajo emerge como resultado de la tutoría de la autora a los maestrantes asignados en la Maestría en Supervisión Educativa que se desarrolla en el estado de Amazonas, Venezuela. Su objetivo está encaminado al análisis del proceso de supervisión educativa como un proceso que además de sus características propias es también un proceso de dirección, didáctico e investigativo, lo que debe comprenderse y practicarse en aras de lograr su perfeccionamiento.

Materiales y métodos

Como métodos de investigación se utilizaron fundamentalmente el de análisis-síntesis, inducción-deducción, la observación de la autora a los procesos de supervisión y la entrevista a supervisores cubanos experimentados.

Resultado y discusión

Avanzar hacia una mejor supervisión educativa significa realizar un cambio radical de actitud por parte de los involucrados en este proceso, enfocando dicho esfuerzo a la búsqueda constante de la excelencia y el compromiso. Empezar el cambio en la supervisión educativa, requiere el cambio de pensamiento respecto a su esencia y la convergencia de diversas intenciones y actitudes de apertura, diálogo, colaboración y gestión.

En este orden de ideas, la supervisión educativa juega un papel preponderante en la transformación positiva que requiere la educación en general con el fin de elevar su calidad, la que comienza por la transformación del proceso de supervisión; del estilo tradicional a un nuevo estilo que empieza a configurarse: el estilo contemporáneo de la supervisión.

En este caso, la supervisión educativa es responsable del buen funcionamiento de las instituciones escolares, impulsa la elevación de la calidad de todos los procesos y resultados que se desarrollan en estas, mediante la vigilancia, orientación y evaluación. Su papel fundamental es el de descubrir y determinar las fortalezas y debilidades, emitir juicios y proponer acciones de mejora, empleando armónicamente el conjunto de principios, métodos, técnicas y procedimientos propios.

Para el logro de esta intencionalidad resulta conveniente considerar la supervisión como un proceso de dirección, didáctico e investigativo.

- *La supervisión educativa como proceso de dirección*

El **enfoque funcional** de la dirección, abordado por Fayol (1916), universalmente reconocido, explica este proceso *“como una serie de actividades o funciones”*.¹

Según Borrego (1989), las funciones de dirección, *“son determinados elementos lógicos que adoptan el carácter de fases, [...] para llevar a cabo exitosamente la tarea de dirección”*.²

Estas actúan como ejes transversales del contenido del proceso de dirección, por lo que resultan componentes importantes del mismo. Estas son: la planificación, la organización, la regulación (llamada también ejecución, mando o dirección) y el control, aunque en las últimas décadas se aprecia el reconocimiento de la evaluación como una función más.

Haciendo referencia a la Dirección Educacional, Alonso (2002), diferencia dos formas de existencia de la dirección: dirección de proceso y proceso de dirección.

La primera, es aquella en que *“a partir de los objetivos propuestos, se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, observando los principios técnico-organizativos y científicos que lo rigen”*.³

Los procesos que se desarrollan en una institución educativa están relacionados con:

- La dirección del trabajo político-ideológico y de formación de valores
- La dirección de la formación del educando

¹ Fayol, Henry. Administration industrielle et générale prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle, [s. p.].

² Borrego, Orlando. La Ciencia de la Dirección, [s. p.].

³ Alonso Rodríguez, Sergio H. El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación, [s. p.].

- La dirección de la superación del claustro de profesores
- La dirección del trabajo científico investigativo
- La dirección del trabajo con la familia y la comunidad
- La dirección del trabajo con las organizaciones políticas estudiantiles, sindicales y profesionales de la institución educativa
- La dirección del trabajo metodológico en los diferentes grados o niveles
- La gestión del aseguramiento técnico, material y financiero
- La organización escolar

Desde el punto de vista del enfoque funcional, la supervisión es un proceso que conlleva el desarrollo de estas funciones.

- **La planificación** se encarga de prever todo lo concerniente al desarrollo del proceso de supervisión, parte del diagnóstico de la institución sobre la que se va a actuar e incluye el pronóstico de su estado una vez que se ha actuado sobre esta; garantiza el para qué, qué, de qué forma, cómo, con qué, cuándo y dónde se realizarán las acciones y tareas previstas. Contiene además la preparación del equipo de supervisores. Aunque todas las funciones constituyen un sistema, la **planificación** es de gran importancia al garantizar el éxito o fracaso del proceso en cuestión. En la etapa de **planificación** se deben prever tanto los componentes personales que intervienen en el proceso, como los no personales.
- **La organización** posibilita establecer las coordinaciones que aseguran el cumplimiento de lo planificado, determinar las personas implicadas, imponerlas de sus responsabilidades y objetivos de las tareas; así como, establecer relaciones entre estas.
- **La regulación** consiste en llevar a la práctica lo planificado, concretar lo previsto, ajustar las desviaciones que se producen y tomar las decisiones pertinentes para lograr los objetivos propuestos. Esta fase de puesta en práctica se confunde usualmente con la supervisión, la cual en este caso se limita a realizar acciones sin planificación y organización previas, lo que redundaría en errores por lo general lamentables.

- El **control** garantiza conocer el grado de cumplimiento de lo planificado, determinar las causas de los problemas y proponer acciones para solucionarlos.
- La **evaluación** permite formar un juicio sobre el estado de los procesos que se desarrollan en la institución educativa, determinar sus fortalezas y debilidades, tomar decisiones y proponer acciones de mejora. Incluye la metaevaluación, que posibilita conocer las fallas y aciertos del proceso de supervisión con el objetivo de mejorar su calidad.

Otro enfoque muy conocido de la Dirección es el **enfoque de papeles o roles** abordado por Mintzberg (1970), quien considera *la actividad del directivo como una serie de papeles o roles (interpersonales, informacionales y decisionales) asumidos por este a través del proceso para alcanzar los objetivos organizacionales.*⁴

El enfoque de roles resulta muy interesante al explicar el proceso de supervisión educativa desde una arista sociopsicológica y política, al considerar, asimismo, aquellos aspectos relacionados con el desempeño, tanto del supervisor como de los supervisados y los demás agentes educativos que forman parte de la comunidad escolar, y garantizan su interacción en los diferentes procesos que se dan en las instituciones. Mintzberg, 1970. Apud

Alonso (2002), reconoce la importancia del enfoque de roles para la Dirección educativa cuando define el proceso de dirección, como aquel proceso *“mediante el cual, lo que se planifica, organiza, regula y controla es la utilización de su fuerza de trabajo y el desarrollo de sus conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas laborales.”*⁵

Desde la óptica que se ha analizado el proceso de dirección educativa, este tiene como centro al factor humano, que contribuye decisivamente a concretar su gestión, lo que implica que se atiendan con prioridad los aspectos sociopsicológicos. El factor humano abarca a toda la institución, permea todos los procesos y determina, en última instancia, la dinámica de la misma y sus resultados. En él se incluyen a los dirigentes, docentes, no docentes,

⁴ Mintzberg, 1970. Apud Codina Jiménez, Alexis. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?, [s. p.].

⁵ Alonso Rodríguez, Sergio H. El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación, [s. p.].

estudiantes y la familia, los cuales establecen relaciones individuales y grupales que resultan esenciales.

La atención a los aspectos sociopsicológicos se refiere al interés de conocer las regularidades de las relaciones sociales, las características psicológicas individuales y las interrelaciones personales de los miembros de la institución, para propiciar un estado positivo de los factores psíquicos y sociales que intervienen en el proceso de supervisión, como son: el estilo de dirección, el liderazgo, la formación de grupos, las relaciones interpersonales la comunicación y la motivación.

A esto se suma la necesidad de que los supervisores posean una alta preparación pedagógica, científica, en dirección educacional y conocimiento profundo de la realidad educativa, además del desempeño de roles tales como: impulsor y conductor de innovaciones, gestor de calidad, negociador y mediador, auditor de la eficacia de los servicios y de los proyectos de la comunidad educativa, productor de información ascendente y descendente, entre otros.

- *La supervisión educativa como proceso didáctico*

Tomando como punto de partida el criterio de Álvarez de Zayas Carlos (1999), quien plantea que *la Didáctica consta de componentes personales (alumnos, profesores, familia y comunidad) y no personales (problema, objetivo, contenido, método, forma organizativa, medios y evaluación)*⁶, se considera que la supervisión educativa, además de ser un proceso de dirección es también un proceso didáctico.

El tratamiento a los componentes personales se aprecia en la sustentación de la necesidad de abordar la supervisión con un enfoque sociopsicológico donde se consideran los diferentes factores personales que intervienen en este proceso.

Los componentes personales también constituyen fuentes, que aportan información acerca del estado de la institución. Las fuentes personales se escogen entre las personas y/o grupos

⁶ Álvarez de Zayas, Carlos. La Escuela en la Vida, [s. p.].

que se relacionan con los procesos, y pueden aportar información precisa y fiable sobre los mismos.

Al constituir la supervisión un proceso de enseñanza-aprendizaje, se evidencian también los componentes no personales.

Los objetivos de la supervisión constituyen la guía de orientación, parten del supuesto del **para qué** se supervisa, es la aspiración, el propósito que se quiere lograr en el proceso de supervisión. El objetivo final es elevar la calidad de los procesos que se desarrollan en la institución educativa, a partir de determinar el estado en que se encuentra, conocer sus logros y deficiencias; lo que permite tomar decisiones que posibiliten regular las desviaciones y generar acciones de mejora.

Los objetivos específicos de la supervisión se corresponden con el momento en que se realiza, los procesos que serán evaluados y los agentes que participan en su ejecución (si pertenecen a la institución o son externos), entre otras condicionantes.

El contenido de la supervisión está determinado por el objetivo general y los objetivos específicos que esta pretende, constituye el **qué** se supervisa y precisa los aspectos necesarios e imprescindibles de los procesos que serán supervisados.

Los métodos son las vías que se emplean para supervisar el contenido y alcanzar los objetivos propuestos. Orientan el **cómo**, se utilizan para la recopilación de datos, el procesamiento de la información y la toma de decisiones. Se acompañan de técnicas y procedimientos que los complementan. Entre los métodos más empleados en la supervisión educativa pueden citarse: observación, encuestas y entrevistas, entre otros.

Los medios para la supervisión se refieren al **con qué**, o sea las demandas materiales y financieras y a las personas (evaluados y evaluadores) necesarias para desarrollar la misma. Los recursos materiales y financieros dependen del objetivo de la supervisión, su magnitud, el lugar donde se desarrolla y el tiempo que necesite. Los recursos personales que se usan para la evaluación son los directivos, funcionarios, docentes, no docentes, estudiantes, familia y personas de la comunidad, entre otros.

Las formas constituyen la organización externa que se emplea para ejecutar el proceso de supervisión, es el **dónde y cuándo** se hace realidad el proceso de supervisión. Son el marco donde toma cuerpo el contenido, las políticas y los objetivos del proceso, el espacio

organizativo temporal en que se aplican los métodos para el cumplimiento de los diferentes momentos del proceso. Para realizar la supervisión se recomiendan como formas organizativas las visitas a clases y otros ambientes educativos, las reuniones en grupos de trabajo, los despachos, la rendición de cuentas y los talleres, entre otras. Las mismas llevan implícito un enfoque pedagógico profesional que sirve de modelo de actuación para los docentes y otras personas vinculadas a la actividad educativa.

La evaluación ofrece información sobre la calidad de los procesos y resultados que fueron supervisados, así como de la efectividad del resto de los componentes y las necesidades de ajustes y modificaciones que deban realizarse. La misma debe tener enfoque formativo y dirigirse al proceso, no solo a los resultados.

En consonancia con la tendencia creciente de los sistemas educativos a instaurar mecanismos para la evaluación de su calidad y dada la adquisición de un papel de mayor relevancia por la función evaluativa de la supervisión, aparecen nuevos tipos de evaluación, como son la autoevaluación de las instituciones educativas y la evaluación externa, así como la acreditación.

- *La supervisión educativa como proceso investigativo*

La supervisión educativa, además de ser un proceso de dirección y un proceso didáctico, puede considerarse como un **proceso** de investigación que se sustenta en métodos, técnicas y procedimientos propios de la investigación educativa, dirigido a estudiar y conocer la realidad, interpretarla, analizarla y derivar acciones para su mejora, a partir de la interrelación entre etapas, procesos y resultados.

Aunque en el proceso de supervisión educativa no llega a producirse un conocimiento teórico que transforme la realidad, se produce conocimiento empírico *que es analizado y sistematizado* por vía experimental mediante la observación reiterada, como primera etapa del conocimiento, donde se obtiene una apreciación de la marcha de los procesos que se llevan a cabo en las instituciones educativas.

Los **métodos teóricos** posibilitan el análisis de los procesos y los resultados obtenidos por la institución educativa, su sistematización y explicación; fundamentalmente son empleados en el proceso de supervisión: análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico y sistémico.

Los **métodos empíricos** se utilizan para obtener un conjunto de datos sobre los procesos, a través del empleo de las fuentes personales y no personales. Entre estos se emplean: análisis de documentos, observación, encuesta, entrevista, estudio de los productos del proceso pedagógico, entre otros.

En el procesamiento de la información se utilizan **métodos matemáticos**, como son los cálculos porcentuales y de la media aritmética, entre otros.

También la triangulación, como procedimiento metodológico, se utiliza con el fin de contrastar los datos obtenidos mediante diferentes métodos de recopilación, que aportan diferentes puntos de vista sobre el proceso que se supervisa para arribar a conclusiones objetivas. Se triangula además la información que aportan diferentes fuentes personales.

Asimismo se utilizan **métodos para la toma de decisiones** como el **Método General de Solución de Problemas (MGSP)**, el cual incluye técnicas asociadas que facilitan considerablemente su empleo, así como la elaboración de acciones encaminadas a lograr transformaciones positivas, que puede constituir método de investigación.

Los métodos, en tanto son la expresión más visible de la supervisión, han de ser congruentes con esta, por lo que deben guardar una estrecha correspondencia con las funciones de la supervisión, al representar el modo más concreto de su materialización.

Los métodos se concretan en **los instrumentos**, que responden al con qué. Para supervisar una institución educativa se emplea una variedad de instrumentos que incluye escalas de valoración, test, guías de observación, guías de análisis de documentos, entre otros.

La práctica de la supervisión se hace realidad a través de las técnicas de la supervisión y el dominio de las técnicas de dirección. Entre las **técnicas** que facilitan la solución de los problemas que se presentan en las instituciones educativas se encuentran: las de trabajo en grupo, de planificación del tiempo, la delegación de autoridad y las de control, entre otras. El empleo de las técnicas de la supervisión implica el cumplimiento de determinadas reglas, requerimientos o condiciones en la aplicación de los procedimientos que las conforman.

Pérez y Camejo [s. a.] citan a Guarderas (1993), quien en el texto “La supervisión interna de instituciones educativas” *clasifica las técnicas de supervisión institucional en: indirectas y directas, apuntando que son técnicas indirectas, aquellas que le permiten al supervisor*

*obtener datos e informaciones sin que sea preciso su contacto directo con los docentes supervisados.*⁷

Entre las técnicas **indirectas** más importantes se mencionan las siguientes: estudio de la ficha profesional de los docentes, estudio de la ficha acumulativa de los alumnos, análisis de planes y programas de estudio, análisis de informes, estudio de actas y relatorías.

Las técnicas **directas** precisan de la presencia y la relación personal del supervisor con los docentes, además se caracterizan porque sirven para obtener información primaria (directa) que será utilizada con el único fin de orientar el mejoramiento en el desempeño de los docentes comprometidos en otorgar un servicio educativo de calidad. Entre las más importantes se tienen: observación, entrevista, encuesta y la demostración.

Sobre la demostración se plantea que es la técnica de supervisión que se basa en el desarrollo de una tarea educativa tipo o modelo en presencia de personas interesadas en vivenciar la realización de la misma a fin de analizarla, criticarla, repetirla y si es del caso, adoptarla.

Son susceptibles de demostración, entre otros, los siguientes aspectos: la conveniencia de un programa educativo, la importancia de la planificación y preparación adecuada de las clases u otras actividades de enseñanza, la eficacia de la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos innovadores, y las ventajas de la sistematización en el uso de equipos y materiales didácticos.

Conclusiones

Como se ha planteado en el trabajo, la supervisión educativa requiere de transformaciones que la ayuden a impulsar la calidad de la educación. Las mismas podrán lograrse en la medida que el proceso de supervisión se considere como un proceso de dirección, didáctico e investigativo.

⁷ Pérez Figueiras, Elfo y Dimas Camejo Echemendía. Técnicas de Supervisión, [s. p.], apud Guarderas, W. La supervisión interna de instituciones educativas, [s. p.].

Bibliografía

- ALONSO RODRÍGUEZ, SERGIO H. El Sistema de Trabajo del Ministerio de Educación. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, 2002.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS. La Escuela en la Vida. La Habana, Edit. Pueblo y Educación, 1999.
- BORREGO, ORLANDO. La Ciencia de la Dirección. La Habana, Editorial SUPSCER, 1989.
- CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Folletos Gerenciales (La Habana) 2(4), abril 1998.
- FAYOL, HENRY. Administration industrielle et générale prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. Francia, [s. n.], 1916.
- GUARDERAS, W. La supervisión interna de instituciones educativas: guía técnica. Ecuador, [s. n.], 1993.
- PÉREZ FIGUEIRAS, ELFIO Y DIMAS CAMEJO EICHEMENDÍA. La visita de inspección. Tema 4. Supervisión Educativa II. En Selección de Lecturas. La Habana, [s. n., s. a.]. [En soporte digital].
- . Técnicas de Supervisión. Tema 3. Supervisión Educativa II. En Selección de Lecturas. La Habana [s. n., s. a.]. [En soporte digital].
- REYES PIÑA, OLGA LIDIA Y ENEIDA CRESPO MORALES. Material docente básico del curso Tecnología de la Supervisión Educativa. Maestría en Supervisión Educativa. La Habana, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, 2008.
- SALCEDO ESTRADA INÉS M. Y LAURA BASACO HONG. Material docente básico del curso Supervisión Educativa: necesidad y actualidad. Maestría en Supervisión Educativa. La Habana, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, 2008.

ABOUT THE AUTHOR / SOBRE LA AUTORA

Dr. C. Maritza del Carmen Guerra Zaldívar. (maritzag@ucp.ho.rimed.cu). Licenciada en Educación, en la especialidad de Química. Máster en Educación con Mención en Dirección Educativa. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Auxiliar del Departamento de Dirección Científica Educativa de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero”, de Holguín. Avenida de los Libertadores Km. 3½. Teléfono: 481102. Reside en Calle 6. No. 49 / 12 y Peralta. Rpto Peralta. Holguín. Cuba. Teléfono 463161. Línea de investigación: Dirección Educativa.

Fecha de recepción: 21 de octubre 2011

Fecha de aprobación: 2 de diciembre 2011

Fecha de publicación: 12 de diciembre 2011
