

La Plata, Octubre de 2000.-

Sra. / Srta. Inspectora Jefe.
Sra. / Srta. Inspectora Areal.
Sra. / Srta. Secretaria de Jefatura.
Sra. / Srta. Directora – Vice - Directora.
Sra. / Srta. Maestra Secretaria.
Sra. / Srta. Maestra de Sección y/o Grupo.
Sra. / Srta. Preceptora de todas las Unidades Educativas
de Nivel Inicial de la Provincia de Buenos Aires.

Documento de Apoyo N° 02/2000

...”Las redes son una forma de organización donde se rompen las jerarquías y se promueven las relaciones horizontales.

Su actividad y existencia dependen de la iniciativa de cada una de sus partes y no de una instancia central y única”...

(Edwards, V. y Tapia, G.)

El desarrollo de nuevos modelos en la función supervisora, es uno de los objetivos que se plantea la Dirección de Educación Inicial.

Para tal fin iniciamos esta gestión partiendo del reconocimiento al profesionalismo de sus actores, generando espacios de autonomía en las decisiones, confiando en el compromiso evidenciado, promoviendo la innovación y flexibilización.

Hoy nos acercamos con este Documento de Apoyo, que apunta a la reflexión sobre el rol de la supervisión en el Sistema Educativo de la Provincia de Buenos Aires y así juntos construir un nuevo perfil profesional.

A través del mismo profundizaremos e integraremos teoría y práctica en el desempeño del rol, revisando e interrogándonos sobre los marcos de referencia que sustentan las prácticas cotidianas.

Esta propuesta no implica la mera adhesión sino la participación activa, reflexiva y crítica de los aspectos que se desarrollan en este documento

Prof. Delia E. Méndez
Directora

DOCUMENTO DE APOYO
SUPERVISIÓN Y CALIDAD EN EDUCACIÓN

...”Ningún viento es favorable para un barco que va a la deriva. Y va a la deriva si no hay proyecto de viaje, si no hay forma de controlar el barco o si no se sabe si está navegando en la dirección correcta.”

Miguel Ángel Santos Guerra.

Los cambios vertiginosos que se dan en nuestro tiempo hacen necesario la flexibilización del rol del supervisor, cambios interactivos entre supervisores y supervisados.

El documento de apoyo 2/95 avanzó en esta premisa de la siguiente manera:

“ La realidad es, en sí misma, cambiante; el devenir temporal nos plantea continuamente nuevos requerimientos, nuevas formas de encarar los mismos u otros problemas. El acelerado proceso de cambios culturales, científicos y tecnológicos que caracteriza nuestra época y específicamente, el particular período que estamos transitando, de transformación del sistema educativo, con sus modificaciones substanciales en los modelos pedagógicos, organizacionales y administrativos, coloca a los supervisores frente al desafío de ir redefiniendo su rol en un proceso continuo, para poder brindar respuestas oportunas y válidas a las necesidades que esa transformación irá requiriendo.”

Ampliar el enfoque educativo en estos tiempos, implica abordarlo desde una óptica interdisciplinaria y resolverlo con el apoyo de todos. Es menester entonces, abandonar posturas individualistas que parcializan la visión de los problemas y sus posibles soluciones.

La educación es una empresa de todos, se hace entonces necesario organizar una institución dinámica y funcional asegurando de este modo **el trabajo cooperativo en equipo**. Para ello deberá coordinarse inteligentemente el trabajo de todos los actores de la comunidad educativa, asegurando la productividad de las acciones en un ambiente de participación y compromiso.

Pasaremos de este modo a convertir a las “ escuelas del discurso ” en “ escuelas del hacer ”.

En este marco el supervisor deberá poseer un alto grado de eficiencia en la tarea para reafirmar un real y efectiva conducción del proceso educativo. El punto de partida recaerá entonces, en revertir concepciones del rol supervisivo relacionadas con la acción fiscalizadora y el cumplimiento de directivas alejadas de las verdaderas realidades institucionales, comprendiendo su accionar como una tarea de equipo que, más que normatizar la labor docente, orienta ese quehacer en todos sus niveles, lo cual resignifica el concepto de supervisión.

El docente supervisor debe ser maestro de maestros

El acceso voluntario a la función supervisiva compromete especialmente al docente, debiendo procurar un constante perfeccionamiento que haga posible la unidad de criterio y adhesión a los valores que sustentan nuestra educación. Se suma a ello la condición de persona consciente de sus deberes y derechos, posibilidades y limitaciones, en un marco de respeto y calidad comunicativa.

El propósito de este documento de apoyo, es aportar elementos para el análisis y la reflexión cuyos resultados se cristalicen en la profesionalización del Supervisor y fortalezcan su autonomía a partir de un hacer con fundamentos.

Supervisar será entonces promover el crecimiento de las instituciones hacia una educación de calidad.

EL SUPERVISOR Y LA GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

*La escuela debe crear las mejores condiciones para el aprendizaje de los sujetos a partir de los distintos procesos que se llevan a cabo en la institución y, tales procesos, están constituidos por las relaciones e interacciones del individuo con su medio y con otros individuos. Por lo tanto **el proceso pedagógico se verifica en todo el espacio escolar, en toda la institución y en todo momento.***

Desde esta perspectiva, tanto la relación didáctica que se realiza en el espacio del aula como las múltiples que se generan dentro de la escuela, hacen posible la construcción de conocimiento, es decir, son también relaciones pedagógicas de la institución... Estos vínculos (en la cotidianeidad) constituyen dinámicas, prácticas y vivencias que adquieren una relevancia prioritaria con relación a la calidad de la escuela.

La gestión educativa de calidad y la misma concepción de una educación de calidad, hacen referencia a las interacciones cotidianas que se presentan en la escuela, al clima institucional en el cual se presentan esos procesos, a las condiciones y situaciones en que se hacen posibles la construcción, la interpretación y transformación de los saberes, es decir, en última instancia a los procesos que se verifican en la institución.

Se han desarrollado estudios sobre los intentos de innovaciones educativas, de carácter más cultural y político, que pusieron en evidencia que los sucesivos fracasos de esas innovaciones obedecían a una falta de comprensión real de las nuevas propuestas en el sistema educativo. Los docentes, y las propias instituciones educativas, son agentes y elementos mediadores, traductores y transformadores de las propuestas, y afectados por ellas.

La realidad es cambiante y las organizaciones educativas deben aprender a adaptarse y a encontrar sus propias estrategias de acción. Esto supone la transformación de la propia noción de cambio escolar. Si antes se pensaba en el cambio como la sustitución de una práctica por otra, ahora se piensa más en un continuo proceso de desarrollo, evolución o aprendizaje: las escuelas como organizaciones que aprenden, para otros autores, la escuela inteligente, escuela del pensamiento, escuela creativa, escuela de resolución de problemas.

“ Una escuela inteligente o en vías de serlo, no puede centrarse sólo en el aprendizaje reflexivo de los alumnos sino que debe ser un ámbito informado y dinámico que también propicie un aprendizaje reflexivo a los maestros”

Perkins

El desarrollo de la escuela es, por tanto, auto desarrollo, a partir, de un proceso coherente y comprensivo para el auto análisis y la renovación. Para ello, es esencial el

fomento del crecimiento personal y profesional de todos los implicados en la educación del niño, en un clima institucional que favorezca la participación y estimule el compromiso.

“ Se asume, entonces, a la participación real como un proceso de aprendizaje que demanda ir creando etapas intermedias semi participativas; lo importante es la conciencia de este proceso en todos los individuos y grupos comprometidos”¹

El supervisor brindará en este aspecto su apoyo experto, orientando a la implementación de prácticas superadoras.

La eficiencia de la escuela está profundamente determinada por la calidad de las relaciones interpersonales que tienen lugar en el interior de las instituciones. La educación es siempre un “decir algo a alguien”, por parte del educador, y un “crecer a través de un mensaje que viene de otras personas”, por parte del educando. Este proceso de construcción está influido por las características personales de los implicados, sus posibilidades de interacción, los límites que el entorno físico impone a la situación, las concepciones sobre valores que entran en juego, etc.

“...Para que el acto de educar no sea una renovación de la dominación presentada bajo un nuevo aspecto, sería necesario que el educador se deje educar, si no por el educando, por su práctica, por una postura que deberá adoptar junto con el educando de aproximación a la realidad vivida por éste. Es la práctica la que reeduca al educador, pero éste es el componente fundamental del proceso. Así, podrá también considerarse un educador popular aun dentro de las instancias del sistema educativo formal.”²

El supervisor debe conocer profundamente esta realidad institucional para proporcionar las orientaciones pertinentes.

“Toda conducción institucional, de manera consciente o inconsciente, con un modelo más laissez-faire o más directivo, aplica técnicas de gestión que inciden sobre lo que ocurre en ella”...

“... la gestión que nos interesa es aquella que garantiza decisiones eficaces(o sea, que se cumplan) para el mejoramiento de la educación”³

Mejorar la calidad de la educación es un propósito que compromete la acción de todos los actores que conforman el sistema, personales e institucionales.

¹ SIRVENT, María Teresa. Estilos participativos en educación, sueños y realidades. En revista Argentina de Educación, año III, Nro. 5, Bs. As, 1984.

² AGUERRONDO, Inés. El planeamiento educativo como instrumento de cambio.

³ AGUERRONDO, Inés. Cómo será la escuela del siglo XXI. Para qué sirve la escuela.

LA FUNCIÓN SUPERVISORA: IDENTIDAD DEL ROL. CONSTITUCIÓN HISTÓRICA

*En el contexto de transformación educativa que generó cambios en: la estructura curricular, la organización y gestión institucional, la estructura del sistema, los sistemas de evaluación de la calidad de la educación y la capacitación docente; quienes ocupan cargos de conducción tienen ante sí un gran desafío. Se hace necesario entonces no solo acompañar estos procesos sino **ser promotores, facilitadores y conductores de la innovación en las instituciones educativas.***

La innovación en las instituciones supone la construcción de nuevas competencias. Para ello resulta fundamental reflexionar sobre algunas variables que dieron origen a la función supervisora y de que manera se encuentran presentes en la actualidad.

La constitución histórica de la función ocupa un lugar central en la formación de la identidad del rol, ya que conformó un cuerpo de actitudes y saberes que se transmiten a través de las generaciones, tanto a lo largo de la historia escolar de cada supervisor, como, a través de la socialización e inserción laboral posterior.

Se impone, entonces, revisar el pasado, analizar el presente para transformar el futuro.

El campo de la supervisión a lo largo de la historia se constituyó como un espacio de articulación entre el nivel central y las instituciones educativas.

El desafío en la actualidad es configurar esta función vinculada con el asesoramiento, dinamización del cambio y la innovación en las instituciones educativas.

Hacia fines del siglo XIX la conformación del sistema educativo se vinculó estrechamente con la formación del ciudadano y la organización del estado nacional. En este contexto aparece la función del “inspector” ocupado en “vigilar la conducta de los maestros y cuidar que se practiquen los sistemas de enseñanza y se cumplan los reglamentos y disposiciones del Consejo General”

Esta figura del supervisor se fue configurando paralelamente a la fundación del sistema educativo y adquirió formas y contenidos diversos según los caminos que fue transitando el sistema.

Las escuelas de la época se encontraban distribuidas por todo el país y en algunos casos distantes de los centros urbanos, se hizo necesario contar con inspectores que conocieran lo que ocurría en las instituciones, y además oficiaran de contacto directo entre las escuelas y la administración central.

Surge así la figura del supervisor como cuadro intermedio de una cadena. Esta es la huella más importante portada hasta el presente: ser el puente por el que circula la información, normas, demandas, necesidades, etc. entre los diferentes actores del sistema.

Hoy como entonces, en las escuelas más alejadas, la visita del supervisor sigue siendo el contacto con los otros, con el afuera, y, constituye en algunos casos la posibilidad que tiene el docente o el director de conversar y reflexionar con otros actores del sistema.

En diferentes contextos sociales y organizacionales esta función asumió características muy diversas, en algunos períodos las tareas estuvieron más vinculadas con el control y la vigilancia del cumplimiento de la norma, lo que llevó a que las palabras supervisor e inspector se usaran como sinónimo. El supervisor–inspector era quien fiscalizaba la vida institucional, con la finalidad de sancionar las deficiencias para mantener pautas de acción comunes y corregir las desviaciones .

*En la actualidad, hay que repensar esta función desde una visión estratégica que permita al supervisor junto con los equipos directivos, oficiar como promotor y líder de la innovación y el cambio institucional. En los últimos años, distintas investigaciones coinciden en señalar que la calidad de la escuela se relaciona con la calidad de la supervisión pedagógica, es por esto que en el sistema el rol del supervisor se constituye en **un nexo privilegiado entre el equipo de conducción del establecimiento y el nivel de conducción central.***

El desafío será pasar de una función administrativa, orientada al control y fiscalización, a otra que moviliza, orienta, e interviene en los procesos institucionales, promoviendo la autonomía de gestión.

EL DIRECTOR COMO SUPERVISOR

Si bien el rol del supervisor está diferenciado en el sistema educativo, las funciones de supervisar están incluidas con matices en el equipo de conducción de cada establecimiento. Unos y otros supervisan, pero a distintos niveles. La supervisión parte de la práctica educacional, genera el análisis, y alimenta las decisiones en un proceso de mutua retroalimentación.

*En el capítulo 7 “El personal docente en busca de nuevas perspectivas” del informe de la **Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI**, presidida por **Jacques Delors** “**La educación encierra un tesoro**” se plantea la incidencia del director del establecimiento como uno de los principales factores de la eficacia escolar.*

“... Un buen administrador, capaz de organizar un buen trabajo de equipo y con reputación de persona competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejoras cualitativas importantes.”

***Cecilia Braslavsky** en su reciente trabajo: “**Re-haciendo escuelas**” nos remite a los protagonistas profesionales en las instituciones educativas de la siguiente manera:*

“... El rol de los directores se fue instituyendo a medida que se expandía el sistema educativo, y sin formación específica para su ejercicio.

Se suponía que tenían que controlar el cumplimiento de esas habilidades normalizadas y que para eso lo más importante era que ellos mismos supieran ejercerlas adecuadamente.

Solo hace muy poco tiempo que se descubrió el papel decisivo que tienen los directores/as en la configuración de cada institución y se comenzó a reflexionar acerca de la especificidad de su rol. Aún así, existen actualmente controversias importantes respecto de cuál tiene que ser su formación y cuáles, los mecanismos para su nombramiento.

En prácticamente todas las investigaciones empíricas que se llevaron a cabo en la región acerca de los factores asociados con el rendimiento escolar de los alumnos se constata que las características del ejercicio del rol directivo y, de modo más específico, las de los directores y directoras de escuelas, presentan una importante correlación con la posibilidad de gestar instituciones apropiadas para promover aprendizajes.

En principio, entre las características decisivas para que el ejercicio del rol directivo fortalezca la “inteligencia” de las instituciones educativas se destacan tres. La primera es de orden estrictamente subjetivo. Se trata del valor que se otorga a la función formativa de los establecimientos educativos. La segunda podría definirse como la capacidad que tiene la dirección de “construir sentido” para el establecimiento en su conjunto, pero también para cada uno de esos grupos y de las personas que lo integran. En cuanto a la tercera, podría decirse que es la capacidad que posee la dirección de “construir eficacia”, es decir, de que cada uno de esos grupos y de esas personas sientan y corroboren empíricamente que el sentido que buscan en ese establecimiento se realiza con una relación aceptable entre la inversión personal de tiempo y energía, y el beneficio que se obtiene en relación con el sentido buscado.”

HACIA EL CAMBIO EN LA FUNCIÓN SUPERVISIVA

Iniciar la reflexión acerca de la función supervisora, conlleva a delimitar el conjunto de responsabilidades y tareas que históricamente le han sido asignadas, como:

- ⊗ el control de actividades que se desarrollaban en las escuelas,*
- ⊗ el relevamiento de información,*
- ⊗ la difusión de los lineamientos políticos,*
- ⊗ la transmisión y el cumplimiento de normativas.*

Estas acciones se desarrollaban en el marco de un sistema educativo centralizado, de carácter vertical y jerárquico. En este contexto la función supervisora se emparentó con el control y la fiscalización, evitando el desorden administrativo y uniformando criterios y procedimientos.

En la actualidad al promoverse:

- 1. la autonomía institucional,*
- 2. el mejoramiento de la calidad educativa,*
- 3. la participación de la comunidad educativa en la vida institucional,*
- 4. el acercamiento progresivo de las instituciones a su entorno,*
- 5. un proceso de desarrollo curricular que se asienta en la riqueza de la diversidad,*

se hace necesario configurar esta función vinculándola con el liderazgo y el asesoramiento de los procesos de transformación e innovación institucional.

Así, la acción supervisora se podría centrar en tareas tales como:

- ❑ orientar a las instituciones en la elaboración de proyectos institucionales tendientes al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes,*
- ❑ detectar problemas y ofrecer alternativas de solución,*
- ❑ promover y planificar procesos de cambio,*
- ❑ instrumentar procesos de evaluación institucional a los efectos de guiar y reorientar la vida institucional,*
- ❑ recoger y sistematizar información para tomar decisiones,*
- ❑ desarrollar equipos de trabajo orientados por objetivos comunes,*
- ❑ difundir prácticas innovadoras,*
- ❑ tender lazos de intercambio en las escuelas y con instituciones de la comunidad,*
- ❑ instrumentar prácticas de capacitación al interior de las escuelas y entre las escuelas.*

Todo proceso de cambio supone resistencias en tanto demanda modificar rutinas, tradiciones y ritos aprendidos a lo largo de su vida escolar y laboral.

Las formas en que se concibe el rol, la imagen que éste proyecta en uno mismo como en los demás, así como las expectativas que los otros depositan, generan modos de actuar. Por tanto, transformar e innovar las formas en que habitualmente se vive y

ejerce la función, implica cambiar esas imágenes; los supuestos que históricamente le han ido configurando.

La búsqueda de nuevos modos de hacer y vivir en las escuelas debe estar acompañada, por nuevas formas de hacer y vivir la supervisión.

En la función de supervisión se destacan dos aspectos relacionados entre sí: la evaluación y el asesoramiento.

En numerosas ocasiones, la evaluación se reduce a un control, con el cual se presenta una connotación negativa. Dado que el control se encuentra indisociablemente ligado a la evaluación, recreando su significado, podría constituirse un modo privilegiado para discernir los problemas reales, como tal, en una función necesaria en toda organización.

El asesoramiento profesional, se basa en datos que provee la evaluación, convirtiéndose en un recurso privilegiado para mejorar el desempeño de los actores y un mecanismo de motivación hacia la tarea.

De las intervenciones que nos convierten en bomberos institucionales que apagan los incendios de conflictos, no se resuelven los problemas.

“... Es necesario reconstruir los colectivos, favoreciendo la horizontalidad, no la verticalidad; mejor aún, la transversalidad; reconstruir la comunicación y difundir toda la información como herramientas para lograr la concordancia y los acuerdos. Para transformar conflictos dilémicos y disruptivos en conflictos movilizados del cambio. Para ello la instancia subjetiva, fuente de imaginarios distorsionantes y desmedidos que impregna las prácticas y los modos como es pensada la institución, deberá ceder el lugar a la realidad, al trabajo, a la tarea; a los proyectos y a la organización necesaria para realizarlos... Asistir a los colectivos para generar proyectos será, entonces, el objetivo del análisis y la intervención. Atender a los conflictos en tanto su metabolización, su transformación, será una condición necesaria para que la práctica de proyectar sea posible”...⁴

⁴ GARAY, Lucía. La cuestión institucional y las escuelas, de Pensando las Instituciones.

EL DESAFIO: UN NUEVO PERFIL DEL SUPERVISOR

La realidad escolar cambia aceleradamente. La mayor flexibilidad del sistema educativo, la atención a la diversidad en una etapa de políticas educativas más abarcativas, las exigencias de formación laboral más especializada, cuyo éxito depende de una mejor preparación de base, indican la necesidad de instituciones escolares con mayor conciencia de su importancia como organizaciones, con mayor margen de autonomía y con mayor capacidad para adoptar y ejecutar decisiones.

En consecuencia, la función supervisora se ha complejizado al compás de esos cambios.

Se necesita de una supervisión en la que la teoría no de la espalda a la práctica. El análisis es prerequisite de la acción, por consiguiente no puede eludirse el uso de una teoría sólidamente fundamentada para encuadrar su gestión.

El supervisor en el desempeño de su rol, en su labor cotidiana, se enfrenta a una multiplicidad de problemas que, sumado a la diversificación de acciones que se le demandan, lleva el riesgo de perder de vista cuestiones esenciales y aún en el hacer específicamente técnico-pedagógico, no poder adoptar una postura crítica y reflexiva. Todo esto como consecuencia de un gran despliegue de energías y tiempo en cuestiones acotadas, que llegan a

*convertirse en “recortes” de una realidad que es unidad y totalidad en sí misma, es decir la **educación**.*

En este marco el supervisor será el agente que:

- *Coordina esfuerzos y estimula para afianzar la madurez profesional necesaria en el desempeño de la función docente.*
- *Unifica puntos de vista para lograr coincidencia de esfuerzos y voluntades.*
- *Define y estudia los problemas en un clima participativo.*
- *Estimula la auto evaluación.*

EL ROL DEL SUPERVISOR

Redefiniendo su rol asume el papel de “ líder” promotor de la participación y el cambio, concientizando a todos los actores de la educación. Este proceso de evolución se hace necesario iniciarlo dentro de uno mismo y así poder brindar apoyo:

- ◆ *Actuando como un experto pedagogo, estimulando intelectualmente.*
- ◆ *Conociendo profundamente las concepciones teóricas y las de la política educativa en vigencia.*
- ◆ *Actuando como facilitador.*
- ◆ *Infundiendo entusiasmo, respeto.*
- ◆ *Interesándose por las necesidades personales.*
- ◆ *Delegando para crear experiencias de aprendizaje.*

Este líder transformacional

- *Posee habilidad de imaginar nuevas soluciones a los problemas que se le plantean y comunicar al grupo esa visión de manera operativa.*
- *Eleva el nivel de conocimientos del grupo y su conciencia sobre la importancia y el valor de la tarea en la que están comprometidos.*
- *Anima a sus seguidores a trascender sus propios intereses en beneficio de la institución y los estimula a ampliar el horizonte de sus aspiraciones profesionales.*
- *Impulsa a la autocrítica y la auto evaluación en la institución, a fin de lograr su autonomía y la madurez profesional de sus integrantes.*

El rol del supervisor como líder transformacional adquiere en este sentido proyecciones de agente de cambio de las actitudes de las personas y de los grupos. Consolidar el grupo, con las connotaciones que esto significa y que permiten a cada persona: descubrirse, participar, relacionarse con otros, aceptar sus valores, creencias, ideas, escuchar, discutir, compartir tareas, responsabilidades, elaborar las frustraciones inevitables que la vida grupal provoca.

*Este animador de grupos, parte principalmente de las necesidades de la institución, de los objetivos que ellos se formulan y facilita la búsqueda de medios adecuados que tiendan a su logro. **El supervisor desde ese rol, incita a la acción, infunde energías.***

El liderazgo no se limita a ciertas personas que ejercen determinadas funciones jerárquicas en las instituciones, sino que fluye a través de verdaderas redes de roles que se desarrollan en ellas, por lo que todos los miembros del grupo pueden ejercer el liderazgo, independientemente de las posiciones que ocupen en la estructura, y con mayores posibilidades de influencia porque poseen mayor acceso a los recursos y mejor penetración en la cultura institucional.

Dice Santos Guerra:⁵

“...El cambio de la realidad, solo se puede hacer, de manera efectiva, a partir de un conocimiento integral de ella, es decir, a partir de una visión holística y de un intento interdisciplinar...”

Los puentes que conducen al cambio se tienden entre las orillas de la teoría y la práctica. De la práctica surgen los interrogantes que llevan a la investigación y del conocimiento que ésta brinda se derivan las decisiones de cambio.”

El Supervisor como Analizador

“**Analizar**”: Proviene del término griego desatar.

El supervisor se constituye en analizador cuando a partir de su participación y observación puede llegar a poner de manifiesto la estructura oculta de la institución, las redes de comunicación y de poder implícitos, los sistemas de roles y el liderazgo y su coherencia, las determinaciones más profundas, en algunos casos inconscientes, que explican ciertos conflictos institucionales. **Comprender la cultura organizacional de las instituciones educativas puede ser una buena base para efectuar un diagnóstico certero, para inspirar las estrategias más eficientes a fin de orientar y asesorar los cambios necesarios.**

El Supervisor como Asesor y Orientador

“**Asesorar**”: asistir, ayudar a otro. “orientar”: reconocer el lugar en que uno se halla y determinar la buena ruta para no perderse.

El asesoramiento alude tanto a los planteos conceptuales y procedimentales, como a los aspectos actitudinales:

- ⊗ consiste en el suministro de información significativa y relevante para la situación existente en el momento que se produce.
- ⊗ Supone la noción de proceso, es decir, no aparece esporádicamente, sino que lo hace a través de distintas acciones que tienen una secuencia en el tiempo y están orientadas hacia objetivos definidos.
- ⊗ Busca el cambio de los asesorados, procurando, a la vez, el desarrollo de su independencia y autonomía.

La función de orientación nos lleva a replantearnos ¿ qué orientar? ¿ a quién orientar? ¿ cómo orientar? En este caso resulta ineludible el asesoramiento pedagógico que brindemos a través de:

- Reuniones.
- Ateneos para el intercambio.
- Elaborando claros documentos de apoyo, y/o instructivos.
- Realizando visitas periódicas y sistemáticas, etc.

⁵ SANTOS GUERRA, M. A. La luz del prisma; para comprender las organizaciones educativas. Málaga, Ed. Aljibe, 1997.

El Supervisor como Transmisor

“Transmitir”: trasladar, transferir, comunicar.

*Partimos del concepto de que en toda organización **la comunicación es el proceso en virtud del cual los miembros se transmiten información e interpretan su significado.***

La comunicación tiene cuatro funciones centrales: regular, motivar, expresar emociones, proporcionar fundamento a la toma de decisiones.

*En una sociedad democrática con un sistema educativo participativo que promueve la autonomía institucional, **se necesita disponer de los cauces de comunicación necesarios para asegurar que la información circule en todas direcciones y llegue con facilidad y fidelidad a todos los interesados.** Por ello se hace necesario que el supervisor esté convenientemente informado y afine la calidad en la emisión de los mensajes de transmisión de esa información.*

Asesorar eficientemente a los distintos sectores de la comunidad educativa para obtener resultados valiosos es sin lugar a dudas, uno de los retos de la supervisión en el momento actual. No hay que olvidar que el asesoramiento que se basa en una buena comunicación contribuye, entre otras cosas, no solo a resolver situaciones conflictivas, sino a evitar que se generen.

El Supervisor como Coordinador

“Coordinar”: etimológicamente proviene de “co” por con y “ordinar” ordenar. Remite a la idea de ordenar con otro y otros.

Esta función resume todas las anteriores. El supervisor, desde esta perspectiva estudia los problemas junto con los docentes, procura ayudar a verlos objetivamente, es decir, solucionables en lugar de sufrirlos en forma de tensiones que incapacitan para la acción productiva. Se trata de coordinar el grupo de trabajo buscando soluciones en conjunto, ya que hoy resulta impensable el trabajo en soledad.

Para ello sincroniza actividades, recursos, tiempos, espacios, etc. con continuidad para garantizar el funcionamiento coherente en la orientación que marcan las metas. Se apuntaría a la coordinación como proceso.

El Supervisor como Mediador

“Mediar”: interceder o interponerse entre dos o más que riñen y contienden, procurando reconciliarlos y unirlos con amistad.

Esta es la gran tarea del supervisor: posibilitar el aprendizaje institucional a partir de las situaciones conflictivas. No es signo de mala gestión admitir conflictos institucionales, debe reconocerse que la convivencia es parte de la gestión institucional. Para ello se requiere de los niveles de conducción: disposición para el diálogo, coparticipación, trabajo en equipo, delegación de responsabilidades, comunicación, búsqueda de consenso, confianza, credibilidad, flexibilidad en la aplicación de criterios.

Trabajar en la resolución de conflictos es una forma de participación e implica esfuerzo y desgaste de todos los actores intervinientes, porque requiere un alto grado

de compromiso de cada uno en particular y del grupo como tal. La experiencia ganada a ese costo debe capitalizarse.

El Supervisor como Evaluador

“ Evaluar ”: señalar, estimar, apreciar el valor de una cosa.

La evaluación que debe realizar el supervisor, en tanto proceso, se dirige no solo a los productos o logros, sino que acompaña los distintos momentos de su desarrollo. Se constituye así en una retroalimentación permanente y facilita en consecuencia los reajustes necesarios dentro de cada proceso.

El objetivo fundamental y formativo de esta forma de concebir la evaluación en la supervisión, es lograr que en cada institución ...” se reflexione sistemáticamente y colegiadamente sobre la práctica para comprenderla y mejorarla” Gimeno Sacristán Pérez Gómez, 1992.

Es el dialogo profesional lo que permite enriquecer la acción. La acción evaluadora se convierte así en un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Santos Guerra, 1995

Es un desafío, y una responsabilidad, cambiar las actitudes de todos supervisor y supervisados, hacia la evaluación. Se evalúa para mejorar la práctica, pero la relación entre evaluación y transformación superadora no es simple, ni directa, debe ser buscada con insistencia y rigor.

Para ello se hace necesario

- ⊗ *recoger datos de forma precisa y continuada,*
- ⊗ *utilizar métodos adecuados a las expectativas de logros, sensibles a la complejidad de los fenómenos evaluados, adaptados a las situaciones que se exploran,*
- ⊗ *usar métodos diversos y de manera interactiva,*
- ⊗ *someter los datos a la interpretación y el análisis,*
- ⊗ *discutir los datos de forma abierta y colegiada,*
- ⊗ *documentar por escrito las reflexiones,*
- ⊗ *hacer conocer los resultados,*
- ⊗ *retroalimentar la acción de los involucrados,*
- ⊗ *basar en las conclusiones consensuadas, la toma de decisiones.*

El perfil delineado para la supervisión, su modelo de desempeño, es una construcción personal. Cada uno parte, desde su historia profesional, pero también personal: modelos vivenciados, coyunturas vividas, contextos, historias. Es también un proceso, un camino con avances y naturales tropiezos. La Dirección de Educación Inicial los convoca: ...”Caminante no hay camino, se hace camino al andar, al andar se hace camino y al volver la vista atrás...”

Profesora Delia E. Méndez
Directora

Doctor Enrique Quintans

Profesora Ana María Tocco

Asesor Legal

Asesor Docente

ANEXO

El documento de Apoyo N° 2/95 nos da una clara orientación sobre:

- ◆ *Planificación Areal: elaboración del diagnóstico, confección del plan.*
- ◆ *Proyecto de supervisión: componentes del mismo.*
- ◆ *Técnicas e instrumentos de supervisión:*

Directas:

1. *Visitas.*
2. *Reuniones.*
3. *Entrevistas.*

Indirectas:

1. *Informe complementario.*
2. *Correspondencia pedagógica.*
3. *Documentos escritos.*
4. *Muestreo de trabajos.*
5. *Estudio sistemático de datos e información.*
6. *Cursillos a distancia.*

Se adjuntan algunos modelos de instrumentos de supervisión a modo de orientación y como disparadores de aquellos que en el devenir de la función, cada supervisor construya para su labor diaria.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre:.....Sección:.....Turno:.....

1. *Planificación de la labor docente:*
2. *Valoración de la situación educativa observada:*
3. *Actitud de la docente:*
4. *Asesoramiento y orientación:*

Firmas de los interesados.

ENTREVISTA

1. *Lugar y fecha:.....*
2. *Entrevistado:.....*
3. *Motivo:.....*
4. *Aspectos tratados:.....*
5. *Conclusión:.....*

Firmas de los interesados.

VISITA A SALA

1. *Visita N°:*.....
2. *Fecha:*..... *Turno:*.....
3. *Sección:*.....
4. *Docente:*.....
5. *Cantidad de niños presentes:*.....
6. *Actividades:*.....
7. *Desarrollo:*.....
8. *Resultados: Aspectos destacables*
Aspectos mejorables
9. *Asesoramiento:*.....

Firmas de los interesados.

REUNIÓN DE PADRES

1. *Fecha:*..... *Turno:*.....
2. *Sección:*.....
3. *Docente:*.....
4. *Temario:*.....
5. *N° de padres presentes:*.....
6. *Dinámica:*.....
7. *Desarrollo: Aciertos*
Carencias
8. *Asesoramiento:*.....

Firmas de los interesados.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ **CHAVES, P.** *Gestión de las instituciones educativas. Un enfoque estratégico participativo para la construcción de proyectos escolares.* CINTERPLAN, (Módulo de formación de Equipo de Gestión Estratégica participativa Borrador), Venezuela Buenos Aires, 1995.
- ✓ **DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACION.** Consejo General de Cultura y Educación. Provincia de Buenos Aires. Capacitación para Supervisores. Documentos de Base. Área gestión Curricular, 1997, 1998.
- ✓ **MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION DE LA NACIÓN.** Secretaría de Evaluación y Programación Educativa. Subsecretaría de Programación Educativa. Dirección Nacional de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente. “La función supervisora “; Buenos Aires, 1998.
- ✓ **FRIGERIO, Graciela, POGGI, Margarita, TIRAMONTI, Gullermina, AGUERRONDO, Inés.** *Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión.* Troquel Educación. FLACSO. Serie: Acción. Buenos Aires, 1993.
- ✓ **PERKINS, David.** *La escuela inteligente.* Gedisa. España, 1997.
- ✓ **DELORS, Jacques.** *La educación encierra un tesoro.* Santillana. Ediciones UNESCO España, 1999.
- ✓ **BRASLAVSKY, Cecilia.** *Re-haciendo escuelas.* Santillana Aula XXI. Buenos Aires, 1999.
- ✓ **SANTOS GUERRA, Miguel A..** *Entre bastidores.* Ediciones Aljibe. España, 1994.
- ✓ **FILMUS, Daniel.** *Para qué sirve la escuela.* FLACSO. TESIS. Editorial Norma. Buenos Aires, 1994.
- ✓ **AGUERRONDO, Inés.** *El planeamiento educativo.* Troquel Educación. Buenos Aires, 1997.
- ✓ **BUTELMAN, Ida.** *Pensando las instituciones.* Paidós. Buenos Aires, 1997.
- ✓ **SIRVENT, María Teresa.** *Estilos participativos, sueños y realidades.* En revista Argentina de Educación, Año III, N°5, Buenos Aires, 1984.
- ✓ **FRIGERIO, Graciela, POGGI, Margarita.** *La Supervisión. Módulo 1.* Ministerio de Educación y Justicia. Organización de Estados Iberoamericanos. Bs. As., 1989.
- ✓ **GARCIA SETTEMBRINO, Zulema.** *La supervisión hoy.* Red federal de Formación Docente Continua. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Buenos Aires, 1997.

- ✓ **DIRECCION GENERAL DE CULTURA Y EDUCACION.** *Dirección de Educación Inicial. Documento de Apoyo 2/95. "El Inspector de Educación Inicial".*
- ✓ **SANTOS GUERRA, M. A.** *La luz del prisma; para comprender las organizaciones educativas. Málaga, Ed. Aljibe, 1997.*
- ✓ **ENCICLOPEDIA ILUSTRADA DE LA LENGUA CASTELLANA.** *Sapiens. Ed. Sopena, Argentina.*