

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SEDE DE OCCIDENTE
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA
POSGRADO EN EDUCACION CON MENCIÓN
EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

PRINCIPALES FACTORES QUE REPERCUTEN EN EL CUMPLIMIENTO
DEL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN LOS DIRECTORES UNO
DEL CIRCUITO 07 DE LA DIRECCION REGIONAL DE
ENSEÑANZA DE ALAJUELA

Informe de Investigación de la Maestría
en Educación con mención en Administración Educativa

Rosa María Herrera Munillo

Recinto de Grecia
Enero, 1999

Agradecimiento

Agradezco a Dios y a la Virgen, infinitamente, el haberme permitido terminar mi carrera, porque juntos fueron mis guías: me dieron la sabiduría, el tiempo y los recursos necesarios para la elaboración de este trabajo.

A mis padres, quienes con su esfuerzo siempre me brindaron apoyo moral, y me alentaron a finalizar mis estudios.

Al profesor MAU. Víctor Hugo Orozco Delgado que supo sabiamente encausar mis pasos con sus sugerencias y oportunas recomendaciones

A mis compañeras Teresa Barrantes y Beleida Alfaro que fueron pilares fundamentales para la consecución de mis objetivos.

A todas aquellas personas que de una y otra manera, me brindaron su apoyo, muchas gracias...

Dedicatoria

A mi amado Rodolfo y a mis hermanas (Lorena, Silvia y Ana Paola) que con cariño, comprensión, sus valiosos consejos y apoyo incondicional me brindaron las armas necesarias para alcanzar la culminación de los objetivos propuestos.

A mis padres que me brindaron su bendición y rogaron a Dios con fervor para culminar mi estudio.

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN:

Principales factores que repercuten en el cumplimiento del desarrollo de la supervisión y en el ejercicio del liderazgo en los Directores uno del Circuito 07 de la Dirección Regional de Alajuela.

Autora: Rosa María Herrera Murillo.

DESCRIPCION

La investigación que se lleva a cabo es de tipo descriptivo, los estudios de esta índole permiten obtener información acerca del estado actual de los fenómenos, además precisar la naturaleza de la información tal como existe en el momento del estudio, a la vez comparar resultados e interpretarlos para lograr un mejor conocimiento del objeto en estudio. Por otra parte, contiene elementos de la investigación explicativa, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este.

Esta investigación se realizó en el mes de noviembre del año en curso, toma como objeto de investigación cinco centros educativos de Direcciones Uno del Circuito 07 de la Dirección de Enseñanza de Alajuela.

JUSTIFICACION

El presente estudio permite analizar desde la perspectiva tanto del docente como del docente administrador aquellos factores que interfieren en la supervisión escolar y conocer cual es el concepto y estilo de liderazgo que ejercen los Directores Uno del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela.

Esta investigación resulta apropiada, por cuanto se sabe que el administrador educativo debe prepararse para dirigir con éxito la organización a la cual pertenece, poseer una gama de conocimientos que le permitan desarrollar una administración modelo y productiva.

El rol principal de cada administrador, en la gerencia integral y de acuerdo con la nueva supervisión moderna, es el dirigir el personal a su cargo con eficacia y eficiencia, basándose en la motivación, la comunicación, las relaciones humanas y en el ejercicio del liderazgo para alcanzar las metas establecidas. Crear un ambiente de trabajo de satisfacción y armonía que favorezcan en la toma de decisiones. Es por ello, que es fundamental preparar directores en el campo de la supervisión y en el ejercicio del liderazgo para que encaminen con éxito los procesos de enseñanza y aprendizaje del quehacer educativo.

Este trabajo tiene como finalidad servir como herramienta para aquellos actuales y futuros directores uno que deseen lograr mejoras y un adecuado manejo y aprovechamiento de los insumos del proceso enseñanza aprendizaje: docentes, alumnos, padres de familia, material didáctico. Además que la información recopilada sea tomada en cuenta para la realización de futuras investigaciones.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo general

Analizar los principales factores externos e internos que repercuten en el desarrollo de la supervisión y en el ejercicio del liderazgo de los directores uno en las escuelas del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela.

Objetivos específicos

Identificar el concepto de supervisión escolar que tienen el director uno del Circuito 07

Determinar las acciones de supervisión que realiza el director con el personal docente.

Identificar el concepto de liderazgo que maneja los directores uno.

Describir el estilo de liderazgo que ejerce el docente administrativo en su desempeño laboral.

Determinar el nivel de certificación profesional de los administradores uno en relación con el desarrollo de la supervisión y el ejercicio del liderazgo.

Valorar la jornada laboral de los directores uno en relación con el cumplimiento de la supervisión y el rol de liderazgo.

FUNDAMENTACION TEORICA, PROBLEMA Y VARIABLES

Aspectos generales de la administración y el administrador educativo (Escovedo, Hampton, Robbins, SIMED, Lemus, Villalobos)

El desarrollo de la supervisión escolar(Cárdenas, PROCAE, Wiles, Acosta)

Principios de la supervisión, clases de la supervisión, características de la supervisión escolar,

etapas de la supervisión, métodos y técnicas de la supervisión.

La supervisión como liderazgo(Gordón, Robbins, Hampton)

El estilo orientado a las personas.

El estilo orientado a las tareas.

Características biográficas(nivel de experiencia, grupo profesional, jornada laboral)

El problema investigar es el siguiente:

¿ Cuáles son los principales factores externos o internos que repercuten en el desarrollo de la función de supervisión y en el ejercicio del liderazgo de los directores uno de las escuelas públicas del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela?

Para cumplir con los objetivos planteados anteriormente, se utilizaron las siguientes variables:

- **Supervisión escolar:** Se considera la supervisión escolar como aquella acción positiva y democrática destinada mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los miembros involucrados: el alumno, el maestro, el director, el padre de familia, de manera planeada, continua y controlada, nacida de las propias necesidades de éstos.
- **Acciones de supervisión:** Para definir acciones de supervisión se estiman aquellas técnicas, instrumentos, comunicación, frecuencia, clase de supervisión, mecanismos y otros, que emplea el director uno para realizar las labores de supervisión escolar.
- **Liderazgo:** Esta variable se define como el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.
- **Estilo de liderazgo:** Esta variable se define como “la forma en que los líderes se conducen con sus subordinados” Hampton (1997:480)
- **Nivel de experiencia profesional:** Se define como la acumulación de conocimientos y destrezas que se adquieren durante el transcurso de la vida laboral de los docentes administrativos.
- **Nivel de certificación:** Se refiere al título profesional (grupo profesional) que acredita al director uno para poder ejercer su cargo.

- **Jornada laboral:** Se define como la actividad educativa que desarrolla a lo largo de un día el director uno con horario alterno.

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para la presentación y análisis de los resultados se prepararon y aplicaron diferentes instrumentos específicos para cada una de las siguientes poblaciones: directores uno, docentes, alumnos, padres de familia.

Los resultados de la investigación se presentan en gráficos y tablas por los grupos de población estudiados.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Del análisis de la investigación se obtuvieron los siguientes resultados y conclusiones:

Los Directores Uno entienden la supervisión como ayuda y apoyo, en cuanto a las técnicas de supervisión la más frecuente es la reunión de personal, a la vez, es el mecanismo de información y comunicación más utilizado, quienes se encargan de realizar las labores de supervisión en estos centros son el director y el asesor supervisor, únicamente se centra en la revisión y control de documentos, la clase de supervisión que aplican los directores es la constructiva, la frecuencia que utilizan para evaluar éstas labores es mensual, no se realizan las visitas a las aulas por falta de tiempo, el cual es el principal problema que tienen los Directores Uno para desempeñar la supervisión, y en segundo lugar, la falta de equipo de oficina (teléfono), el instrumento más utilizado para la supervisión es la hoja de visita, la comunicación que se practica en estas escuelas es en todas las direcciones.

De lo anterior se deduce que en estos centros educativos se lleva a cabo una supervisión tradicional. Existe la falta de conocimiento por parte de los involucrados en cuanto técnicas, métodos, se omiten una serie de instrumentos que podrían ser valiosos para llevar a cabo la labor de supervisión. Se requiere de una capacitación en este campo.

En relación con el ejercicio del rol de liderazgo, los directores lo conciben como una forma de influir en otras para lograr los objetivos propuestos, en cuanto al estilo, la totalidad de los directores ejercen un estilo de liderazgo orientado a las personas, es decir, participativo, democrático y permisivo. La totalidad de directores consideran el nivel de experiencia en el ámbito de la administración importante para desempeñar la labor de supervisión y ejercer el rol de liderazgo, en cuanto al nivel de certificación a la mayoría de los directores son PT6, y sólo se limitan a la normativa del circuito en cuanto a la aplicación de la hoja de visita una vez al mes y a la revisión y control de los documentos específicamente el planeamiento, en relación con la jornada laboral la totalidad de directores considera que les quita tiempo para llevar a cabo la labor de supervisión, entre los principales factores que repercuten en el desempeño de un supervisor líder están: el tener grupos a cargo, ocupar la mayor parte de tiempo en planeamiento escolar y llenar papelería, entre otros.

PROPUESTA

Nace de las sugerencias de los directores y docentes, consiste en un programa de capacitación para fomentar y mejorar el desarrollo de la supervisión y el rol de liderazgo en los docentes y directores uno de las escuelas en estudio. Se basa en cuatro ejes principales: la delegación efectiva, las reuniones de personal, el trabajo en equipo, las visitas al aula con la finalidad de lograr el desarrollo profesional, sensibilizar al director acerca de la

programación del tiempo para el desarrollo de la supervisión. Esta inicia en el mes de febrero, será evaluado trimestralmente por los responsables del proyecto.

CENTROS DE DOCUMENTACION DONDE SE LOCALIZA EL INFORME

En el centro de documentación de la Facultad de Educación.

Biblioteca Luis Demetrio Tinoco

INDICE

Capítulo I	Pág
Introducción	1
1 Planteamiento del problema.....	2
1.1 Sistematización del problema	7
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo General	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 Justificación.....	8
 Capítulo II	
Marco teórico y referencia contextual.....	10
 1. La administración Educativa y sus implicaciones en la Supervisión escolar y el ejercicio del liderazgo.....	10
1.1 Aspectos generales de la administración y el administrador	10
1.2 Desarrollo de la supervisión escolar	13
1.3 Principios de la supervisión	17
1.4 Clases de supervisión	19
1.5 Características de la supervisión escolar.....	21
1.6 Etapas de la supervisión	22
1.7 Métodos y técnicas de la supervisión	23
1.8 La supervisión como liderazgo.....	26
1.9 Características biográficas.....	33
 2. Caracterización de las escuelas del circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela	33

Capítulo III

Marco metodológico	38
1 Tipo de investigación.....	38
1.1 Sujetos y fuentes de investigación	39
1.1.2 Sujetos.....	39
1.1.2 Fuentes.....	40
1.2 Descripción y validación del instrumento para recopilar la información	40
1.2.1 Validación del instrumento.....	40
1.2.2 Variables, conceptualización e instrumentalización	41

Capítulo IV

1 Presentación y análisis de los resultados	44
---	----

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones.....	73
Bibliografía	80
Anexos	84
Propuesta	109

LISTA DE CUADROS

N° de cuadros	Descripción	Pág.
Cuadro n° 1	Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela, Circuito 07: Cantidad de Instituciones educativas de Enseñanza General Básica, según categorías de Dirección, 1998.	34
Cuadro n° 2	Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela, Circuito 07: Cantidad de Funcionarios que laboran en Escuelas Públicas, según puesto que desempeñan, 1998.	39

LISTA DE TABLAS

Nº de Tablas	Descripción	Pág.
Tabla N°1	Dirección regional de enseñanza de Alajuela, circuito 07: Opinión de los directores por frecuencia según indicadores relacionados con los estilos de liderazgo que desempeña en la escuela	59
Tabla N°2	Dirección regional de enseñanza de Alajuela, circuito 07: opinión de los educadores por frecuencia según indicadores relacionados con los estilos de liderazgo que desempeña el director	60

LISTA DE GRÁFICOS

N° de Gráficos	Descripción	Pág.
Gráfico n° 1	Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela Circuito 07: opinión de directores y docentes sobre el concepto de supervisión, 1998	45
Gráfico n° 2	Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela, Circuito 07: opinión de los directores según técnicas de supervisión, 1998.	46
Gráfico n° 3	Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela Circuito 07: opinión de los docentes según técnicas de supervisión, 1998.	47
Gráfico n° 4	Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela Circuito 07: opinión de los directores y docentes según encargados de realizar las labores de supervisión en la escuela, 1998.	49
Gráfico n° 5	Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela Circuito 07: Opinión de los directores y docentes según instrumentos. Utilizados por el director para realizar labores de supervisión, 1998	53
Gráfico n° 6	Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela Circuito 07: Clasificación del puesto dirección uno según grupo profesional, 1998	70

INDICE ANEXOS

Nº de Anexos	Descripción	Pág.
ANEXOS N° 1	Cuestionario dirigido a los docentes.	85
ANEXOS N° 2	Cuestionario dirigido a los directores.	94
ANEXOS N° 3	Cuestionario dirigido a los Patronato escolar, junta de educación.	102
ANEXOS N° 4	Entrevista dirigida a los directores.	105
ANEXOS N° 5	Entrevista dirigida al asesor supervisor	107
ANEXOS N° 6	Entrevista dirigida a los estudiantes de segundo ciclo	108
ANEXOS N° 7	Documento del SIMED "Las reuniones : un instrumento básico para la acción de los comités y el trabajo en equipo.	108

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene la finalidad estudiar los factores que repercuten en el desempeño de la supervisión escolar y en el rol de liderazgo en las direcciones uno del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela.

Como es sabido, en la gestión directiva la supervisión escolar es un elemento sustancial para una mejor calidad de la educación costarricense. Dentro de la organización existe todo un grupo de personas que tienen como misión el que este proceso se lleve a cabo con éxito. Se pretende con la realización de este trabajo concentrar esfuerzos de los involucrados en la mejora radical de su gestión, con el fin de desconcentrar al Director Uno su función de supervisor para que la comparta con el personal docente. Lo anterior implica ejercer el liderazgo con eficiencia.

Al contar el director con mayor información sobre los factores que repercuten en el desempeño de estos elementos básicos podría asumir con responsabilidad la ardua tarea administrativa y la toma de decisiones, además promover en su organización la construcción del conocimiento y el desarrollo de destrezas necesarias en la comunidad educativa encaminadas hacia el crecimiento profesional, personal y la liberación del potencial humano, mediante el uso de la supervisión y el ejercicio del liderazgo como herramientas idóneas, quede tal forma, facilite su incorporación a las nuevas exigencias de la sociedad moderna.

Partiendo del hecho que la dinámica pedagógica debe promover la interacción entre los actores principales del proceso enseñanza aprendizaje bajo el marco del trabajo participativo, se considera que los tópicos investigados pueden servir al Director Uno a establecer acciones preventivas y controlar aquellos factores que significan serias amenazas a la organización educativa. De tal forma que transformen los centros educativos en eficaces en donde el Director uno pueda dedicar tiempo considerable a la administración de la enseñanza. Y ejercer un liderazgo transformacional que dé como resultado un sentido de compromiso compartido entre el personal docente y el personal de apoyo del centro educativo.

El informe que se plantea se estructura con los siguientes capítulos: En el primer capítulo se presenta el problema y su importancia.

En el segundo capítulo se plantea el marco teórico en relación con determinados tópicos acerca de la administración educativa y sus implicaciones en la supervisión escolar y el ejercicio del liderazgo, según la perspectiva de autores como Lemus, Cárdenas, Acosta, Robbins, entre otros. También se muestra una referencia contextual en la que se mencionan características específicas de cada una de las unidades sociales a estudiar.

En el tercer capítulo se describe la operacionalización del trabajo. Se identifican los sujetos de información, la descripción y validación de los instrumentos, la conceptualización y operacionalización de variables.

En el capítulo cuarto se muestra la presentación y análisis de los resultados de las unidades sociales estudiadas.

En el capítulo quinto se presenta un apartado con las conclusiones que se extraen del análisis de los resultados y las recomendaciones.

Finalmente y con base a los resultados de la investigación se presenta una propuesta para fortalecer y fomentar el desarrollo de la supervisión y el rol de liderazgo en las instituciones analizadas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el sistema educativo costarricense, evidencia que una gestión educativa de calidad, es más necesaria que nunca. Requiere de figuras directivas que ejerzan de manera efectiva y eficaz las diferentes funciones del proceso administrativo y dentro de ellas la función de supervisión y el rol de liderazgo, las cuales le permitan actuar como agentes de cambio, dentro del contexto social, económico, político y cultural, donde se desenvuelven las organizaciones educativas.

La Política Educativa del Siglo XXI le proporciona al administrador educativo el sustento teórico para el desarrollo de su función gerencial y académico. Sin embargo, ésta no produce mecanismos prácticos que mejoren las condiciones gerenciales de los Directores Uno. La función gerencial en estas instituciones es bastante compleja, ejemplo de ello son los centros educativos de Dirección Uno del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela, elegidos para esta investigación. Las cuales se localizan a una distancia bastante marcada (19 Km; 16 Km; 11 Km) en relación de la Asesoría y supervisión escolar, la cual se ubica en la Casa de la Cultura en San Pedro de Poás, distrito central del cantón de Poás. Los directores de estas instituciones tienen que realizar las funciones administrativas, además atender a dos o tres grupos durante su jornada laboral, implicando más tiempo y esfuerzo.

Esta problemática que enfrentan estos funcionarios del Circuito 07, se ve agravada en ocasiones por la distancia entre el lugar de residencia y el lugar de trabajo del administrador o la distancia que hay del centro educativo a la sede del Asesor supervisor Escolar, lo que implica entre otras cosas, la entrega a tiempo de los documentos correspondientes a ese nivel administrativo.

Es por ello, que al entrevistar a distintos directores uno, de las escuelas de este circuito, los mismos se sienten muy limitados para poder cumplir con eficiencia las diferentes funciones administrativas y técnicas de manera especial, la de supervisión escolar.

Esta situación se ha venido prolongando desde hace mucho tiempo y se traduce, para los directores uno, en un inadecuado manejo de recursos humanos y materiales, disponibles en las diferentes instituciones educativas para alcanzar los objetivos establecidos.

Conviene plantearse la interrogante si estas situaciones descritas permiten a los directores uno ofrecer un servicio de calidad a las comunidades en las cuales laboran.

Es importante indagar también la manera en que estos directores llevan a cabo el proceso de supervisión y conocer más a profundidad los factores que interfieren en el mismo y el estilo y concepto de liderazgo que éstos ejercen para desempeñar las diferentes tareas administrativas y técnicas.

Harris citado por Acosta (1994: 47) acerca de la gestión directiva que desempeña un administrador educativo considera lo siguiente:

En la gestión directiva que se lleva a cabo en cada escuela y se le asignan altas prioridades a ciertas funciones no completamente reconocidas como legítimas. Las mismas ayudan a formular ciertas prácticas y a desviar parte de los recursos relacionados con las funciones poderosas, pidiendo el mejoramiento de la institución y desviando y utilizarlos recursos disponibles en grandes cantidades.

Lo anterior implica que estos administradores (directores uno) deben dedicar tiempo extra para llevar a cabo todo lo que compete a un docente: planear, llenar papelería que corresponde a su labor docente, elaborar material didáctico, dar atención individual a alumnos, visitar a los padres de familia, efectuar diversas actividades extra clase que aunque no están estipuladas dentro de las funciones del educador, se han asumido históricamente por él, por ejemplo: asistir a reuniones y otras actividades de comités comunales, organizar tumos, rifas, entre otras.

En estos casos, después de cumplir con las funciones docentes arriba mencionadas, los directores uno deben asumir todo lo inherente a su cargo administrativo. De acuerdo con el Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes (1985:74) entre las principales funciones que debe cumplir están:

Planea, dirige coordina y supervisa las actividades técnicas y administrativas de la institución a su cargo.

Asesora y orienta al personal acerca de normas de evaluación empleo y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos y utilización de material didáctico...

Lo anterior plantea la necesidad de un cambio dentro del sistema educativo costarricense, que evalúe el papel que ha venido desempeñando el docente administrativo de estos centros educativos en relación con las actividades gerenciales principales que proponen algunos teóricos como Robbins (1993) quien ha condensado las actividades gerenciales en cuatro: Planeación, organización, dirección y control.

Por otra parte, Nájera (1997:7) plantea en su informe de Grado la necesidad y la urgencia de estudios investigativos en este campo, además cita el siguiente interrogante: “Cómo se desarrolla el proceso administrativo en las escuelas con dirección uno”.

Se trata entonces de determinar los principales factores que repercuten en el ejercicio del liderazgo y en el desarrollo de la supervisión escolar y sobre este último, diversos autores consideran que la labor de supervisión es primordial para el buen funcionamiento y éxito de la empresa educativa. Además que para llevar a cabo la labor de supervisión de manera eficiente y eficaz, se deben tomar en cuenta distintos elementos personales como por ejemplo salud mental y física, sentido del humor y componentes profesionales tales como el dominio de las ciencias de la educación. Entre los aspectos profesionales y personales, los más relevantes son el de las cualidades que deben poseer quienes realizan la labor de supervisión y que un atributo personal valioso en el supervisor, es el de tener capacidad para ejercer liderazgo democrático.

Al respecto Villalobos (1991:42) expresa lo siguiente

Un director líder hace del centro educativo una institución eficiente y por consiguiente los docentes serán eficientes, porque la acción del director es muy valiosa con su actitud, entusiasmo y ejemplo mueve y despierta el interés de sus subalternos y con su obra ha fecunda la cooperación de todos

Lo anterior significa que cuando un director actúa como líder en su organización, tiene bien definida la misión y puede contribuir a que la escuela sea mejor. El tener claro los objetivos y metas de la institución promueve las relaciones armoniosas entre los involucrados en los procesos de enseñanza - aprendizaje, ofrece oportunidades para que el personal docente tenga una participación más activa, hacer mejor distribución del presupuesto, planta física, cumplir con los documentos del Ministerio de Educación Pública en forma eficaz.

Otros autores consideran la supervisión “como función medular de la gestión directiva” pues este proceso abarca aspectos como: la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales y el cambio, en relación con todos los miembros de la organización.

También que la supervisión significa liderazgo. Al respecto Willes citado por Cárdenas (1993:156) expresa:

El liderazgo es cualquier contribución al establecimiento y logro de los propósitos del grupo. Puede ejercerse por el Supervisor o cualquier miembro del plantel..

Los supervisores casi siempre son líderes oficiales nombrados por alguna autoridad fuera del grupo en el cual van a trabajar.

Lo anterior implica, que un supervisor debe estar seguro de tener un concepto funcional de liderazgo, que el ejercicio de este rol es necesario dentro de la organización que se administra para que esta sea productiva.

Es importante considerar que el desarrollo de la educación en nuestro país durante los últimos años ha sufrido grandes transformaciones del avance tecnológico, científico, social y económico.

Es responsabilidad del Estado ofrecer los mecanismos indispensables para que la labor educativa y administrativa se lleve a cabo en óptimas condiciones. El sistema educativo mediante la cooperación de Organismos Internacionales como por ejemplo: La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), ha intentado realizar cambios y experiencias, que contribuyen al mejoramiento de la calidad de la educación, algunos de estos cambios son como por ejemplo: El proyecto de Sistema de Mejoramiento de la calidad de la Educación (SIMED) con las denominadas escuelas líderes, Programa de Mejoramiento de la calidad de la Educación (PROMECE), Programa de Capacitación para Administradores de la Educación (PROCAE), entre otros. Sin embargo, éste no ha creado reformas que coadyuven a mejorar la calidad de la función de supervisión que desempeñan los directores uno ni el ejercicio de liderazgo que realizan éstos en su organización, dejando a este sector desprotegido en relación con material didáctico, tecnología, asesoramiento. A estas escuelas no se les apoya en términos administrativos adecuados, como a las direcciones dos o denominadas técnicas en adelante.

Esto resulta importante de revalorar, por cuanto se sabe que el director de una institución educativa es el encargado de transmitir, difundir, asesorar y supervisar las distintas acciones y políticas educativas emanadas por sus superiores.

El contar con mayor información y sobre todo, conocer las repercusiones que algunos factores externos o internos ocasionan a la labor gerencial, es muy provechoso para

establecer acciones preventivas dentro de las exigencias que requiere el mundo cambiante en el cual se está inmerso. También permite fortalecer aquellos elementos que promueven el éxito de la gestión directiva, en los ámbitos de supervisión y en el ejercicio del liderazgo, así como facilitar la obtención de otros conocimientos que orienten aún más la compleja acción que ejecutan los administradores de las direcciones uno.

Por lo tanto, en atención a los planteamientos anteriores, se presenta el siguiente problema de investigación.

¿Cuáles son los principales factores externos o internos que repercuten en el desarrollo de la función de supervisión y en el ejercicio del liderazgo de los directores uno de las escuelas públicas del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela ?

1.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

Se da respuesta al problema de investigación antes citado, mediante las siguientes preguntas de investigación.

¿Qué concepto tiene el director uno acerca de la supervisión educativa?

¿Qué clase de supervisión desarrolla el director al trabajo docente cuando lo supervisa?

¿Qué concepto de liderazgo maneja el director uno?

¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directores uno en la unidad social que se estudia?

¿De qué manera afecta la experiencia profesional del director uno su desempeño administrativo en torno a la Supervisión y al rol de liderazgo?

¿Qué influencia tiene el nivel de certificación profesional del administrador en el desempeño de la supervisión y en el ejercicio del liderazgo?

¿Permite la jornada laboral del director realizar la tarea de supervisión y el rol de liderazgo con eficiencia y eficacia?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

- Analizar los principales factores externos e internos que repercuten en el desarrollo de la supervisión y en el ejercicio del liderazgo de los directores uno en las escuelas del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar el concepto de supervisión escolar que tiene el director uno del Circuito 07
- Determinar las acciones de supervisión que realiza el director con el personal docente.
- Identificar el concepto de liderazgo que manejan los directores uno.
- Describir el estilo de liderazgo que ejerce el docente administrativo en su desempeño laboral
- Identificar el nivel de experiencia profesional de los administradores de las escuelas públicas dirección uno y su relación con el desempeño de la supervisión y el ejercicio del liderazgo.
- Determinar el nivel de certificación profesional de los administradores uno en relación con el desarrollo de la supervisión y el ejercicio del liderazgo.
- Valorar la jornada laboral de los directores uno en relación con el cumplimiento de la supervisión y el rol de liderazgo.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio permite analizar desde la perspectiva del docente y el Director Uno aquellos factores que interfieren en la supervisión escolar y conocer cuál es el concepto y estilo de liderazgo que ejercen los directores uno del circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela. Este resulta muy apropiado, por cuanto se sabe que todo docente administrador debe prepararse para dirigir con éxito una organización educativa, debe poseer una amplia gama de conocimientos que pueda poner en práctica y desarrollar una administración modelo y productiva.

El rol principal de cada administrador, en la gerencia integral y de acuerdo con la nueva concepción de supervisión moderna, es el de dirigir el personal a su cargo con

eficacia y eficiencia, basándose en la motivación, la comunicación, las relaciones humanas y en el ejercicio del liderazgo para alcanzar las metas establecidas. Crear un ambiente de trabajo de satisfacción y armonía que favorezca la toma de decisiones.

La gestión directiva de los centros educativos debe estar orientada hacia una mejora permanente en la calidad de la educación para dar respuesta a los desafíos y retos que diariamente debe enfrentar la sociedad civil costarricense así como los inmigrantes que forman parte de ella.

Es fundamental preparar directores en el campo de la supervisión y en el ejercicio del liderazgo para que encaminen con éxito los procesos de enseñanza y aprendizaje del quehacer educativo. Se pretende que la información recopilada en esta investigación sea tomada en cuenta para la realización de futuras investigaciones, por personas interesadas en realizar estudios de esta naturaleza que tengan interés de indagar más a fondo sobre otras variables detectadas en este estudio.

También tiene como finalidad el servir como herramienta para los actuales y futuros directores uno que deseen lograr mejoras y un adecuado manejo y aprovechamiento de los insumos del proceso enseñanza aprendizaje: docentes, alumnos, padres de familia, material didáctico, entre otros.

Las técnicas investigativas a emplear permiten analizar las relaciones entre factores como: el nivel de experiencia laboral, el nivel de certificación, la jornada laboral y su repercusión en el desarrollo de la supervisión y en el rol de liderazgo que desempeñan los directores uno de los centros educativos: Calle Liles, San Rafael, San Juan Norte de Poás, IMAS y la Guatusa, todas pertenecen al circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela.

Desde la perspectiva del investigador, los resultados obtenidos, aportan datos que permiten obtener una visión más amplia del objeto en estudio, conocer la situación para la elaboración de una propuesta que ayude a fortalecer o mejorar aquellas áreas débiles que se determinen como producto de esta investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIA CONTEXTUAL.

1. LA ADMINISTRACION EDUCATIVA Y SUS IMPLICACIONES EN LA SUPERVISIÓN ESCOLAR Y EL EJERCIO DEL LIDERAZGO

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Se puede decir que la administración es un conjunto de acciones, conocimiento y principios que llevan al logro de los resultados de los objetivos propuestos.

La administración procura siempre hacer el mejor uso de los recursos disponibles que tiene una determinada organización.

Al respecto Escobedo citado por Cárdenas (1996:40) expresa:

La administración es un proceso eventualmente dinámico y evolutivo, que adapta e influye continuamente en las condiciones políticas, económicas, tecnológicas y hace uso de ellas para lograr más satisfactorio posible.

Lo anterior implica que los administradores, sean sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. Es un proceso dinámico y evolutivo debido a que un administrador debe realizar una gama de funciones, según sea la circunstancia o situación que deba enfrentar.

Además, la administración es un proceso coherente, secuencial y sistemático que responde siempre a la participación creadora de la mente humana. Es esencialmente teórica, como disciplina aplicada es esencialmente práctica, técnica, dinámica y compleja. Esta influye en los procesos sociales y recibe la influencia de ellos. La eficacia de la administración depende de la evolución de los elementos que le componen, los cuales son básicamente tres: el humano, el estructural y el económico. El objeto de la administración como disciplina teórica es estudiar estos elementos que integran el proceso y como arte y técnica, la forma de coordinarlos a fin de obtener el máximo beneficio.

Por consiguiente, el hombre investiga, prevee y planifica continuamente en todos los actos de su vida, la administración como disciplina, proceso e institución también debe hacer esto.

Según Hampton (1997: 23):

Todo empleado es administrador en la medida en que planea , organiza dirige y controla... no olvidemos que cada proceso ha de llevarse a cabo en una forma que corresponda a la situación administración educativa es en realidad el conjunto de principios, técnicas y prácticas que permiten aunar los esfuerzos en forma cooperativa a través de los cuales se logran las metas propuestas.

La situación descrita anteriormente implica que una buena administración es necesaria para el buen funcionamiento de la empresa, para ello, el director debe ejercer el liderazgo, manejar las relaciones humanas las cuales por su importancia en la gestión directiva deben tratarse con cuidado para que sirvan de base para la práctica eficaz en la administración de la comunidad educativa, incentivar a la toma de decisiones y la comunicación

Robbins (1993) señala que el proceso de la administración está concentrado en 4 funciones a saber:

Planeación: incluye definir metas, establecer estrategias, desarrollar planes para coordinar actividades.

Organizar: se encarga de determinar qué actividades se realizarán, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, dónde se tomarán las decisiones.

Dirección: esta función se encarga de motivar, de guiar a los empleados, de seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

Control: Se encarga de dar seguimiento a las actividades que se cumplan de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación.

La administración educativa por su parte, tiene como fin contribuir al mejoramiento de la educación mediante la realización de varias acciones, como son: la preparación de presupuestos, diseño y distribución de edificios, provisión y organización del personal, control de asistencia y control de gastos. Su objetivo primordial es centralizar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Es decir, controla y maneja los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los fines y aspiraciones determinados por la política educativa. La administración

educativa ordena, coordina y establece relaciones entre los distintos elementos que participan en la acción educacional. El SIMED (Sistema Nacional de Mejoramiento de la Calidad de la

Educación Costarricense) (1997:16) se refiere a la gestión escolar como “al trabajo administrativo que se realiza en el ámbito de la escuela para lograr los objetivos educativos que ésta propone”

Por consiguiente, se deduce que la administración educativa es el conjunto de técnicas y prácticas que emprende el equipo directivo de una escuela para unir esfuerzos individuales en forma cooperativa para promover y posibilitar la cosecución de la intencionalidad pedagógica en y para la comunidad educativa a través de los cuales se logran las metas propuestas o los resultados esperados.

La administración educativa es una labor ordenada y científica que se debe ver de acuerdo con el contexto en la cual se desarrolla, debe ajustarse a los cambios constantes de este mundo. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Por tanto, la administración educativa se ejerce en las siguientes dimensiones de la institución y del quehacer educativo: la dimensión pedagógica –curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativa-financiera, y la dimensión organizacional – operativa. SIMED (1997)

Según Lemus (1975) algunas de las características de la administración de la educación son:

- La educación es fundamental para el bienestar de la sociedad, que cualquier otra clase de actividad.
- La educación tiene trascendencia pública.
- La administración escolar es difícil a causa de la sensibilidad de su personal.
- La función educativa es compleja, pues intervienen diversidad de elementos humanos que la hacen complicada desde el punto de vista operacional.
- La acción educación es comprometida, entre otras.

Por consiguiente, el rol del administrador educativo es el de crear un comportamiento organizacional que le facilite tomar buenas decisiones para que pueda operar efectivamente. Debe saber ¿ Qué deberá administrar? ¿ Quién lo ayudará? ¿A quién ayudará? ¿ Cuáles son

las relaciones entre cada uno de los distintos grupos de trabajo? ¿Cuál es la conformación general del grupo?

Al respecto Villalobos (1991:41) expresa:

El director debe prepararse para dirigir con éxito una institución educativa, debe poseer una amplia gama de conocimientos que pueda poner en práctica y desarrollar una administración modelo y productivo. El rol del director será el de dirigir a sus subalternos con eficacia, basándose en la motivación, la comunicación y el liderazgo para hacer posible el logro de los objetivos.

Es por ello, que el rol de un administrador en su estilo de trabajo, debe tratar de crear un ambiente laboral satisfactorio, distribuir las tareas a su personal de acuerdo con las experiencias que cada uno acumule, es decir, analizar y evaluar el trabajo de sus subalternos de tal manera que puedan desarrollar el potencial humano y realizar un trabajo conjunto. Se dice que cuando el administrador transmite sus cualidades personales, se percibe dentro de la organización un espíritu creador de iniciativa, de entusiasmo, colaboración y deseos de trabajar.

El papel del administrador educativo también debe ir orientado a desarrollar, mantener y fomentar el aprendizaje estudiantil, por consiguiente, debe visitar aulas y brindar ayuda a los docentes. Un administrador educativo debe tener un profundo conocimiento del personal, dar buen ejemplo, porque esta es la mejor manera de lograr que éste responda a sus indicaciones.

Debe ser un agente de cambio con cualidades morales como: voluntad, firmeza, audacia, responsabilidad, sentimiento del deber, poseer un conjunto de aptitudes, características o condiciones personales, para desempeñar una serie de papeles dentro del contexto en el cual debe desenvolverse. Esto se realiza con el fin de dirigir la institución hacia las metas planteadas por esa organización.

1.2 DESARROLLO DEL SUPERVISIÓN ESCOLAR

En los últimos años el concepto de la supervisión ha evolucionado profundamente hasta comprenderse hoy en día en un marco más amplio, para lograr una mayor comprensión del educando, mejorar los métodos de aprendizaje, permitir que el educador pueda interpretar y adaptar el curriculum en relación con los programas de estudio.

Cárdenas (1990) menciona que los propósitos y la Filosofía de la Supervisión ha tenido cambios muy significativos, primeramente se concebía la supervisión escolar como una acción de inspección, servía para determinar o comprobar el estado de la enseñanza, luego como *laissez-faire* (dejar hacer); se trabaja sin lineamientos, cada quién hace lo que mejor le parece, después como coerción, donde domina el concepto de supervisión, se destruye la iniciativa y la originalidad del docente. Además otra manera de concebir la supervisión es como adiestramiento y orientación de los docentes, reconoce la necesidad de actualización del personal docente, pretende que el maestro se mejore así mismo y perfeccionice su técnica. Se habla de un desarrollo personal y cultural para el cuerpo docente, lo cual es un gran avance de la supervisión. Luego se le concibe como participativa y cooperativa.

En la actualidad se habla de una supervisión con dirección democrática y últimamente de una autosuperación, orientada al desarrollo individual, que sea coextensiva que abarque todos los insumos del proceso educativo y orienten el trabajo de los maestros. Se considera como insumos de este proceso: estudiantes, maestros, materiales, ambiente de trabajo, técnicas didáctica.

Wiles, citado por Cárdenas (1990:13) expresa lo siguiente:

La supervisión es ayuda para mejorar. Ocurre cuando se ayuda a los maestros a dar un paso adelante.

No puede imponerse, sólo es eficaz cuando ha sido solicitada con ayuda. No está limitada a ninguna persona que lleve el título de supervisor, cualquier miembro de la escuela puede ayudar a los maestros para que actúen más eficazmente. La supervisión es ayuda en el desarrollo de un mejor proceso de enseñanza aprendizaje.

De lo anterior se desprende, que toda persona encargada de trabajar en colaboración con otros para mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje es un supervisor, y solo es eficaz, cuando es esencialmente creativa, cuando destaca la labor del educador, lo estimula y reconoce sus méritos, además procura desarrollarle un ambiente de trabajo seguro y motivador para favorecer el desarrollo de su potencial humano, iniciativa y creatividad.

En PROCAE (1991) se dice que la palabra "supervisión" adquiere diferentes connotaciones debido a que cada persona la interpreta con base a sus experiencias, necesidades y propósitos.

Hay personas que la perciben como una amenaza a su individualidad, otros la conciben como una herramienta de ayuda y de apoyo para desempeñar mejor la labor educativa.

La atención al desarrollo de habilidades requeridas para identificar problemas que necesitan ser resueltos, el planear para obtener resultados óptimos en los planes operativos, el identificar y explotar las oportunidades que se presentan, son algunas acciones que todo administrador debe conocer para llevar a cabo el proceso de supervisión.

Tradicionalmente la supervisión se centraba en acciones fiscalizadoras de improvisación, no planificadas e impuestas; lo cual originaba que en la escuela, como institución educativa (la cual representa una compleja labor que involucra a todas las personas que laboran en ella) se dificultara el desempeño de los seres humanos que interactuaban en la misma, porque no operaba ni respondía a las necesidades de los supervisados.

Es por ello, que el administrador educativo ha sentido la necesidad de la supervisión como un medio eficaz para lograr el mejoramiento de la organización que dirige. Estos cambios han dado origen a una supervisión moderna, en la cual, el rol del administrador es formar parte del equipo de trabajo, ayudar, acompañar, guiar y apoyar a los docentes, para lograr mayor eficiencia en las labores que realizan. Sin embargo, el análisis de los diferentes conceptos que se le ha dado a la supervisión escolar a través del tiempo ayudan a comprender mejor el rol que ha desempeñado la supervisión en el ambiente escolar.

Por ejemplo, Wiles y Bondi citados por Acosta (1994:14,15) identifican seis énfasis de supervisión presentes durante los últimos veinte años; a saber

- a) Supervisión como administración: El administrador debe dar mayor importancia al logro de las metas o expectativas instruccionales del sistema educativo, de manera que se logre en éste eficiencia e eficacia.
- b) Supervisión como desarrollo del currículo: La supervisión encuentra su significado en el currículo. Las prácticas relacionadas con éste último demuestran su vitalidad debido a la primera. De acuerdo a la supervisión, se van a sustentar, apoyar e incrementar prácticas para mejorar el currículo.
- c) Supervisión como mejoramiento de la instrucción: La supervisión se percibe como una acción dirigida al mejoramiento de la institución y del programa instruccional, o sea, la

implementación del currículo. La supervisión debe motivar, apoyar e impulsar el desarrollo de programas instruccionales para el desarrollo de currículo.

- d) Supervisión como facilitadora del desarrollo de relaciones humanas: La supervisión como proceso se dirige a crear una relación de empatía y de preocupación entre las personas que laboran hacia el logro de las metas, como un fin común. A través de ésta se enfatiza la comunicación eficaz, la colaboración y la preocupación por los demás. El supervisor debe fomentar el desarrollo de la relaciones humanas, mediante una buena comunicación para lograr un buen desempeño y logro de metas.
- e) Supervisión como gerencia: La responsabilidad de la supervisión se percibe como la organización de la institución educativa como un sistema de producción. Ese énfasis denota la influencia de la aplicación de los hallazgos de la industria y los negocios a la supervisión educativa.
- f) Supervisión como liderazgo: Es un proceso donde se estimula, orienta, apoya, adiestra el educador para llevar a cabo una instrucción educativa de calidad, proporcionándole al educando experiencias de aprendizaje.

Por otro lado, Dahilla citada por Cárdenas (1990) se refiere a la supervisión como una función orientadora para el perfeccionamiento de personal docente, como el procedimiento por medio del cual un sistema escolar mejora su programa de estudio y enseñanza, posibilita el cambio, y se constituye en un proceso donde se logra la liberación del potencial humano.

Otra definición de supervisión, la da Glickman, citado por Acosta (1990) en donde expresa que la supervisión es una acción dirigida a mejorar la institución, a desarrollar el curriculum, el adiestramiento en servicio, el desarrollo grupal y la investigación activa, ayuda a crear una relación de empatía entre las personas que laboran por una, meta, como fin común, enfatiza la comunicación eficaz, colaboración y preocupación por los demás su propósito es proveer a los estudiantes experiencias de aprendizaje más eficaces, es por ello, que el supervisor debe tener conocimiento de la misma, dominio de técnicas, destrezas, debe saber escuchar, comprender, dar ejemplo con sus acciones y actitudes, entender las necesidades sociales e intereses, si pretende ayudar directamente al docente.

Bar, Burton, Brueckner citados por Cárdenas (1900: 12) expresan:

La supervisión es, en general tal como ha venido siendo en tiempo modernos, un servicio técnico principalmente interesados en el estudio y mejoramiento de las condiciones que rodean la enseñanza y el desarrollo del alumno. Todo en el sistema escolar está dirigido, por supuesto, al objetivo final de estimular la enseñanza y el desarrollo del alumno, la supervisión está interesada en aquellos aspectos que de una manera primordial y directa, condicionan la enseñanza y el desarrollo.

Por tanto, se refleja que la definición de la supervisión escolar se basa en los principios sobre los cuales opera, en su organización administrativa, en las técnicas específicas con las cuales se complementa.

El administrador debe ser un líder, con habilidad y capacidad para el manejo de conflictos. La supervisión educativa busca facilitar la integración del docente en su labor, potenciando una mayor abstracción mental, compromiso y trabajo de equipo. Los propósitos, las metas y objetivos de la supervisión educativa están muy relacionados. Un propósito es que el profesional de la educación aporte su potencial en favor de los estudiantes para lograr las metas. Estas buscan el mejoramiento de la labor docente en el aula y en su entorno de manera integral facilitándole a los docentes oportunidades para su identificación y compromiso con el proceso educativo. Entre los objetivos de la supervisión están:

- Aportar a la comunidad educativa un ambiente físico, social y emocional que facilite el desarrollo óptimo del proceso.
- Dar capacitación docente que facilite la gestión educativa.
- Resolver problemas que afecten la gestión educativa.

1.3 PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN

Los principios de la supervisión constituyen según Cárdenas (1993) el cuerpo de postulaciones teóricas, la parte doctrinal, que debe considerarse para que las acciones de Supervisión sean eficaces, tengan unidad y objetividad.

De acuerdo con este autor, dentro de la gestión directiva en el área de la supervisión tenemos los siguientes principios:

- La supervisión es filosófica: Pretende realizar un gráfico de objetivos (los valores que informan el proceso educativo) contribuyendo eficazmente a la revisión de los mismos.
- La supervisión es cooperativa. Con el objeto de mejorar la educación, todos los miembros deben colaborar y ayudarse mutuamente.
- La supervisión es creadora. Es necesario investigar las características del trabajo y buscar (crear) las soluciones convenientes.
- La supervisión es científica. Se basa en hechos, en evidencias comprobadas y utiliza métodos objetivos, de tal manera que le permitan al supervisor llegar a conclusiones válidas.
- La supervisión es democrática. Cuando emplea con los diferentes miembros del personal, principios como: la cooperación, la armonía y el respeto.
- La supervisión es justa: Reconoce los méritos y los esfuerzos a cada uno de los miembros del personal, así como sus defectos.
- La supervisión es amable y convincente. Actúa sin coaccionar, de modo que los maestros la aceptan como oportunidad de perfeccionamiento, además despierta la confianza y cooperación del personal, promueve entre estos una comunicación eficiente.
- La supervisión se realiza más con acciones que con palabras. Dar orientaciones prácticas que ayuden positivamente a mejorar la calidad de la enseñanza.
- La supervisión es informal, hasta donde sea posible. Se debe de comunicar los resultados de una visita efectuada a un miembro del personal, mediante el curso de una plática informal, por ejemplo: durante el recreo o en otra circunstancia similar, se pueden dar recomendaciones valiosas después de discutir los problemas.
- La supervisión se centra más en lo profesional que en lo particular. El supervisor debe tratar las dificultades o fallas, de tal forma que no intervenga en la vida privada de los miembros del personal.
- La supervisión es graduada: Ataca los problemas que son sentidos por los supervisados y después los problemas que son advertidos por el supervisor, primero los más sencillos y después los problemas más complejos, analiza la causa y luego la consecuencia del mismo.

- La supervisión es continua y progresiva. La supervisión debe desarrollarse constantemente y evolucionar de acuerdo con los intereses y las necesidades circunstanciales.
- La supervisión hace uso de diferentes medios. Busca distintas técnicas que permitan enfrentar el problema atendiendo a factores diversos.
- La supervisión es individual y colectiva. Según sea la naturaleza de los problemas, habrá asuntos que sólo se pueden atender en forma individual o, deberán tratarse en forma colectiva y cooperativa.
- La supervisión es planeada y organizada. Toda tarea requiere planeamiento y organización previos, para que los diferentes miembros del personal conozcan las acciones de supervisión que se van a desarrollar en la escuela y se preparen adecuadamente.
- La supervisión debe ser evaluada continuamente. Con el fin de conocer más la situación para mejorarlo y hacer los cambios que se consideren necesarios, asimismo, promover el perfeccionamiento profesional.

1.4 CLASES DE SUPERVISIÓN

Básicamente hay dos clases de supervisión: La tradicional o autocrática y la moderna o democrática.

El supervisor autocrático, cree que puede ver solo todos los aspectos de un problema, no aprovecha la experiencia de los demás, es celoso en sus ideas. El supervisor democrático sabe aprovechar los conocimientos en conjunto, delegar responsabilidades, reconoce y agradece alguna idea que se le sugiere. Pero algunos autores, por ejemplo Lemus (1975) se refiere a cuatro clases de supervisión:

a - Supervisión correctiva

Esta clase de supervisión se identifica con la primera clasificación de tradicional o autocrática. Solo trata de localizar defectos o errores para corregirlos, presta atención a los síntomas, y no investiga las causas del problema, por lo tanto, es muy superficial.

Esta supervisión no aprecia los méritos y bondades del educador, es decir, no estimula su potencial humano, impidiéndole progresar positivamente en la educación.

b - Supervisión preventiva.

Lemus (1975:200) se refiere a esta clase de supervisión de la siguiente manera:

La supervisión preventiva tiene la ventaja de evitar que el docente pierda confianza en si mismo, al caer en serios fracasos debido a su poca previsión.

También evita que pierda la confianza de sus alumnos... Una supervisión preventiva, a la vez que evita la consumación de los errores, estimula el progreso profesional de los maestros o profesores.

Lo anterior expresa, que esta clase de supervisión tiene como objeto evitar en lo posible los problemas antes que aparezcan. Por esta razón, la visita que el director efectúa a la sala de clases debe servir para orientar al maestro en caso de descubrir indicios de algún problema que podrá entorpecer la labor docente.

Esta labor de tratar los problemas debe darse a través de la cooperación entre el maestro, el supervisor, los padres de familia y demás personas involucradas en determinada situación.

c - Supervisión constructiva:

La supervisión constructiva es considerada como un proceso de estudio y análisis de las condiciones existentes que contribuyen a la educación y por ende al proceso de enseñanza aprendizaje. Por ejemplo se analizan factores tales como: las condiciones ambientales, los objetivos de la educación, la naturaleza del alumno y del aprendizaje, los métodos de enseñanza, los programas escolares, para lograr una unidad y armonía en la labor escolar, a la vez se corrigen defectos existentes, se logra una construcción gradual, de la educación y se mejora la preparación profesional del docente. Procura enriquecer la personalidad y la técnica del docente.

d - Supervisión creadora

Esta clase de supervisión trata de estimular al personal para una labor creadora, considera a cada maestro como artista de la educación.

El supervisor debe estimular la capacidad de iniciativa del personal para que este se desenvuelva profesionalmente y que de manera libre y genuina, colabore en el mejoramiento de la educación.

Busca estimular y orientar, más que la simple búsqueda de errores. El supervisor director motiva al personal para que sea creativo en la solución de los problemas este estilo

de supervisión promueve la cooperación y manifiesta mayores expectativas de los progresos en los supervisados.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN ESCOLAR

La supervisión escolar es el medio que sirve para estimular y garantizar el mejoramiento y superación de los educadores en servicio ésta reúne diversas características que han sido dadas por diferentes autores, por ejemplo Neagly y Evans citados por Acosta (1994) mencionan las siguientes:

a - El establecimiento y mantenimiento de relaciones humanas satisfactorias entre todos los miembros del personal.

Cada miembro debe ser tratado como un ser humano que contribuye al quehacer educativo, las relaciones deben ser amigables, abiertas e informales, donde exista confianza y respeto mutuo.

b - La supervisión moderna es democrática en su más antiguo sentido.

Esto implica asumir un papel de líder dinámico, comprensivo y sensible. Debe existir armonía, cooperación y creatividad ante las diversas situaciones escolares.

La democracia en la supervisión significa involucramiento activo y cooperativo en todos los aspectos del programa instruccional, el supervisor debe estar bien informado y capacitado, además de mantener unas relaciones humanas positivas.

c - La supervisión es abarcadora

La supervisión cubre todo el programa escolar, a través de los diversos niveles organizacionales y las asignaturas.

También es abarcadora en su visión del maestro y del aprendiz mejora el aprendizaje del estudiante, a través del mejoramiento del maestro.

Además es una función del liderato, la cual estimula la acción del supervisor y el supervisado.

También Nénci citado por PROCAE (1991) propone otras características sobre como debe ser la supervisión escolar.

Cooperativa: el supervisor, los maestros, el personal administrativo los padres y demás personas que participan deben sentirse comprometidos e indispensables en el desarrollo de la acción educativa, y deben ofrecer sugerencias y prestar servicios útiles a la supervisión.

Integrada: Todos los responsables por el proceso de enseñanza y aprendizaje deben realizar una labor de integración de sus tareas, para seguir una orientación unificada y una misma filosofía de la educación.

Científica: La supervisión debe estructurarse reflexivamente teniendo como base el control de enseñanza y aprendizaje, a fin de que los resultados ofrezcan sugerencias y poder así efectuar los reajustes necesarios y constantes.

Flexible: La supervisión debe estar abierta a los cambios, de acuerdo a las nuevas exigencias de los alumnos y la sociedad.

Permanente: La acción de supervisión escolar debe estimular a todos los que participan en el proceso de enseñanza: aprendizaje para que realicen un esfuerzo constante de actualización teórica y práctica.

1.6 ETAPAS DE LA SUPERVISIÓN

La labor de la supervisión comprende, según PROCAE (1991) comprende tres fases o etapas, a saber:

a - Planeamiento:

El planeamiento permite conocer la situación real en que se desarrolla la educación, así como la organización sistemática de las actividades y el logro de los objetivos de la supervisión.

La supervisión es una acción que debe ser debidamente planeada y organizada para saber hacia dónde quiere dirigir los esfuerzos y objetivos de los docentes, estudiantes, comunidad, la administración.

Este requiere de un diagnóstico situacional de la institución y su entorno, donde abarque elementos como: la comunidad (factores socioeconómicos, recursos, costumbres), los docentes (experiencia, intereses) los estudiantes (antecedentes) políticas educativas, infraestructura, modalidad educativa y nivel. Al respecto Bosco (1992:3) afirma:

...la planificación es considerada una valiosa herramienta para conocer, prever y actuar sobre la realidad socio- educativa, de una manera racional, sustentable, científica, intencional y transformada, en congruencia con los objetivos de promover la equidad, la pertinencia y significación social de aprendizajes.

El planeamiento ayuda a coordinar el trabajo y asegura la cooperación entre el supervisor y los miembros del personal. Todo administrador educativo planifica por varias razones: para cambiar cualquier situación actual que no le es favorable, para aprovechar

aquellas oportunidades que el entorno le brinda, para disminuir amenazas o debilidades que obstaculizan la visión que se ha planeado. Es por eso que el planeamiento se vale de instrumentos (planes, programas, proyectos) que permiten al administrador operar a un nivel más concreto o específico y a establecer prioridades de las necesidades o problemas por solucionar

b - Seguimiento

Es la segunda etapa de la labor de supervisión. Tiene como objetivo darle seguimiento a la ejecución de lo que se ha planeado durante el curso lectivo, con el objeto de evaluar lo realizado, detectar nuevas necesidades, problemas, la recolección de nueva información para la planificación.

Esta etapa permite que lo planeado se ejecute con eficiencia y eficacia. Procura asegurar la unidad y continuidad de las actividades educativas, además observar el desempeño de los docentes para orientarlos y coordinar su labor.

c - Control

Con base en lo planeado, esta etapa permite prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones, introducir cambios para adoptar mejor el centro educativo a las necesidades de alumno y la comunidad.

Se sugiere que todo administrador a la hora de poner en práctica las etapas que comprende de la labor de supervisión considere factores como: las relaciones humanas, los conflictos, la toma de decisiones, la orientación al docente, debido a que estas no se desarrollan de manera aislada, sino que requiere de la responsabilidad y el compromiso de los diferentes actores involucrados en la tarea educativa.

1.7 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA SUPERVISIÓN

Todas las acciones o actividades que emplea un supervisor puede considerarse como métodos y técnicas. Cuando nos referimos a métodos, hablamos de procedimientos más amplios, los cuales se valen de la cooperación, de todas las técnicas, los principales métodos de la supervisión son:

- el método científico
- el no - directivo
- el de facetas múltiples

- el de ayuda mutua
- el clínico
- el de ósmosis

En cuanto a las técnicas utilizadas en la supervisión, pueden aplicarse en forma independiente o integrada, pueden clasificarse en directas e indirectas.

Las técnicas indirectas de supervisión, según Cárdenas (1990:81) las define como:

Aquellas que suministran a la supervisión, datos para estudio, los cuales no son, empero recogidas directamente de la observación del proceso de enseñanza y aprendizaje o del contacto con las personas comprometidas en forma indirecta y pueden suministrar material de estudio y reflexión pedagógica.

Estas suministran a la supervisión datos sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, o del desempeño laboral de todos los integrantes de la organización. Según Lemus (1975) algunas técnicas de supervisión indirecta son:

- Estudio del fichero del “ Curriculum Vitae” de cada docente: El estudio del curriculum vitae facilita al supervisor tener una idea general y particular acerca de las posibilidades y destrezas de cada uno, orientando la comprensión y el aprovechamiento del mismo.
- Estudio de planes de enseñanza: Estimula al docente para que elabore sus planteamientos didácticos sencillos prácticos y en la forma más breve posible, facilitando la elaboración de los mismos con más calma y menor tiempo.
- Estudio de posibilidades de integración de la enseñanza: Estimula constantemente la integración de la enseñanza, lo cual redundará a la vez en facilitar el planeamiento y la retroalimentación de los contenidos.
- Conocimiento del alumno: El tener conocimiento de la realidad humana y social de la población escolar permitirá una valoración objetiva con relación al entorno y a las necesidades de los educandos.
- Estudio del currículo, horarios y material didáctico disponible: Trabaja constantemente en el mejoramiento del currículum y en la adaptación del mismo al contexto en que se desarrolla.
- Observación de las relaciones entre los grupos de la población escolar: El investigar acerca de las relaciones humanas que se dan en la organización, es un factor que influye en el rendimiento y buen desempeño de las actividades escolares.

- Control de los cuadernos de temas con relación a la marcha de los planeamientos: observar en forma periódica el desarrollo de los planes didácticos por medio de los cuadernos de temas esto aportará información acerca del buen desempeño laboral.

Cárdenas (1990:84) se expresa de las técnicas directas de supervisión de la siguiente manera “aquellas que suministran datos de estudio recogidas directamente en tareas que se están realizando”

Entre las técnicas directas de supervisión Lemus (1975) menciona:

- Observación del desempeño del maestro: La observación de cómo se está desarrollando realmente la verificación de lo que ocurre con relación a la dirección, a los maestros, a los educandos y a los demás elementos que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Después de la observación de la clase, debe haber una reunión entre el supervisor y el maestro para tratar acerca del desempeño de éste. Se debe empezar siempre señalando los aspectos positivos del trabajo observado, para convencer al maestro de que no hay ningún prejuicio contra él, sino mejorar su actuación docente.

- Reuniones de maestros. Consiste en el encuentro más o menos informal de personas interesadas en una misma problemática, con el fin de cambiar ideas con respecto a la misma.
- Entrevistas individuales. Es un procedimiento necesario para establecer un contacto pedagógico constructivo entre supervisor y los maestros, las entrevistas pueden ser:
 - Sugeridas por el supervisor
 - Solicitadas por el maestro
 - Posterior a las observaciones
- Visitas: Consiste en el encuentro amistoso del supervisor y los maestros, en el local de trabajo o fuera de él.
- Excursión: Con visitas a instituciones o locales situados más o menos lejos de la escuela se presentan, al mismo tiempo, para estudio y recreo.
- Demostraciones: Consiste en el desempeño de una tarea delante de personas que se hallan interesadas en la misma, a fin de que sea luego criticada, repetida y si se le considera de utilidad adaptada.

- Trabajo de comisión: El supervisor invita a algunos de los maestros, que se manifiestan más interesados en un problema, a estudiarlo y a sugerir soluciones o mejores formas de tratarlo. Cuando la comisión haya terminado su labor, presentará un informe al supervisor, que lo estudiará y discutirá con ella.

Luego, una vez hechas las correcciones, se presentará en una reunión de maestros, el asunto estudiado, donde se discutirán las conclusiones, para establecer las normas finales de acción, que los maestros deberán de estudiar.

- Lectura y redacción: La supervisión debe incluir al maestro a leer lo que le sea más necesario y útil en el campo de la ideología y la técnica profesional, en función del nivel de enseñanza a que se dedica. El hecho de hacer que el maestro escriba sus experiencias o exprese sus reflexiones lo obligará a realizar un trabajo de constante perfeccionamiento.

El conocimiento de estos procedimientos facilita al administrador las bases teóricas y técnicas para el desempeño eficaz de la supervisión escolar, como un medio que contribuye a mejorar la calidad de educación, que intentan la liberación del potencial humano y el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La función de supervisar referente al punto de vista de la dimensión humana se puede enfocar desde distintas perspectivas tales como: generadora de desarrollo personal, como líder, y desarrollando liderazgo, como comunicador y como motivadora.

La supervisión pretende adaptar la escuela al alumno y asigna mayor importancia a la calidad del aprendizaje, además necesita del apoyo de todas las personas que forman parte de la organización.

Es por ello, que el director como miembro docente administrativo, debe propiciar el desarrollo y comprensión de las funciones administrativas, servir de apoyo para el desarrollo del currículum el cual está constituido por las experiencias de aprendizaje que vive el estudiante en el ámbito escolar y en el entorno donde se desenvuelve o en la constante interrelación escuela comunidad.

1.8 LA SUPERVISIÓN COMO LIDERAZGO

Según Wiles y Bondi citados por Acosta (1994:10) la supervisión como liderazgo se refiere a “un conjunto de ejecuciones razonablemente distintas dentro del contexto total de la operación escolar. Provee servicios de apoyo o respaldo a la instrucción.”

Lo anterior implica que los procesos de liderazgo se utilizan en todas las funciones propias de la operación educativa, incluyendo el desempeño de las tareas de la supervisión educativa.

El supervisor en función de líder, involucra a los docentes en la formulación, interpretación, comprensión y logro de las metas y objetivos educativos establecidos en la escuela y por ende, de el sistema educativo.

Debe tener la capacidad de persuadir, la habilidad para mover a las personas a que se involucren en una acción determinada. Además debe buscar la manera de reconciliar los intereses y necesidades de los maestros, con las metas del sistema educativo y de la escuela. Tiene que ser flexible y adaptarse a diferentes situaciones

Diversos autores han expresado que el liderazgo consiste en influir en los demás para alcanzar metas establecidas de la tarea como por ejemplo: Stoner y Wankel (1989:506,507) definen que " el liderazgo gerencial es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionados con las tareas."

Koontz y Weihrich (1990:496) se refieren al liderazgo como " el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales."

Lo cierto es que en el campo de la administración educativa, especialmente en lo que se refiere a la supervisión como dinamizadora de la calidad educativa y del proceso de administración del currículum, el liderazgo constituye un elemento que permite el desarrollo de la práctica pedagógica y las modificaciones de la conducta de los individuos involucrados en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Cuando un director es líder se caracteriza no sólo por llevar a cabo sus funciones con éxito, sino, porque define con claridad las metas y objetivos de la organización, estimulando la participación de los padres y miembros de la comunidad en las actividades del centro educativo.

Quienes conciben el liderazgo en esta forma transformacional, lo consideran como un factor decisivo de la eficiencia organizacional.

La base del liderazgo eficaz es la comprensión de la misión de la organización, la cual debe ser definida y establecida por el director líder y el personal a cargo, de tal forma que se perciban de manera clara y visible en las metas y objetivos propuestos.

Según Selznick citado por Hampton (1997:469) expresa:

La misión del liderazgo consiste en transformar una organización "impersonalizada" de individuos indiferentes en una institución de personas que se sienten comprometidas a alcanzar sus metas, que se identifican con la compañía y vean su trabajo con ello como una parte significativa constructiva de sus vidas.

Es por ello que un director líder debe dirigir su función de supervisión según las circunstancias y necesidades de quienes laboran en su organización, creando climas propicios para el desarrollo de las relaciones interpersonales.

Distintos teóricos de la administración general han establecido diferentes teorías que tratan de explicar cómo es un líder eficaz, y cómo se identifica un líder. Por otro parte, Acosta (1994: 19) señala que "la eficacia del supervisor como líder, depende en gran medida de su estilo y la madurez de cada uno de los "maestros" además considera que el estilo de liderazgo que pondrá en función un administrador educativo dependerá de las circunstancias presentes en una situación determinada, a su capacidad intelectual, y a la de los miembros de la organización, a la tarea a realizarse, a las experiencias, conocimientos y actitudes

Al respecto Gordon (1997) se refiere a varias teorías que comprenden estilos de liderazgo, continuación se cita algunas:

En la teoría de los rasgos se establece que los líderes tienen características personales, físicas y sociales concretas, asimismo, que las capacidades, las habilidades y los rasgos distinguen a los líderes efectivos de quienes no lo son.

Entre los rasgos y habilidades que se han encontrado como características más frecuentes de los líderes de éxito están: rasgos (ambicioso, cooperador, decidido, confiable, persistente, seguro de sí mismo), habilidades (inteligente, creativo, diplomático, persuasivo, hábil para las relaciones sociales)

Otra teoría es la de la conducta, trata de demostrar que el liderazgo efectivo está ligado a un interés por la tarea y a un interés aunado por las personas. Especifica también cuáles son los roles de un administrador. Mitzberg citado por Gordon (1997) expresa que el trabajo de los administradores abarca diez roles, casi todos comprenden actividades que se pueden considerar como liderazgo, éstos influyen sobre terceros para alcanzar una meta concreta, a saber:

Figura modelo: El administrador actúa como representante de la organización, realiza diversos actos habituales.

De líder: El administrador, al interactuar con sus subordinados, los motiva y forma.

De vínculo: Este forma una red de contactos a fin de reunir información para la organización. El procesar la información requiere de tres roles, los cuales son:

De monitor: Reúne información del entorno, dentro y fuera de la organización.

De difusor: El administrador transmite a sus subordinados información de datos e información valiosa.

De vocero: El administrador brinda información del desempeño y las políticas de la organización a personas ajenas a ella, supervisa la preparación de informes, es orador de juntas o de la comunidad. También se señala que la toma de decisiones implica cuatro roles:

De emprendedor: El administrador diseña y emprende el cambio en la organización.

De manejador: aborda los problemas que se presentan cuando las operaciones de la organización se interrumpen

De asignador de recursos: controla la asignación de personal, dinero, materiales y tiempo, programando su propio tiempo y las actividades laborales de los subalternos y autorizando todas las decisiones importante en este rol.

De negociador: toma parte en negociaciones acerca de las asignaciones laborales, entre otras.

También existe la teoría de la ruta –meta según la cual el comportamiento del líder depende de la naturaleza de la situación, inclusive de las características de la tarea, los subalternos y el entorno, que en principio, el líder elige entre cuatro estilos, a saber:

El estilo dirigente el cual indica a los subordinados qué es lo que se espera de ellos, los guía con respecto a lo que deben hacer y les enseña hacerlo.

El estilo sustentador en donde el líder manifiesta interés por el bienestar de sus subordinados siendo amigable y asequible.

El estilo participativo el administrador da participación a los subalternos en la toma de decisiones, les consulta sus opiniones respecto a la situación, pide sugerencias y las considera a la hora de tomar la decisión.

Estilo hacia la realización, el administrador líder ayuda a los subalternos a establecer las metas, los premia y los fomenta para que asuman la responsabilidad de las mismas.

La autora también menciona las teorías de Fredler las cuales afirman que la eficacia del estilo del líder depende de las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder. Según esta teoría, los líderes son más efectivos cuando eligen o modifican las situaciones para que encajen con el estilo que prefieren.

Por último, están las teorías situacionales, estas se concentran en la forma en la que el estilo del líder encaja con las características de la situación, en un momento dado, asimismo, hay tres factores que afectan el estilo de liderazgo adecuado para una situación dada, estos son: las consideraciones respecto a los subalternos, las consideraciones respecto a los supervisores, las consideraciones respecto a la tarea.

Sin embargo, existen teóricos contemporáneos que piensan que el liderazgo efectivo no significa adaptar el estilo adecuado a las características de la situación. Este es el caso de las teorías no situacionales las cuales comprenden la teoría del intercambio, la teoría del condicionamiento operante, la teoría de las atribuciones y los sustitutos del liderazgo.

Al respecto Gordón (1997: 120) expresa:

La teoría del intercambio hacia hincapié en la interacción del líder con sus subalternos y superiores. La teoría del condicionamiento operante analizaba el papel que desempeña el refuerzo positivo para fomentar comportamientos de liderazgo específicos. La teoría de las atribuciones hablaba de que la forma en que la persona percibe las causas del comportamiento de los seguidores influye en la eficacia del liderazgo. Los sustitutos del liderazgo sugieren que el liderazgo efectivo muchas veces se presentan sin que haya un líder.

Por otro lado, Hampton (1997) considera que otras habilidades que están ligadas al éxito gerencial son la inteligencia, la seguridad en sí mismo y la determinación, además menciona que existen estudios que han revelado que el líder se caracteriza por la existencia de las siguientes cualidades, a continuación se enumeran:

- Un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea.
- Por la originalidad en la solución de problemas.
- Tomar la iniciativa.
- Seguridad en sí mismo.
- Tendencia a asimilar el estrés interpersonal.
- Capacidad de influir en la conducta ajena.

➤ Estructura los sistemas de interacción social según el objetivo establecido.

Estas cualidades descritas anteriormente permiten al administrador líder impulsar la organización hacia el estado deseado por todos, con compromiso y entusiasmo, son cualidades que le permiten responder a las expectativas del grupo

Además señala este autor que los investigadores actuales han optado por centrarse en la forma en que los líderes se conducen con sus subordinados, por tanto, las investigaciones han girado en relación con el estilo que da mejores resultados. Se contemplan dos:

El estilo orientado a la tarea

Los líderes orientados a las tareas tienden a asignar las labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo por seguir, deja que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos. Este estilo se centra en la producción o tarea. Otros adjetivos o variantes de este estilo, son autocrático, restrictivo, directivo y socialmente aislante.

Es importante destacar que algunos resultados de investigaciones acerca de los efectos que el liderazgo centrado en las tareas tiene sobre la productividad, la satisfacción y la cohesión del grupo, evidencian la mayor parte de las veces que este estilo de liderazgo se relaciona positivamente con la productividad y suele disminuir la satisfacción y la cohesión del grupo.

El estilo orientado a las personas

Este tipo de líder cumple con las siguientes funciones al realizar las actividades: escucha a los miembros del grupo, es amistoso y accesible, ayuda a los subordinados en sus problemas personales y en defender a los integrantes del grupo, la esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas.

A estos líderes se les describe como personas que se distinguen por su consideración a los demás, muestran interés por ellos.

Otros atributos que se han aplicado a las variantes de este estilo son: democrático, participativo y permisivo (tolerante).

También los resultados de algunas investigaciones dedicadas a los efectos que el liderazgo tiene en las personas, la productividad, la satisfacción de los empleados y la cohesión del grupo revelan que este no guarda una relación constante con la productividad, por ende, no se puede afirmar que es posible aumentar la productividad si el administrador líder se orienta más a las personas, pero este estilo si tiende a aumentar la satisfacción y acrecentar la cohesión del grupo.

Ksentz citado por Vargas y otros (1997) menciona que un director líder requiere de cualidades tales como: comunicativo, estudioso competente, positivo, justo, humilde, cooperativo, responsable, visionario, honesto, para lograr integrarse a los distintos sectores existentes en la institución a su cargo, a fin de lograr con éxito las metas propuestas en forma conjunta. Se preocupa por fortalecer el acervo cultural de su entorno social.

Además el director líder posee una actitud comunicativa tanto con los agentes internos como externos al centro educativo, mantiene a todos bien informados, fomenta la comunicación y la imagen del centro educativo. Debido a que la comunicación es un elemento importante en el mejoramiento y eficacia de toda organización, esta debe darse de acuerdo a la cultura organizacional, la condición social, el nivel académico y el ambiente donde se desarrolla.

Un administrador líder requiere de habilidades de comunicación que le permitan poder desempeñarse con éxito las funciones que le competen (supervisar, administrar, evaluar, controlar, organizar y otras) entre ellas están: saber escuchar, leer, escribir, hablar e interpretar, tratar en la conversación a los demás como personas y no como objetos, tener conocimiento claro de lo que va a comunicar, a la vez, saber seleccionar el canal más adecuado para hacer llegar la información.

Una buena comunicación es parte de la motivación para los integrantes de la organización les ayuda a desempeñarse mejor y a no cometer errores que pueden originar conflictos, Además una buena comunicación sirve como mecanismo para el manejo de conflictos, los cuales se presentan en ocasiones por una mala comunicación.

El administrador líder debe tener conocimientos de cómo minimizar el conflicto, para ello de emplear algunas acciones que ayudan a resolver el problema son: evitarlo, adaptarlo, forzarlo, concesionarlo, cooperación, este debe tener la capacidad para escoger la acción más adecuada para resolver el conflicto.

Todo administrador es responsable del buen manejo de la institución y del éxito de la enseñanza, aunque sea el docente quien tenga una relación directa con los alumnos es el director quien debe asesorar constantemente al docente, motivándolo a que renueve sus conocimientos y perfeccionamiento de sus técnicas de enseñanza administrativo.

1.9 CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS

En este apartado se analizará algunas características de las personas que se desempeñan como un docente administrativo.

Las características biográficas son aquellas que son evidentes cualquier empleado, ejemplo: la edad, el sexo, y el estado civil, entre otras, las cuales son objetivas y se pueden obtener con facilidad de los archivos de los centros educativos.

Según Robbins (1993) muchos de estos conceptos que comprenden las características biográficas son difíciles de definir por decir algo, el nivel de motivación, la cultura de una organización.

A continuación se presentan algunos factores que son de interés para quien se desempeña como un administrador educativo, a saber.

A - Nivel de experiencia

La experiencia docente o administrativa es aquella que acumula el profesor a lo largo de su trayectoria profesional. Estudios realizados han puesto de relieve que una cierta experiencia docente facilita la remodelación del trabajo creativo del profesor, por cuanto le hace menos vulnerable al desánimo y le permite, además, tener puntos de referencia más concretos. (Diccionario de las ciencias de la educación, 1994).

B - Nivel de certificación

La UNESCO (1983) se refiere a la certificación de docente como aquella que se relaciona con la obtención de diplomas que facultan para el ejercicio docente.

C - Jornada laboral escolar

La jornada laboral escolar se refiere a la actividad educativa desarrollada a lo largo de un día en un centro educativo con horario alterno, donde cada grupo recibe 22 lecciones por semana, para un total de 14 horas y 40 minutos semanales.

2. CARACTERIZACIÓN DE LAS ESCUELAS DEL CIRCUITO 07 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA.

El circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela está conformado por 19 centros educativos. Abarca el cantón de Poás, el distrito San José de Grecia y el distrito de Sabamilla de Alajuela.

Por la cantidad de estudiantes por institución están categorizadas de la siguiente manera

CUADRO 1

DIRECCIÓN REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA, CIRCUITO 07: CANTIDAD DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE ENSEÑANZA GENERAL BÁSICA, SEGÚN CATEGORÍAS DE DIRECCIÓN, 1998.

Dirección	Número de Escuelas
Dirección de Enseñanza General Básica 1	11
Dirección de Enseñanza General Básica 2	6
Dirección de Enseñanza General Básica 3	1
Dirección de Enseñanza General Básica 5	1

Este estudio toma como objeto de investigación los Centros Educativos Públicos con dirección uno, del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela, a saber:

Calle Liles, San Rafael, San Juan Norte de Poás, La Guatusa, e IMAS.

El Ministerio de Educación Pública tiene agrupadas por zonas estos centros educativos, en relación con la cantidad de servicios públicos que ofrece el lugar donde se localiza cada uno de ellos: clínicas, bomberos, Guardia de Asistencia Rural, Cruz Roja, transporte Público y otros.

Las zonas están enumeradas desde el 1 hasta el 7. Las escuelas seleccionadas, están ubicadas entre la zona 1 y zona 4.

El horario lectivo de estos centros es muy parecido, a excepción de unas que tienen dentro de su curriculum el idioma de inglés o computación. Se atiende un grupo o dos (dependiendo del número de alumnos y personal) de 7:00 a.m. a 10:50 a.m. y se imparte lecciones a otro grupo de 11:30 p.m. a 3:20 p.m. El horario de trabajo varía los viernes, en este día se sale más temprano, es decir, de 7:a.m a 10:10 y 10:5a.m a 1:40p.m Estas escuelas tiene como órganos de apoyo: la Junta de Educación y al Patronato Escolar.

El acceso a estos centros no es dificultoso, cuentan con carreteras pavimentadas por las cuales se desplaza cualquier clase de transporte público.

Los organismos de apoyo deben buscar los mecanismos que les faciliten recursos económicos para el respectivo pago de conserje en caso de que no haya una pagada por el Estado. En relación con la cocinera, el Ministerio de Educación Pública, mediante la División de Alimentación, se encarga de mandar los fondos para que el Patronato Escolar

contrate los servicios de la cocinera, el dinero que se le concede a cada comedor escolar, es de acuerdo a la zona donde se ubica cada centro educativo y a la matrícula

A continuación se enumeran las principales características de cada una de las escuelas objeto de estudio.

Escuela Calle Liles

Localización

Distrito de San Juan

Cantón:

Poás

Este centro cuenta con dos pabellones, con sus respectivos corredores, un salón comedor, tres aulas, dos baterías sanitarias y zonas verdes.

La población escolar del centro educativo es de 79 estudiantes: 42 hombres y 37 mujeres, estos se distribuyen en secciones, una sección por nivel de primero a sexto, hay un grupo de kinder por recargo.

Laboran en ella: un docente, una docente administrativa, ambas en propiedad. No hay conserje.

Esta escuela se ubica en la zona 4 (difícil acceso a los servicios públicos) la distancia en relación con la sede la supervisión es de 5 Km

Fundada en 1995.

Escuela San Rafael

Localización:

Distrito San José

Cantón:

Grecia

Escuela compuesta por un pabellón con su respectivo comedor, un salón comedor, cuatro aulas, una sala dirección, dos baterías sanitarias y zonas verdes.

La matrícula es de 88 estudiantes: 46 hombres y 42 mujeres. Los estudiantes reciben clases de computación e inglés, pagadas por los padres de familia. Reciben además clases de religión una vez por semana. Hay un grupo de kinder por recargo.

Los alumnos se distribuyen en secciones, una sección por cada nivel de primero a sexto.

Laboran en ella dos docentes, solo una está en propiedad, y una docente administrativa interina.

Este centro se ubica en la zona 2. La distancia en relación con la sede la supervisión es de 6 Km.

Escuela La Guatusa

Localización:

Distrito San Rafael

Cantón:

Poás

Este escuela cuenta con dos pabellones con su respectivo corredor, un salón comedor, tres baterías sanitarias, cuatro aulas y zonas verdes.

La población escolar del centro educativo es de 153 estudiantes: 72 hombres y 81 mujeres, distribuidos en secciones, una por nivel, de primero a sexto. Tiene un grupo de kinder con código, la docente a cargo está interina. Los alumnos reciben una vez a la semana lecciones de Religión, laboran en ella dos docentes en propiedad, una docente administrativa interna. Hay cocinera pagada por el estado.

Este centro está categorizado en zona 4. La distancia a la sede de la supervisión es de 4 Km Fundada en 1984

Escuela IMAS

Localización:

Distrito San Pedro

Cantón:

Poás

Esta escuela está conformada por un pabellón con su respectivo corredor, un salón comedor, dos baterías sanitarias, cuatro aulas y amplias zonas verdes.

La matrícula escolar es de 118 estudiantes: 63 hombres y 55 mujeres. Estos, reciben lecciones de religión una vez por semana.

Se distribuyen el total de estudiantes por secciones, una por nivel, de primero a sexto. Cuenta con un grupo de kinder por recargo.

El personal está compuesto por dos docentes y un docente administrativo, todos están en propiedad.

Esta institución está ubicada en la zona 1 (fácil acceso a los servicios públicos). La distancia de ésta a la sede de la supervisión es de 2 km.

Creada en 1976.

Escuela San Juan Norte

Localización:

Distrito San Juan

Cantón:

Poás

Centro conformado por un pabellón con su respectivo corredor, un salón comedor, cuatro aulas, cuatro baterías sanitarias.

La matrícula escolar es de 106 estudiantes: 58 hombres y 48 mujeres, distribuidos en secciones, una por nivel de primero a sexto. Ellos reciben una vez por semana lecciones de Educación para el Hogar.

En esta escuela hay un grupo de kinder con código, la docente que labora está interina.

El personal está compuesto por tres docentes, dos en propiedad y una interina, y una docente administrativa en propiedad. Hay conserje pagada por el estado.

Este centro pertenece a la zona 4. La distancia a la sede de la supervisión es de 6 Km
Creada en 1957.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se lleva a cabo es de tipo descriptivo. Esta la define Ary (1978:308) de la siguiente manera

Los estudios de esta índole tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos.

Con ello se pretende precisar la naturaleza de una situación tal como existe en el momento de estudio... El objetivo consiste en descubrir lo que existe con respecto a las variaciones o condiciones de una situación.

Según lo expresado, este tipo de investigación permite no solo medir datos, sino, también de comparar resultados e interpretados, tener un mejor conocimiento del objeto de estudio. Sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno. Mediante la aplicación de instrumentos, se recolecta, analiza e interpreta la información que sirve para dar una idea clara de los principales factores que repercuten en el cumplimiento eficaz y eficiente de la función de supervisión y en el ejercicio del liderazgo de los directores uno de las Escuelas Públicas del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela.

Por otra parte, contiene además elementos de la investigación explicativa, Hernández (1991:66) al respecto expresa:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este o por qué dos o más están relacionadas.

Este estudio trata de conocer algunas relaciones que se dan entre los factores externos e internos y el desempeño de la supervisión y el ejercicio del liderazgo que realizan los directores uno en las escuelas del Circuito 07 de la Dirección regional de Enseñanza de Alajuela.

Los resultados obtenidos permiten al investigador buscar conclusiones que ayuden a mejorar la labor de Supervisión Escolar en estos centros.

1.1 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Sujetos

La investigación se lleva a cabo con la información que brinden los directores uno del Circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela. Además incluye a docentes, órganos de apoyo, al Asesor Supervisor de este circuito y estudiantes de las instituciones involucradas en este estudio. El cuadro siguiente muestra el universo a investigar.

CUADRO N° 2

DIRECCIÓN REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA, CIRCUITO 07: CANTIDAD DE FUNCIONARIOS QUE LABORAN EN ESCUELAS PÚBLICAS, SEGÚN PUESTO QUE DESEMPEÑAN, 1998.

Escuelas	Docentes	Docente Administrativo	Alumnos	Patronato Escolar	Junta Educación
Calle Liles	1	1	79	5	5
La Guatusa	2	1	153	5	5
San Rafael	2	1	88	5	5
IMAS	2	1	118	5	5
San Juan Norte	2	1	106	5	5
Total	9	5	544	25	25

Se considera como sujetos de estudio a una población compuesta por 5 docentes administrativos, 9 docentes de I y II Ciclos, 544 alumnos, 25 miembros del Patronato Escolar y 25 miembros de la Junta de Educación, todas de las comunidades donde se encuentran las cinco escuelas electas para el estudio perteneciente al Circuito 07 de Alajuela.

Para llevar a cabo la investigación se toma en cuenta a los 5 directores uno, a los docentes que están en propiedad, un año o más de laborar en la institución, un miembro de la Junta de Educación y para mayor facilidad se elige a quien ocupa el cargo de presidente.

En relación con los padres de familia que conforman al Patronato Escolar se escoge por conveniencia al presidente de cada organismo.

Con respecto a los alumnos se realiza una sesión de grupo focal en la que participarán tres alumnos por escuela, estudiantes del 2° ciclo, para facilidad del análisis de la información.

1.1.2 Fuentes

Entre las fuentes de información escritas que ayudan a alcanzar los objetivos de esta investigación se comprende: tesis, documentos de archivo, folletos, diccionarios, revistas, reportes.

También se utilizan las fuentes de información primarias como son los sujetos de información ya señalados antes.

1.2 DESCRIPCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN

Para reunir la información sobre las variables propuestas se utilizan tres cuestionarios, dos entrevistas y una sesión de grupo focal que se aplican de la siguiente forma: el instrumento número uno a los docentes (anexo n°1), el instrumento número dos a los directores (anexo n°2), el cuestionario número tres a los miembros del Patronato Escolar y Junta de Educación (anexo n°3), una sesión focal con los estudiantes de 2° ciclo(anexo n°6), una entrevista a los (as) directores (as) (anexo n°4) y al asesor supervisor(anexo n°5).

El cuestionario número uno consta de tres partes con preguntas abiertas y cerradas (con 50 ítems de tipo cerrado y 12 ítems abiertos), el cuestionario número dos está compuesto por una hoja que incluye datos relacionados con características biográficas del director o la directora.

Además contiene 49 ítems cerrados y 3 ítems abiertos; el cuestionario número tres está conformado por 24 ítems cerrados y un ítem abierto.

Algunos cuestionarios constan de uno o más ítems abiertos con la finalidad de enriquecer la información y un apartado para observaciones generales.

La entrevista dirigida a los directores consta de 10 ítems abiertos, la del asesor supervisor consta de 10 ítems abiertos y la entrevista para realizar la sesión focal con los estudiantes consta de 9 ítems abiertos.

1.2.1 Validación del instrumento

Para efectos de validar los instrumentos se utiliza el criterio de expertos, para ello se consulta a un profesional en estadística, dos directores pensionados y al asesor supervisor del circuito 07 de Poás a los cuales se les solicita su opinión a cerca de la validez,

confiabilidad y pertinencia o no de las preguntas de los cuestionarios con respecto, así logran medir lo que se pretende ponderar con las variables.

Una vez revisadas y después de considerar las respectivas opiniones se procede a la aplicación de los cuestionarios.

1.2.2 Variables, conceptualización e instrumentalización

Para cumplir con los objetivos de esta investigación se analiza las siguientes variables:

Supervisión educativa

Conceptualización:

Para efectos de esta investigación se entiende por supervisión educativa lo que dicen Neagley y Evans citados por Cárdenas (1990:14) "supervisión escolar es, pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua 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."

Lo anterior significa, que la supervisión escolar se concibe como al proceso que supervisa y asesora la función educativa, dirigida a todos los aspectos de esta labor, de manera planeada, continua y controlada, nacida de las propias necesidades de los involucrados, en forma cooperativa y en armonía con todos los involucrados, facilitando el desarrollo óptimo de la comunidad educativa.

Operacionalización:

El análisis de esta variable se hizo con la información recopilada en el ítem n°1 del cuestionario n°1 para docentes, del ítem n°1 del cuestionario n°2 para los directores.

Acciones de supervisión

Conceptualización:

Para efectos de esta investigación se concibe por acciones de supervisión a la utilización de los distintos fundamentos teóricos, mecanismos, técnicas e instrumentos de los cuales se vale el director uno para actuar, operar e influir sobre los supervisados y asimismo, desarrollar la labor de supervisión.

Operacionalización:

El análisis de esta variable se hace con la información recopilada en los ítems del n°2 al 11, del cuestionario n°1 para docentes, de los ítems n°2 al 18 del cuestionario n°2 para directores, los ítems n°1 al 14 del cuestionario n°3 para miembros del Patronato escolar y Junta de Educación, de las entrevistas dirigidas a los directores, a los estudiantes y al asesor supervisor.

Liderazgo

Conceptualización:

Para efectos de esta investigación se entiende por liderazgo “ el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos”. Davis y Newstrom (1988:166).

Operacionalización

El análisis de esta variable se hace con la información recopilada en los ítems n°1, 2, y del ítem abierto n°1° del cuestionario n°1 para docentes, del ítem n°144 del cuestionario n° 2 para directores, el ítem n°1 del cuestionario n°3 para los miembros del Patronato y Junta de educación. De las entrevistas dirigidas al director, al asesor supervisor y a los estudiantes.

Estilo de liderazgo

Conceptualización:

Para efectos de esta investigación se entiende por estilo de liderazgo “ la forma en que los líderes se conducen con sus subordinados ” Hampton (1997:480).

Operacionalización:

El análisis de esta variable se hace con la información recopilada de los ítems n°6 al 24 del cuestionario n°1 para los docentes, de los ítems n°1 al 24 del cuestionario n°2 para directores, de los ítems n°13, 18, 19, 20, 22, 23 del cuestionario n°3 para los miembros del patronato escolar y la Junta de Educación. De las entrevistas dirigidas al director, al asesor supervisor y a los estudiantes.

Nivel de experiencia profesional

Conceptualización:

Para efectos de esta investigación se concibe por nivel de experiencia profesional a la acción y al efecto de experimentar como a la acumulación de conocimientos y destrezas que se adquieren durante el transcurso de la vida laboral, facilita también un desarrollo de hábitos y técnicas específicas de actuar en un área determinada.

Operacionalización:

El análisis de esta variable se hace con la información recopilada en los ítems n° 11, 12 del cuestionario n° 1 para los docentes, los ítems n°3, 7, 12, 13 del cuestionario n°2 para directores y de los ítems n°1 al 4 de la hoja de características biográficas, del ítem n°17 del cuestionario para los miembros del Patronato Escolar. De las entrevistas dirigidas al director, asesor supervisor.

Nivel de certificación profesional

Conceptualización:

Para efectos de esta investigación se entiende por nivel de certificación al título profesional que acredita al director uno para poder ejercer su cargo

Operacionalización:

El análisis de esta variable se hace con la información recopilada en los ítems n°8,10 del cuestionario n°1 para docentes, los ítems n°1, 4 de la hoja de características biográficas, de las entrevistas dirigidas al director y al asesor supervisor.

Jornada laboral

Conceptualización:

Para efectos de esta investigación se entiende por jornada laboral a la actividad educativa que desarrolla a lo largo de un día el director uno con horario alterno.

Operacionalización:

El análisis de esta variable se hace con la información recopilada en los ítems n°9,24 y n°7 abierto del cuestionario n°1 para docentes, de los ítems n°11, 24, y n°1, 3 abierto del cuestionario para directores, de los ítems n°10, 24 del cuestionario n°3 dirigido a padres de familia. De las entrevistas dirigidas a los directores, asesor supervisor y estudiantes.

CAPITULO IV

1. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para la elaboración de este capítulo se prepararon y aplicaron diferentes instrumentos con el propósito de conocer los principales factores que repercuten en el rol de liderazgo y en el proceso de supervisión escolar que desempeñan los directores uno de las escuelas públicas: Calle Liles, Guatusa, IMAS, San Juan Norte y San Rafael; las cuales representan el objeto de estudio de esta investigación. Para lograr esta meta se confeccionan instrumentos específicos para cada una de las siguientes poblaciones: directores, docentes, alumnos y padres de familia pertenecientes a estos centros educativos y al asesor supervisor del circuito O7.

En este apartado se estudian y analizan los resultados obtenidos en cada instrumento, los cuales permiten dar más de una opinión sobre determinado aspecto y asimismo poder dar un panorama con detalle de los principales factores que repercuten en el desempeño de la supervisión escolar y en el ejercicio del liderazgo de los sujetos seleccionados.

Supervisión Escolar

Se considera la supervisión escolar como aquella acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los miembros involucrados: el alumno, el maestro, el director, el padre de familia, nacida de las propias necesidades de los involucrados de manera planeada, continua y controlada

Con respecto al indicador del cuestionario sobre qué entienden los directores por supervisión escolar los 5 directores encuestados opinan que entienden por supervisión escolar en primer lugar como ayuda y apoyo, en segunda instancia como control de documentos y liderazgo y en tercer lugar como vigilancia y fiscalización. Los datos anteriores indican que los directores manejan un concepto de supervisión moderna, según la cual la define Medina citado por PROCAE (1991: 9) como:

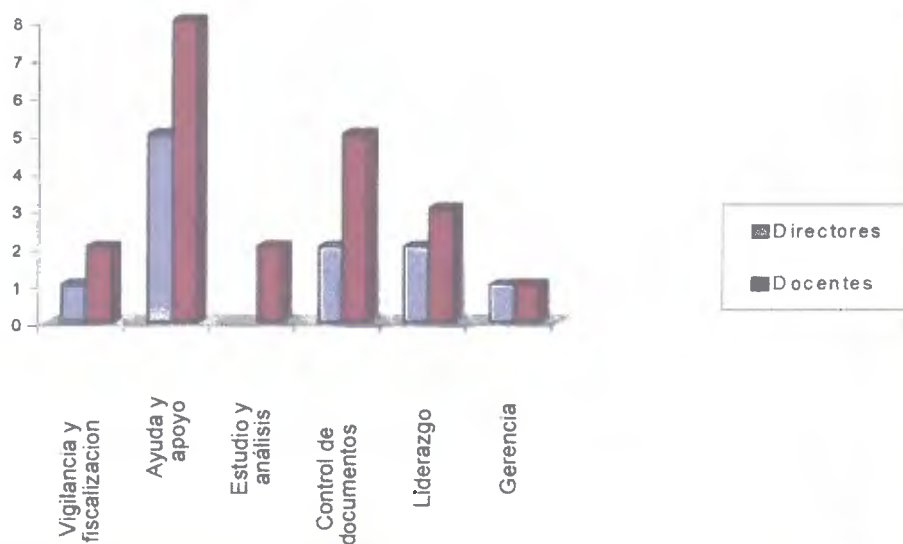
Un sentido de orientación que ayuda a la escuela y al colegio a realizar mejor su trabajo, ya que su objetivo primordial consiste en mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. Para ello, al hablar de supervisión es necesario referirse a todos los elementos que inciden en el aprendizaje, a los que le conciernen aspectos curriculares: objetivos, equipo métodos y técnicas, recursos humanos, financieros, físicos, comunidad y otros y el centro de todo este proceso es el alumno

Por su parte, la mayoría de los docentes también concuerdan con la opinión de los directores, la perciben también como apoyo y ayuda. Sin embargo, (55.6%) de los docentes encuestados la consideran como control de documentos lo cual hace suponer que aún prevalece en estos centros el concepto tradicional de supervisión según la cual se refiere Cárdenas (1990) esta se centra en su mayor parte en la inspección del docente.

El siguiente gráfico n .1 presenta la distribución de las opiniones a cerca del concepto de supervisión de los directores uno y docentes de las escuelas públicas: calle Liles, San Juan Norte, Guatusa, San Rafael, IMAS.

GRAFICO N° 1

DIRECCIÓN REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA, CIRCUITO 07: OPINIÓN DE DIRECTORES Y DOCENTES SOBRE EL CONCEPTO DE SUPERVISIÓN, 1998



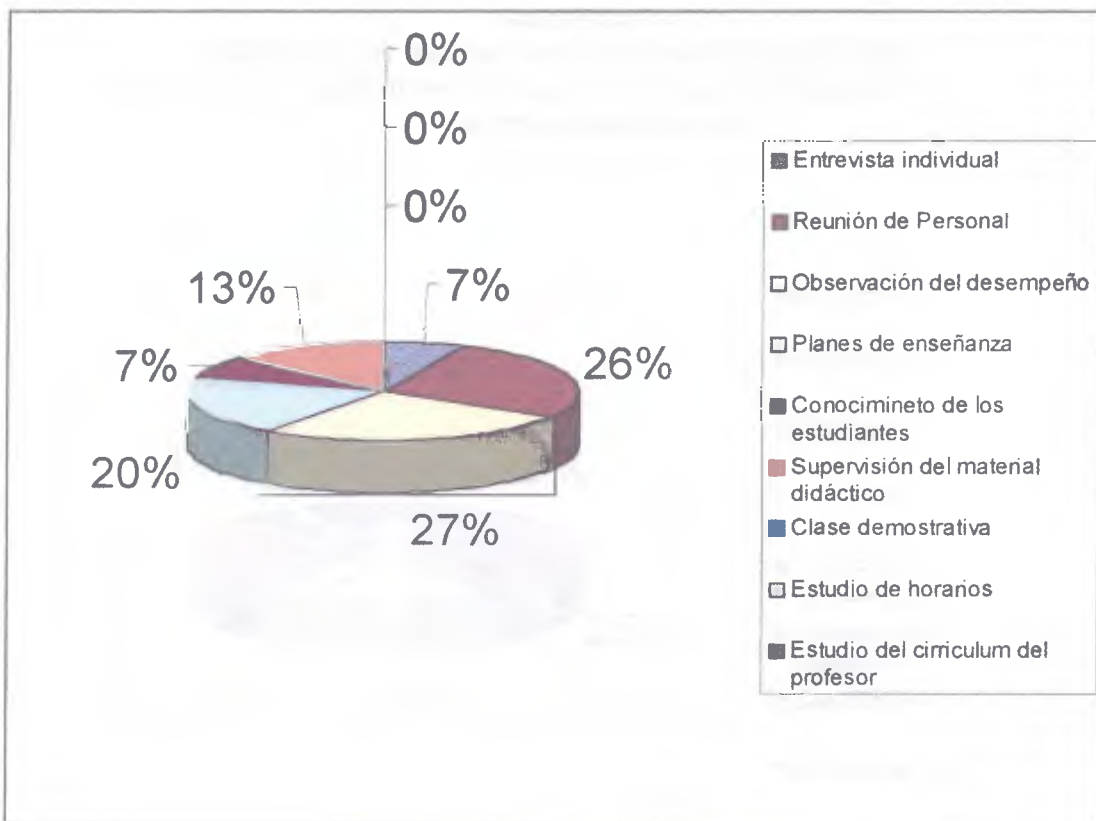
Acciones de supervisión

Para definir acciones de supervisión se estiman aquellas técnicas, instrumentos, comunicación, frecuencia, clase de supervisión, mecanismos y otros, que emplea el director uno para realizar las labores de supervisión escolar.

En cuanto a técnicas de supervisión las más frecuentes, según opinión de los directores en relación con la orden de utilización las técnicas más frecuentes son: reunión de personal, observación del desempeño, revisión de planes de enseñanza, supervisión de material didáctico, entrevista individual y estudio de horarios, sobre este último aspecto es importante recalcar que dentro de la supervisión escolar es muy útil, ayuda a mejorar el currículo de los estudiantes y trabaja en la adaptación del contexto en el cual se esta desarrollando, los datos evidencian que no le dan la importancia debida.

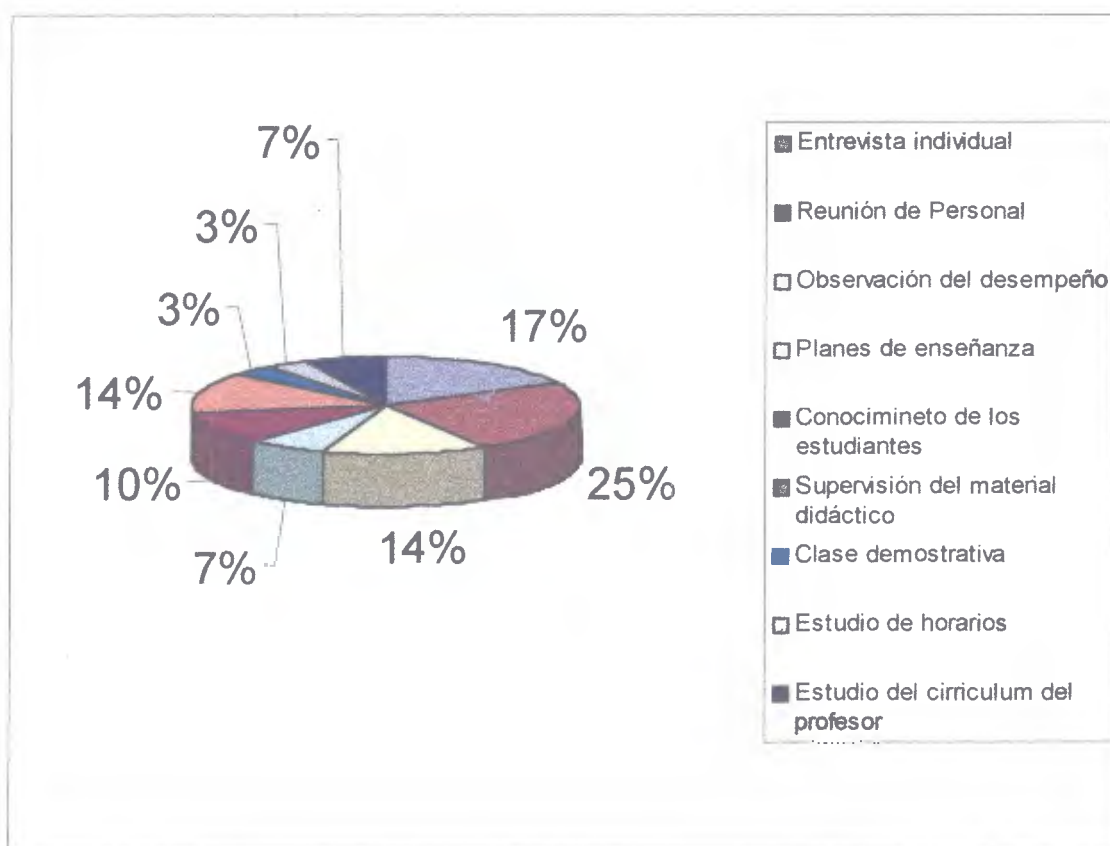
GRAFICO N° 2

**DIRECCIÓN REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA, CIRCUITO 07:
OPINION DE LOS DIRECTORES SEGÚN TECNICAS DE SUPERVISION,1998.**



Por su parte los docentes, respondieron que la técnica más utilizada por sus directores siguiendo un orden de utilización es la reunión de personal, la técnica entrevista individual, la de observación del desempeño, los planes de enseñanza, conocimiento de los alumnos, el estudio del currículum, el estudio de horarios por último la clase demostrativa

GRAFICO N° 3
DIRECCIÓN REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA,
CIRCUITO07: OPINION DE LOS DOCENTES SEGÚN TECNICAS DE
SUPERVISIÓN,1998.



La situación descrita por los docentes discrepa un poco con la de los directores pues agregan más técnicas de las que supuestamente los directores reconocieron utilizar para desarrollar las labores de supervisión escolar.

Ambos concuerdan que la técnica de la reunión es la más utilizada, se podría decir que para en el caso de los directores uno esta es de mucha utilidad en la supervisión, le permite de una manera directa intercambiar ideas respecto alguna problemática o asunto de interés de manera constructiva, porque el docente puede participar y expresar más libremente su

opinión, pues este es el medio por el cual el director recolecta información sobre intereses e inquietudes del personal docente, establece las directrices de cómo desarrollar las diferentes actividades escolares, se preocupa por resolver los problemas de las personas con quien labora, para lograr lo anterior los directores uno deben reunirse regularmente con ellos para discutir y evaluar el desempeño de sus labores.

Según Sonnewend, citado por Cárdenas (1993) las reuniones se prestan para transmitir informaciones, distribuir tareas especiales, recoger datos, conocer puntos de vista, solucionar problemas, tomar decisiones, evaluar actividades que han sido realizadas, entre otras.

Ante esta situación de ser la técnica de reunión la más utilizada, todo administrador educativo debe tener cuidado en no abusar de ellas, además una organización deficiente, o una forma inadecuada de conducirlas puede poner en peligro el éxito de las mismas.

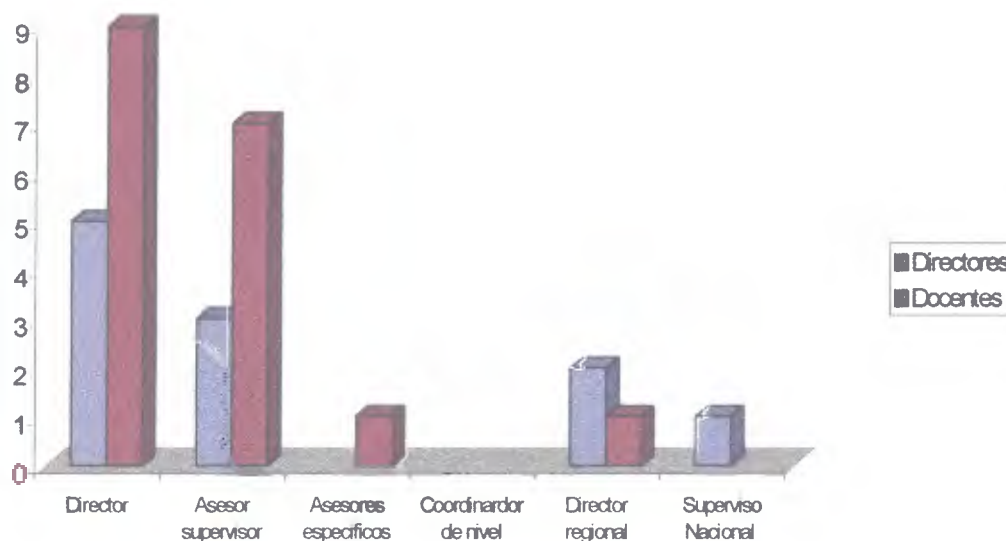
Hay que considerar también que estas constituyen un eficiente vehículo de comunicación. En cuanto a los mecanismos de información y comunicación que se utilizan para llevar a cabo las labores de supervisión con más frecuencia, en el caso de los directores la totalidad opinaron que las reuniones era el medio más adecuado para informar y comunicar a los docentes los asuntos de interés y en segunda instancia las circulares en lo que respecta a los docentes, también la totalidad de los encuestados concuerdan con la opinión dada por los directores en segundo lugar la entrevista y en tercer lugar las circulares.

Los datos mencionados anteriormente demuestran que el director uno emplea una comunicación muy directa con su personal a cargo que se podría categorizar como una conversación individual entre dos personas interesadas en mejorar una situación, así lo reafirman los estudiantes entrevistados los cuales la mayoría concuerdan que generalmente los directores van a sus aulas a conversar con el docente para: darle un mensaje, un aviso, aclarar dudas.

En relación con quienes realizan labores de supervisión se demuestra en el siguiente gráfico N°4.

GRAFICO N° 4

**DIRECCIÓN REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA
CIRCUITO07: OPINION DE LOS DIRECTORES Y DOCENTES SEGÚN
ENCARGADOS DE REALIZAR LAS LABORES DE SUPERVISION EN LA
ESCUELA,1998.**



Los docentes encuestados, en su totalidad opinan que en primera instancia quien realiza labores de supervisión es el director y en segundo lugar los asesores específicos 77.7%. Dicho planteamiento concuerda con la opinión de los directores entrevistados quienes reconocieron que la mayor parte de las labores de supervisión la realizan ellos, en segundo orden esta labor la realizan los asesores específicos, en menor instancia el Director Regional y Supervisor Nacional.

De lo anterior se deduce que tanto docentes como directores perciben que la supervisión es exclusiva de estas personas, contrario a lo que pretende la supervisión moderna, en el sentido de que la supervisión no es exclusiva del director, sino que cualquier docente puede supervisar, es decir, convertirse en un agente generador de cambio entre sus compañeros de trabajo, con el fin de enriquecer y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, al mismo tiempo, el desempeño profesional de éstos.

Con respecto a la interrogante ¿ en qué aspectos centra el director las labores de supervisión? Los directores encuestados consideraron que en primer lugar los documentos, en segundo lugar el desarrollo de programas de estudios y proyectos

institucionales, en tercer lugar la asistencia, en cuarto lugar la planta física y los recursos humanos.

En el caso de los docentes concuerdan con los datos anteriores, 7 de 9 respondieron que la supervisión por parte del director se focaliza en la revisión de documentos, 6 de 9 que esta labor se centra también en el desarrollo de programas, 3 de 9 de los encuestados consideran que en la planta física y los recursos humanos.

Es digno de mencionar que los Directores Uno focalizan la labor de supervisión básicamente en la revisión de documentos esto se reafirma en entrevista realizada al Asesor Supervisor el cual opina que en los informes de visita que estos le entregan, los aspectos a los cuales hacen mención a la revisión de documentos oficiales y al planeamiento educativo del docente, y sobre este último aspecto hace énfasis que es lo más importante para el director.

Se deduce entonces, que la labor de supervisión en estos centros se limita al control y revisión de los documentos oficiales que maneja el educador, dejando de lado una serie de funciones técnicas, sociales, administrativas que constituye supervisión escolar. Además la falta de conocimiento sobre métodos y técnicas pedagógicas por parte de los administradores debido a que un 60% de los directores encuestados manifestaron que nunca han recibido capacitación acerca de supervisión.

De lo anterior se deriva que en estos centros los directores desempeñan supervisión tradicionalista, debido a que básicamente sean dos las personas encargadas de realizarla: el director y el asesor supervisor, quienes se encargan de revisar documentos y de dar al maestro una serie de indicaciones a veces impuestas e improvisadas de los errores o fallas detectadas.

Actualmente se sabe que la supervisión no solo cumple la función de verificar, inspeccionar, o controlar documentos, sino, que esta debe ser creativa, orientada a lograr el desarrollo profesional de los supervisados, ofrecer a los mismos un servicio técnico profesional continuo para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje asimismo liberar su potencial humano.

Con respecto a la clase de supervisión que imparten los directores, el 80% de los encuestados opinó que la supervisión constructiva, es decir, la que procura enriquecer al docente en forma integral, un 10% de las opiniones consideraron que la correctiva y al igual

que otro 10% que la creadora. Por su parte la mayoría de los docentes opinaron que el director practica la supervisión creadora y la constructiva.

Se deduce que en estas escuelas los docentes tienen mucha libertad en su aulas para poner en practica todos los conocimientos aprendidos durante la formación recibida en las universidades que lo acreditaron para ejercer la profesión de docente. Sin embargo esta "libertad" lleva al cuestionamiento si en la practica pedagógica impartida por los docentes esta dirigida hacia la obtención de la calidad de la educación.

En cuanto a la frecuencia con que realizan la labor de supervisión, el 80 % de los directores encuestados opinaron que supervisa a los docentes de manera mensual y el 20% opinó que no utilizaba ninguna frecuencia de periodicidad en cuanto a la labor de supervisión

Estos datos concuerdan con la opinión dada por la mayoría de los docentes.

En relación con los principios de la supervisión escolar la situación anterior no concuerda. Los responsables de administrar la educación deben tomar conciencia que la supervisión debe ser una acción continúa para que la formación de quienes interactúan en el proceso educativo sea más pertinentes a las necesidades y características de los mismos.

Es lamentable que en estas instituciones se tenga que dejar esta labor una vez al mes, en cuanto se sabe que si se lleva a cabo una supervisión permanente o continua permite aumentar las posibilidades de corregir de manera más adecuada y eficiente algunas fallas que comenten los docentes, origina también que muchos se sientan sin el apoyo o la ayuda mutua para perfeccionar su labor. Otro aspecto importante es al que hace referencia PROCAE (1991:13) el cual expresa que:

Sweeny (1986) en sus estudios de las escuelas eficaces encontró que en éstas, la supervisión constituía un factor para su éxito, las visitas frecuentes del director a las clases, las reuniones periódicas con su personal para discutir asuntos curriculares, (bajo rendimiento escolar, relaciones alumno docente, disciplina y otros) el contacto directo y constante con los estudiantes, se constituían en factores comunes entre las escuelas sobresalientes.

Por su parte la mayoría de los estudiantes entrevistados manifestaron que el director únicamente visita las aulas para dar mensajes o avisos relacionados con las actividades escolares, o para conversar con el docente. De lo anterior se deduce que esta labor no la

realizan los Directores Uno en mención. Es importante mencionar que la mayoría de los docentes manifestaron en la pregunta abierta acerca de los principales factores externos o internos que influyen en la labor de supervisión que llevan a cabo los directores los siguientes: como factores internos falta de equipo de oficina específicamente teléfono, falta de tiempo para resolver las necesidades de la institución, falta de conocimiento acerca de la supervisión, y como externos, falta de atender asuntos relacionados con la comunidad, falta de coordinación entre los asesores, las disposiciones que son emanadas de diferentes entes del Ministerio de Educación Pública generalmente se contradicen, falta de apoyo de la comunidad, falta de incentivos económicos, y recursos didácticos para que el director mejore en este campo.

Por otro lado, el Asesor Supervisor entrevistado manifestó que la normativa a nivel del circuito en cuanto a visitas de los Directores Uno a las aulas de los docentes es una vez por mes, por cada uno de los docentes que estén a su cargo, con la agravante de que sino tiene lección especial, hacen una revisión antes de entrar las lecciones o durante el receso de almuerzo, debido a que no pueden dejar los grupos solos para realizar esta labor.

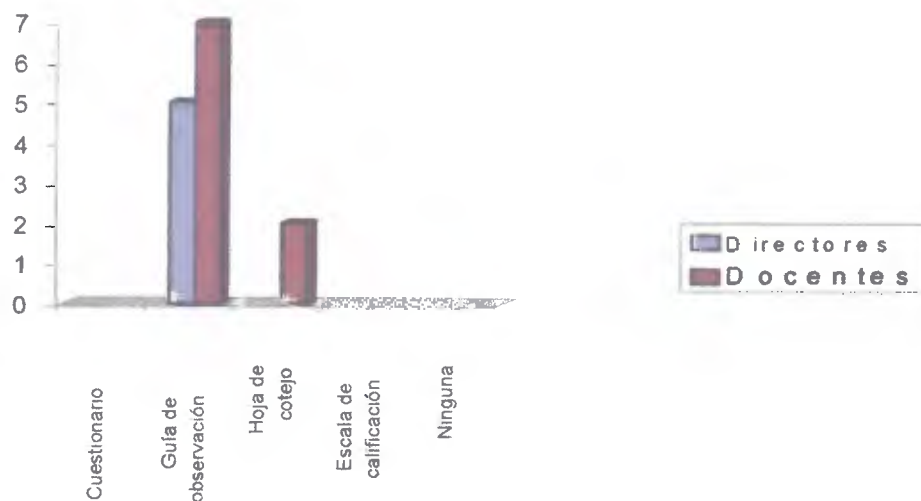
Y a la interrogante de ¿cuáles son los principales problemas que manifiestan que se les presentan en las labores de supervisión? Expresa que el primordial es la falta de tiempo la cual dificulta para poder desempeñar las labores de supervisión.

Al respecto Ramírez (1996:121) expresa que “el tiempo es algo crucial en la vida moderna, y por eso vale la pena reflexionar sobre él”. Además señala que la falta de tiempo puede deberse a varios factores entre ellos: falta de delegación, demasiado informe superfluo, por atender el teléfono, reuniones, comisiones, ausencia de un buen sistema de información gerencial, gerencia no pigmanoliana (poca fe en la gente), no control en los resultados sino en el proceso, centralización, ausencia de un sistema de planificación y control, gerente no estratégico, gerente con “delegación hacia arriba”(dejarse los problemas para resolverlos).

Según la información brindada por el supervisor y de los docentes encuestados se podría decir que los principales factores que interfieren en la falta de tiempo de los directores uno podrían ser el que pocas veces este delega funciones ausencia de un sistema de planificación, así lo manifestaron el 55.6% de los docentes encuestados, además el tener que tramitar exceso de documentos administrativos y de evaluación para lo cual no tienen equipo necesario y deben hacerlo manual.

GRAFICO N.5

**DIRECCIÓN REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA CIRCUITO07:
OPINION DE LOS DIRECTORES Y DOCENTES SEGÚN INSTRUMENTOS
UTILIZADOS POR EL DIRECTOR PARA REALIZAR LABORES DE
SUPERVISIO,1998**



En relación con el instrumento que utilizan los directores uno cuando realiza las labores de supervisión, se observa en el gráfico n°5 que la totalidad de los directores respondieron que utilizan la guía de observación, lo mismo opinó el 77.8% de los docentes encuestados

Cabe mencionar que está guía es la hoja de visita en ella deben llenar los siguientes aspectos: objetivos de la visita, resultados generales, principales conclusiones y acciones sugeridas. Se deduce que dicho instrumento no cumple con los objetivos y funciones de la supervisión escolar, en primer lugar, porque cómo ya se ha mencionado anteriormente, estos directores centran la labor de supervisión en la revisión y control de documentos, además los momentos para llevarla a cabo no son los más apropiados.

El 60% de los directores opinó que el momento que utilizaba para realizar esta labor era durante el tiempo lectivo, el 40% en las lecciones especiales, el 20% en tiempo extra clase.

En el caso de los docentes, el 55.6% opinaron que durante el tiempo lectivo, 44.4% respondieron en lecciones especiales, 22.2% durante los recreos, un 11.1% en tiempo extra clase.

Una primera observación que se deriva de la situación descrita anteriormente es que el Director Uno no cuenta con el tiempo suficiente para cumplir con esta labor como él realmente quisiera, además debe dejar los grupos a cargo solos, y solicitar al jefe el respectivo permiso para retirarse de la institución. Este aspecto se origina, porque hay unos directores que no reciben lecciones especiales, es decir: Religión, Educación Para el Hogar y quienes la reciben sólo una vez por semana, y únicamente se le da al grupo dos lecciones, además no sólo debe cumplir con las labores de supervisión sino también, con las funciones administrativas, atender padres de familia, entre otras,

Lo anterior se reafirma al contestar los directores a la interrogante de por qué algunas de las tareas señaladas en el cuestionario no se llevan a cabo en la escuela, como por ejemplo una supervisión más continua, utilizar otros instrumentos, entre otros, el total de los Directores Uno encuestados opinaron en porcentaje de mayor a menor, que las razones que le impiden desempeñar una verdadera supervisión son las siguientes: la responsabilidad de tener dos o tres grupos a cargo, tener que realizar tareas de oficina (llenar los documentos oficiales, actualizar el archivo, redacción cartas, envío de documentos y el poco tiempo que dan para la entrega de los documentos y la falta de organización y conocimientos). En resumen, la mayoría de los directores concuerdan que las funciones que en realidad le demandan mayor cantidad de tiempo durante el curso lectivo es el planeamiento escolar, tener que llenar documentos oficiales, y tener que realizar actividades extra clase para recaudar fondos con organismos de apoyo.

El 40% de los directores encuestados consideran que el no darse estas tareas perjudican en algún sentido el buen funcionamiento de la institución, en primer lugar son aspectos que no se pueden descuidar para el buen funcionamiento de la escuela, se debe cumplir con las funciones de docente y también se necesitan recursos económicos para poder hacer efectivo el plan anual, mejorar la infraestructura y otros. Esto se reafirma, con la opinión personal que cada uno respondió a la interrogante ¿cuáles son las principales funciones que realiza usted en su gestión directiva?. A continuación se enumeran: vigilar, porque los contenidos programáticos estén acorde al nivel del currículum y que este se refleje en los documentos que debe manejar los docentes, supervisar el personal a su cargo,

hacer efectivo el plan anual, otro considera que la principal función es hacer trabajo de oficina, administrar, delegar, controlar, otro opinó que su función primordial es estar pendiente de la calidad de la enseñanza, de la infraestructura, y de la incorporación del padre de familia en el proceso educativo.

De lo anterior se extrae que cada administrador educativo tiene un punto de vista diferente en cuanto a prioridades para realizar la función de la gestión directiva, unos actúan más como promotores y facilitadores de la administración del curriculum para mejorar el rendimiento académico, otros en la administración de documentos y de la infraestructura.

Es obvio que estos aspectos son importantes para llevar a cabo una buena gestión, sin embargo no se debe tratar a cada uno por aparte sino, tratar de administrar de manera conjunta con el propósito de que el director logre su cometido debido a que administrar implica las funciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar Terry citado por Ramírez y otros (1994:21) expresa que "la ejecución de cada una de ellas no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente, y normalmente no se llevan a cabo en una secuencia particular, sino como lo parezca requerir la situación que se está considerando."

Con relación a las habilidades que se deben tener para desempeñar la supervisión, según opinión de los directores entrevistados, en porcentaje de mayor a menor estas opiniones están dadas en el siguiente orden: la mayoría consideran que es de vital importancia la ética, la disposición, la actitud hacia el trabajo, la comunicación y la responsabilidad, ser democrático, tener mando y saber delegar y las relaciones humanas.

Con referencia a la comunicación que establece el director en su lugar de trabajo, el 60% de los encuestados consideran que utilizan una comunicación en todas las direcciones, el 40% afirman que utilizan una comunicación horizontal, al respecto los docentes opinan el 66.7% en todas las direcciones, el 22.2% en forma horizontal y el 11.1% de manera vertical ascendente.

De la situación anterior se deduce que en estos centros educativos se da una verdadera comunicación entre directores y personal a cargo, también es muy poco el personal que labora en dichos centros educativos, generalmente está conformado por dos o tres (incluyendo al director) lo cual origina un ambiente laboral agradable, así lo manifiesta el 100% de padres de familia encuestados y alumnos entrevistados.

Cabe mencionar que la comunicación en el proceso de supervisión juega un papel importante, al respecto Jiménez (1991: 21) dice:

La comunicación en la supervisión es el eje que mueve todo el proceso enseñanza aprendizaje. Es por medio de ella que se traducen las experiencias del administrador a los supervisados y viceversa. Pero es el administrador el que debe utilizar las técnicas y métodos necesarios para que el proceso de comunicación se lleve a cabo en la institución.

En cuanto a los principios de supervisión que aplica el director se puede apreciar que el 80% de los encuestados practican el de reconocimiento de los méritos y los esfuerzos de los miembros del personal y sus defectos y de igual magnitud el de generar confianza, cooperación y amabilidad, un 60% el de respetar las diferencias individuales, un 40% opina acerca de los principios que la supervisión no es impuesta, se adapta a la situación, es planificada, organizada y evaluada, es informal y usa la comunicación eficaz. En el caso de los docentes 77.8% opinaron que el director ponía en práctica los principios de hacer partícipes a todos los miembros del personal en todo tipo de decisiones relacionadas con las actividades de la institución y en reconocer méritos y los esfuerzos de los miembros. Un 66.7% de los docentes también opinan que el director pone en práctica el principio de generar confianza y amabilidad. Un 55.6% de los encuestados también consideran que se da en la institución los siguientes principios de supervisión: cooperativa, no es impuesta, es planificada, organizada y evaluada. Un 44.4% de los encuestados opinan que es continua y progresiva y un 22.2% que se da también el principio de la supervisión informal la cual usa la comunicación eficaz y amable entre los individuos.

A la interrogante: ¿ qué sugerencias había usted para mejorar la supervisión que se desarrolla en la institución ¿ algunas de las recomendaciones que dan los docentes son:

- El director debe dedicar más tiempo al docente en cuanto a mejorar el curriculum, metodología y superación personal.
- El director debe ser consientes de los errores y corregirlos.
- Qué el director conciba la supervisión como un trabajo de equipo la labor educativa.
- Asesoría para mejorar la practica pedagógica.
- Dar más seguimiento a la supervisión en las aulas.

Con relación al asesor supervisor, este recomienda para mejorar los procesos de supervisión las siguientes acciones:

Agregar en el curriculum de los estudiantes más materias especiales, esto permitiría al director uno poder ejercer una verdadera acción de supervisión.

Que se le pague al Director Uno una dedicación exclusiva, a tiempo completo.

Modificar la jornada laboral del Director Uno.

Liderazgo

Esta variable se define como el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.

En relación con el concepto de liderazgo que tienen los directores, un 60% lo conciben como una forma de ser de una persona que influye sobre un grupo para lograr los objetivos y un 40% una cualidad que tienen unas personas para guiar a otras. Esto concuerda con la opinión de los docentes los cuales entienden la mayoría de ellos en primer instancia liderazgo como el desarrollo de la inteligencia emocional para poder crear un clima adecuado en la institución para el trabajo y la acción pedagógica. En segundo orden, como cualidad que tiene una persona para guiar a otras hacia un camino de progreso, y en tercer lugar opinan que el liderazgo es una forma de ser de la persona, por la cual es admirada, respetada y de la cual se aceptan decisiones sin ningún tipo de imposición o autoridad.

En la entrevista se formuló una pregunta concreta a los directores con el propósito de conocer si estos se consideraban supervisores líderes, el análisis de la respuesta fue que 4 de 5 de los entrevistados 80% consideran que tienen facilidades, habilidades y les gusta dirigir e influir de manera participativa y democrática sobre el personal a cargo para la toma de decisiones y 1 de los 5 entrevistados (20%) no se consideró un supervisor líder debido a que debe mejorar en este campo, porque le falta experiencia.

En el caso de los docentes 6 de 9 (66.7%) si consideran a sus directores supervisores líderes, en primer lugar, porque realiza su labor dentro de un marco de ayuda y apoyo, favoreciendo la formación integral del docente, en segundo lugar, tiene la capacidad de delegar, dirigir y en los casos necesarios imponer la autoridad respectiva.

Un 33.3% de los encuestados opinan que sus directores carecen de habilidades y a veces los errores que cometen involucran al personal docente.

Estilo de liderazgo

Esta variable se define como “ la forma en que los líderes se conducen con sus subordinados” Hampton (1997:480). La siguiente tabla n°1 se observa la opinión de los directores acerca de algunos indicadores relacionados con el estilo de liderazgo que ejercen éstos en las escuelas. En la tabla n°2 se denota la opinión de los docentes con respecto al estilo de liderazgo que desempeñan los directores en la escuela.

Tabla N° 1
DIRECCION REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA, CIRCUITO 07:
OPINIÓN DE LOS DIRECTORES POR FRECUENCIA SEGÚN
INDICADORES RELACIONADOS CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE
DESEMPEÑA EN LA ESCUELA

Estilos de Liderazgo	Frecuencia			
	Siempre ABS %	Casi siempre ABS %	Pocas veces ABS %	Nunca ABS %
Clima organizacional motivador	2 40	3 60		
Capacidad de establecer relaciones interpersonales	5 100			
Superación personal	2 40	3 60		
Establece una línea de enlace en los órganos de apoyo	3 60	2 40		
Incentiva al personal	4 80	1 20		
Agente de cambio	3 60	2 40		
Delega funciones	3 60	1 20	1 20	
Fomenta el trabajo en equipo	5 100			
Es un líder democrático	3 60	2 40		
Manifiesta confianza en sí mismo	5 100			
Informa acerca de la visión de la institución	3 60	2 40		
Consulta para la toma de dediciones	2 40	3 60		
Canales de comunicación apropiados	3 60	2 40		

TABLA N°2
DIRECCION REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA, CIRCUITO
07: OPINIÓN DE LOS EDUCADORES POR FRECUENCIA SEGÚN
INDICADORES RELACIONADOS CON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE
DESEMPEÑA EL DIRECTOR

Estilos de Liderazgo	Frecuencia							
	Siempre		Casi siempre		Pocas veces		Nunca	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Clima organizacional motivador	6	66.7	3	33.3				
Capacidad de establecer relaciones interpersonales	7	77.8	2	22.2				
Superación personal	8	88.9	1	11.1				
Establece una línea de enlace en los órganos de apoyo	6	66.7	2	22.2			1	11.1
Incentiva al personal	6	66.7			1	11.1		
Agente de cambio	6	66.7	1	11.1	2	22.2		
Delega funciones	5	55.6	1	11.1	3	33.3		
Fomenta el trabajo en equipo	5	55.6	3	33.3	1	11.1		
Es un líder democrático	5	55.6	2	22.2	2	22.2		
Manifiesta confianza en sí mismo	6	66.7	2	22.2	1	11.1		
Informa acerca de la visión de la institución	5	55.6	3	33.3	1	11.1		
Consulta para la toma de dediciones	2	22.2	6	66.7	1	11.1		
Canales de comunicación apropiados	6	66.7	3	33.3				

Ambiente laboral

Se observa en la tabla (n°1, p. 59) que hay un 40% de directores opinan que siempre propician un clima laboral agradable y un 60% consideran que casi siempre. Con respecto a los docentes el 66.7 % opinan que el director siempre propicia un clima laboral agradable y un 33.3 % que casi siempre (tabla n.2). En relación con los padres de familia la totalidad opina que el clima laboral del centro educativo es agradable. Lo mismo sucede con los alumnos entrevistados la totalidad opina que el ambiente escolar es agradable.

De los datos anteriores se deduce que en estos centros educativos se da un clima cálido, saludable, además de una atmósfera cooperativa y familiar, con una amplia comunicación entre la institución, padres de familia y comunidad.

Capacidad para establecer relaciones interpersonales

Con respecto a la capacidad para establecer relaciones interpersonales se denota en la tabla (n.1 p.5) los directores encuestados en su totalidad consideran que siempre lo hacen. En el caso de los docentes un 66.7% opinan que siempre y un 33.3 % casi siempre (tabla n.2 p.60). En relación con los padres de familia contestaron la totalidad que el director tiene facilidad para establecer relaciones interpersonales siempre. Tanto los alumnos, padres de familia como los docentes opinaron que el director sabe solucionar los conflictos que se presentan a diario en su quehacer, y que utiliza una forma adecuada y respetuosa para dirigirse hacia ellos.

Los datos descritos anteriormente demuestran que los directores poseen capacidad para establecer las relaciones interpersonales así lo expresan los docentes, padres de familia y estudiantes.

Sobre este aspecto Jiménez (1991: 13) afirma:

El papel más importante que debe cumplir todo gerente para lograr la eficiencia (cumplimiento de los objetivos empresariales) y para ser eficaz (aprovechamiento óptimo y oportuno de los recursos asignados a los procesos de producción o a la prestación de servicios) es humanizando su gestión. Y para esto, reconocer amplia y efectivamente que el ser humano es el fin de su quehacer, el principio y el principal de los cuatro que participan en dicho proceso gerencial.

Se ha considerado que el éxito de la supervisión escolar depende del mantenimiento de las relaciones interpersonales entre el superior y sus colaboradores, dentro de un ambiente laboral sin hipocresía, o fines ocultos, con sinceridad, respeto. Basadas fundamentalmente en la valoración y respeto hacia las demás personas. Weiss (1994) señala cinco maneras de establecer mejores relaciones de trabajo, a saber:

- Determinar los aspectos más importantes de sus relaciones con la gente.
- Interrogar a los demás acerca de sí mismos y escucharlos con atención.

- Reconocer y valorar a las personas como individuos.
- Convertirse en un factor de comunicación.
- Comunicarse eficazmente con los demás.

Superación personal

En relación con la superación personal en la tabla (n.1 p. 59) se observa que 40% de los directores opinaron que siempre le gusta superarse en lo personal y un 60% opinó que casi siempre. En referencia a los docentes el 88.8 % opinó que el director le gusta siempre superarse y un 11.1 % que casi siempre.

Un 60% de los directores contestaron que siempre establece una línea de enlace entre los órganos de apoyo y un 40% que casi siempre. En el caso de los docentes 66.7 % opina que siempre establece una línea de enlace, un 22.2 % que casi siempre y un 11.1 % que nunca.

Con respecto a los padres de familia, el 90% opinó que el director toma en cuenta las sugerencias que se le hacen en las reuniones, el total también manifestó que siempre esta disponible el director para atenderlo en el momento que lo necesita y les informa acerca de leyes y reglamentos escolares.

Incentiva al personal

En relación así el director incentiva al personal se denota en la tabla (n.1 p.59) un 80% de los directores contestaron que siempre y un 20% que casi siempre. En el caso de los docentes 66.7% respondió que siempre, un 22.2% que casi siempre y un 11.1% respondió que pocas veces (tabla n.2 p.60).

Los datos anteriores permiten expresar que los directores no incentivan al personal a cargo según Meza (1991) se ha demostrado que al promover una motivación adecuada por parte del liderazgo se puede incrementar la productividad laboral.

Agente de cambio

De la tabla n.1 p.59 se deduce que un 60% de los directores encuestados se consideran siempre como un agente de cambio y un 40% casi siempre.

En referencia a los docentes un 66.7 % considera al director como agente de cambio siempre, un 11.1% que casi siempre, un 22.2 % opina que pocas veces (tabla 2 p.60). En el caso de los padres de familia el 70% opinó que el director siempre genera cambios positivos

en la institución y un 30% que casi siempre, manifestaron además el 100% que el director promueve charlas de interés para la comunidad. Con respecto a los alumnos entrevistados la mayoría expreso que el director le brinda la oportunidad de participar en actividades artísticas, en orden de mayor a menor porcentaje están: fútbol, fútbol salón, juegos tradicionales, pintura y en última instancia la excursión. Sobre este aspecto es importante resaltar que generalmente estas actividades se promueven a nivel del circuito y no por iniciativa del director.

El ser un agente de cambio es una característica del director, se usa mucho en la actualidad para definir a aquellos administradores que son innovadores, creativos, que tienen metas claras, que comunican e involucran al personal en los lineamientos que se tienen de la institución y tratan en buscar lograr un ideal para su institución.

La mayoría de estos directores se consideran como agentes de cambio y también son percibidos así por sus docentes. Al respecto Alpizar (1991 :14) se refiere al administrador como agente de cambio al decir que “hoy más que nunca los servidores de la educación deben esforzarse por retomar su puesto de vanguardia, como líderes del cambio, capaces de despertar y desarrollar en las nuevas generaciones actitudes intelectuales y morales que le exige nuestra sociedad.”

Delega funciones

Con respecto a si delegar funciones en forma democrática se observa en la tabla (n.1 p.59) que un 60% de los directores respondió que siempre, un 20% que casi siempre y un 20% pocas veces. En relación con los docentes 55.7% contestó que siempre, un 11.1 % que casi siempre y un 33.3% pocas veces (tabla n.2 p. 60).

Un buen administrador no puede realizar todas las funciones en una organización, sino que debe formar un verdadero equipo de trabajo conformado por todos los miembros de la organización, entre ellos los docentes, administrativos, padres de familia, comunidad, para los que él es un facilitador, debe realizar una labor de apoyo, y para ello, debe delegar mucha autonomía. Al respecto Nelson (1997:9) define el término delegación como: “ el acto por el que una persona otorga poder y autonomía a otra que actúa en representación de la primera. Durante el proceso de la delegación, se les asigna una tarea o una responsabilidad a los miembros del equipo, se les da autonomía para realizar una función y ellos asumen el compromiso de hacerla.”

De las respuestas de los directores se extrae a que la mayoría de estos consideran que delegan funciones de manera democrática siempre, sin embargo, con las respuestas que dan el 33.3% de los docentes encuestados al decir que pocas veces los directores delegan funciones. Se deduce que éstos asumen la responsabilidad de tareas administrativas las cuales no delegan, es por ello, que necesitan tiempo para ejercerlas.

Fomenta el trabajo en equipo.

SIMED (1997:38) define el trabajo en equipo como:

La acción que realiza un pequeño o mediano grupo de personas, al buscar armonía entre ellos y al mismo tiempo solucionar un problema u obtener unos resultados, los cuales dependen del esfuerzo y aporte mancomunado que realizan todos los participantes.

Se considera que el trabajo en equipo permite al administrador educativo integrar en forma colectiva el esfuerzo común de todos los miembros facilitando la solución de los problemas y la toma de decisiones, a la vez lograr determinados objetivos.

En el caso de los directores encuestados, el total opinó que siempre realizan el trabajo en equipo (tabla n.1 p.59). En relación con los docentes 55.6% opinaron que siempre, un 33.3% casi siempre y un 11.1% pocas veces (tabla n.2 p.60). En el caso de los padres de familia el 60% contestó que siempre. Y un 40% que casi siempre, unidos estos porcentajes se deduce que los directores uno realizan los proyectos institucionales en conjunto con la comunidad educativa.

Los datos anteriores evidencian diferencias entre las respuestas dadas por los directores en relación con los docentes.

Si un administrador pretende innovar en su institución debe fomentar el trabajo en equipo Leñero (1991:45) expresa que “las soluciones innovativas no se pueden alcanzar con personas aisladas, por capaces que ellas sean, sino que serán el fruto maduro de equipos integrados, que se apoyan mutuamente, que usan las tecnologías más nuevas y más eficientes en su disposición de ser los mejores, los capaces de entregar los mejores productos entre los que ofrece la competencia”.

En una institución educativa, el trabajo en equipo debe ser fomentado por el administrador, debe de tomar en cuenta a los docentes, padres de familia, grupos

organizados, debido a que esto le permite apoyar más la gestión administrativa que desempeña.

Es un líder democrático

En la tabla (n .1 p.59) se observa que el 60% de los directores opinó que siempre el director es un líder democrático y un 40% que casi siempre. En el caso de los docentes el 55.6% opinó que siempre, un 22.2% que casi siempre y un 22.2 % que pocas veces (tabla n.2 p.60). Con respecto a los estudiantes entrevistados opinaron que el director generalmente en las reuniones con los padres de familia comunica las actividades y las somete a votación, porque necesita que los padres las aprueben para contar con el apoyo de los mismos, además manifestaron que el director tiene capacidad para solucionar los conflictos, si se presenta algún problema con ellos emplean el siguiente procedimiento: depende del motivo les llama la atención, les explica y trata de arreglar el problema, convoca a los padres de familia de los involucrados para investigar qué pasa con estos o si tiene que aplicarles acción correctiva, se lo comunica. El total de los padres de familia manifestaron que regularmente los convoca el director a reuniones para informarles sobre las labores de la institución, el 100% de encuestados consideran que el director desarrolla una administración participativa.

Los datos anteriores permiten suponer que los directores encuestados actúan como líderes democráticos, debido a que cuando un líder es democrático practica la comunicación en todas las direcciones, hace que las personas participen en las decisiones, permite la iniciativa y delega funciones, por lo que crea buenas relaciones interpersonales, además desarrollan en sus centros una administración participativa. Según Robbins (1993: 32) afirma que “ la administración participativa es un proceso donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos”.

La mayoría de los docentes, padres de familia y estudiantes entrevistados manifestaron que el director practica la comunicación en todo lo sentidos, toma en cuenta las sugerencias, hace partícipe a los docentes en la toma de decisiones, sin embargo, un alto porcentaje de los docentes encuestados opinan que pocas veces el director delega funciones lo que lleva cuestionamiento que practicamente él asume por completo la responsabilidad de las

actividades escolares, administrativas y técnicas. Y por ende, no realiza una supervisión comprometida.

Manifiesta confianza en sí mismo

De acuerdo a la tabla (n.1p.59) se deduce que estos administradores poseen mucha confianza en sí mismos. Esto es muy importante, porque cuando un director supervisor tiene confianza en sí mismo y en su aptitud para enfrentar los problemas, no siente la necesidad de estar como un guardia en la escuela, al contrario, trata a los demás como iguales y cree en ellos, además posee actitudes de superioridad ni tiene que demostrarse a sí misma que es mejor que la otra persona.

Informa acerca de la visión de la institución

De acuerdo a la tabla (n.1p.59) se denota que el 60% de los directores opinan que siempre informan la visión de la institución que desean tener a largo plazo, un 40% opinan que casi siempre. En el caso de los docentes 55.6% opinan que siempre la informa, un 33.3 % que casi siempre y un 11.1% que pocas veces. De los datos anteriores se deduce que la visión que tienen estos centros al ser informada es a la vez compartida con la comunidad educativa, igual debe trabajarse en equipo puesto que la mayoría de los encuestados opinaron que se fomenta el trabajo en equipo.

Según Ackoff (1981:32) “la visión debe ser compartida, porque toma fuerza solamente en colectivo. Debe involucrar y habilitar también a los empleados. El líder que intenta desarrollar la visión sólo y también prescribir los medios para llegar a ese estado deseado, encontrará pronto que no tiene adeptos.”

De acuerdo con las respuestas obtenidas por los encuestados el director informa siempre la visión que desea obtener de la escuela a largo plazo. Lo cual es importante, porque se ha comprobado que al nivel de organización el logro de los buenos resultados se correlaciona con tener una visión de éxito futuro y que el rol de liderazgo de la escuela es el de desarrollar y compartir esta con los miembros que la conforman y con aquellos actores en la sociedad que intercambian con ella.

Consulta para la toma de decisiones

El 40% de los directores encuestados opinan que siempre consultan a los docentes, un 60% opina que casi siempre (tabla n.1p.59). En el caso de los docentes un 22.2 % opinan que siempre, un 66.6 % que casi siempre y un 11.1 % que pocas veces (tabla n.2p.60).

Se extrae de los datos anteriores, que el 100% de los directores consultan a los docentes para la toma de decisiones.

A la interrogante ¿en qué tipo de decisiones le consulta el o la director (a)? Los docentes encuestados manifestaron que en casi todas las actividades relacionadas con la institución por ejemplo: en adecuaciones curriculares, en la medición pedagógica, aspectos administrativos y proyectos para mejoras de la escuela.

Se deduce que hay un acompañamiento del director con el personal para realizar los distintos quehaceres educativos, posiblemente si el director debe salir de la institución alguno de sus compañeros asumirá ese rol, pues los datos anteriores permiten verificar que los docentes son conocedores de todo lo que pasa en el centro educativo.

Otro aspecto importante de valorar es que no todas las decisiones deben consultarse, los datos citados cuestionan si es que los administradores consultan al personal para lograr un clima de confianza, apoyo y analizar en conjunto los puntos positivos que pueden generar a la escuela la decisión a tomar. O todo lo contrario, le temen al fracaso, o no se sienten capacitados para asumir la responsabilidad que con lleva tomarla sólo, porque no entiende bien la naturaleza del trabajo, o no se ha formulado claramente el objetivo que persigue.

Por otro lado, se debe considerar que cuando administrador es efectivo sabe cuál rol de los cuatro que implica la toma de decisiones, a saber: emprendedor (los administradores buscan mejorar por voluntad propia su escuela) manejo de contratiempos (para manejar los problemas los administradores deben pensar en forma analítica y conceptual para llegar a una solución factible) asignación de recursos (dar prioridad a los asuntos más importantes y dejar los de menos importancia para después) negociar (asumir el papel de mediadores negociar compromisos cuando surgen fricciones). Cada administrador debe saber cuándo debe asumir el rol correcto para una determinada situación y la habilidad para cambiar de rol son características de un administrador efectivo.

En relación con la comunidad es la siguiente: 90% de los padres de familia entrevistados opinan que las relaciones del director con la comunidad son satisfactorias y un 10% opina que casi siempre.

Pacheco (1991: 12) define la relación de la institución con la comunidad de la siguiente manera “el administrador de la institución junto con su personal debe recoger y canalizar las inquietudes de la comunidad para ofrecer acciones significativas y para fortalecer la institución al interior en su dinámica institucional y al exterior en su relación con los miembros de la comunidad”.

El director debe de considerar que su institución debe estar relacionada con la comunidad y se señala como principal argumento el que, como la institución se encuentra inmersa en una determinada comunidad, nada de ella debe ser ajena, pues ambas participan en la vida cultural y se da un permanente y recíproco intercambio de influencias.

El director para ejercer el rol de liderazgo debe considerar la sociedad como un todo, una unidad, de la cual la institución es importante, tomar en cuenta las fuerzas que influyen sobre los estudiantes, las características culturales y aprovechar los recursos que la comunidad le ofrece para reforzar los programas o proyectos que tiene la institución.

Canales de comunicación apropiados

En relación con los canales de comunicación, el 60% de los directores opinaron que siempre emplean canales adecuados y un 40% que casi siempre (tabla n.1 p.59). En el caso de los docentes el 66.7% opinó que siempre el director utiliza canales de comunicación adecuados y un 33.3 %que casi siempre (tabla n.2p.60)

Se deduce de los datos anteriores que existe una buena comunicación entre los directores y el personal a su cargo. Estos perciben que el director tiene capacidad para comunicarse.

Y cómo ya se ha analizado anteriormente generalmente los directores uno dan los mensajes orales a través de la reunión de personal, entrevistas individuales o conversaciones informales o escritos que en este caso son las circulares para transmitir la información a su personal

En el liderazgo el rol de divulgar es muy importante para desempeñar las funciones administrativas, debido a que el administrador es responsable de asegurar que los subordinados dispongan de la información necesaria para desempeñar sus funciones eficientemente.

Nivel de experiencia profesional

Esta variable se define como la acumulación de conocimientos y destrezas que se adquieren durante el transcurso de la vida laboral de los docentes administrativos.

El 80% de los directores encuestados cuentan con años de servicio en el campo docente y en el campo docente administrativo, el 40% en el campo administrativo,

A la interrogante si han tenido capacitación sobre liderazgo el 60% de los directores contestaron que sí y el 40% de ellos que no y en supervisión escolar el 40 % de los directores contestaron que sí y el 60% respondió que no.

En relación con la interrogante ¿considera usted que la falta de formación en el campo de la administración ha sido una limitante para el desarrollo de las funciones del director

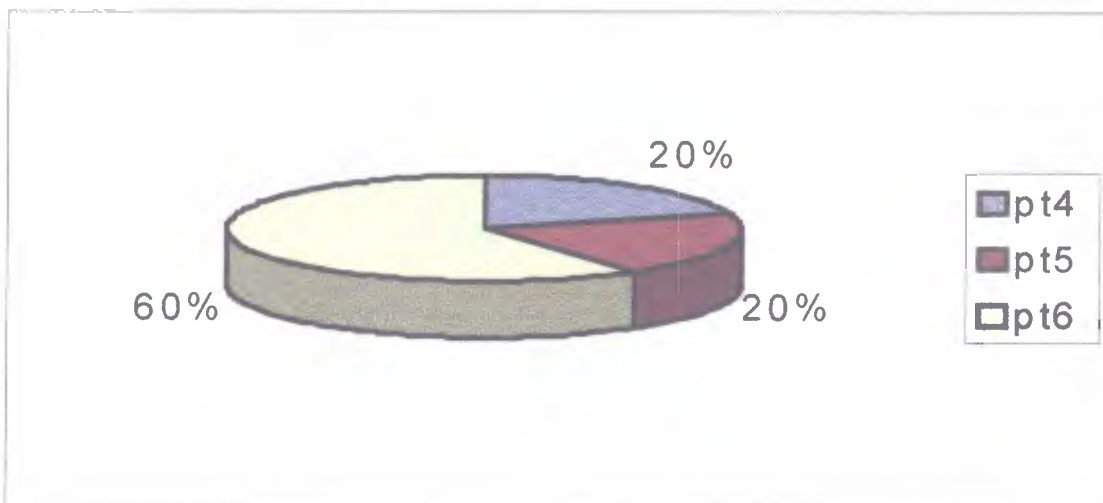
Los directores entrevistados 60% opinaron que no, en primera instancia porque consideran que un título no dice la calidad de nadie, y en segundo lugar cuenta mucho la experiencia y disponibilidad de cada quién para trabajar, un 40% opina que sí, en primera instancia, porque hay ciertos casos específicos en que se necesitan los conocimientos administrativos por ejemplo: calidad total, en innovaciones en segundo lugar, tener conocimientos en ambas(docencia y la administración) es necesario, porque se completan.

En el caso de los docentes se le hizo esta misma pregunta abierta, la mayoría consideraron que no sólo hace falta el conocimiento administrativo sino también la experiencia, que el director reconozca y aprenda de sus errores. En relación con los padres de familia opinaron a la interrogante¿ Cuenta el director con experiencia administrativa para desempeñar las diferentes funciones que tiene a cargo? El 90% opinó que siempre el director demuestra experiencia para administrar y un 10% de los padres respondieron que casi siempre.

Nivel de certificación

Esta variable se refiere al título profesional (grupo profesional) que acredita al director uno para poder ejercer su cargo.

GRAFICO N.6
DIRECCION REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA, CIRCUITO 07:
CLASIFICACION DEL PUESTO DE DIRECCION 1, SEGÚN GRUPO
PROFESIONAL,1998.



Con respecto al grupo profesional se observa que el gráfico n. 6 que 3 de los directores uno son PT6, uno es PT5, otro es PT4. A la pregunta abierta si actualmente cursa algún estudio, el 60% de los directores respondieron que no cursan ningún estudio y un 40% que sí.

A la interrogante ¿considera usted que el nivel de certificación le permite desempeñarse mejor en la supervisión y en el rol de liderazgo? De los directores entrevistados el 40% opinaron que sí en primer lugar, el nivel de certificación permite estar más actualizado, en segundo lugar permite tener más conocimientos lo cual lo convierte en una persona idónea para ejercer el puesto y en tercer lugar el nivel de certificación le da más con fianza en sí mismo y el nivel de maduración es mayor. Un 20% opina que no, lo que se requiere para desempeñar mejor la labor de supervisión y el rol de liderazgo es la capacidad que una persona tenga.

En el caso del Asesor Supervisor, opina que el rol de liderazgo es una cuestión innata en las personas, existen directores con un grupo profesional bajo, pero poseen interés interno por proyectarse, son comprometidos y producen una buena labor. Sin embargo, considera que una persona que posee muchos conocimientos puede ayudar mejor a resolver problemas que otros no pueden hacer por falta de conocimientos

interno por proyectarse, son comprometidos y producen una buena labor. Sin embargo, considera que una persona que posee muchos conocimientos puede ayudar mejor a resolver problemas que otros no pueden hacer por falta de conocimientos

Jornada laboral:

Esta variable se define a la actividad educativa que desarrolla a lo largo de un día el director uno con horario alterno.

Con respecto a la interrogante ¿crece usted que la jornada laboral repercute en el cumplimiento eficiente y eficaz de la supervisión y el ejercicio del liderazgo?

Los 5 directores uno entrevistados opinaron que la jornada laboral implica tener dos grupos a cargo les quita tiempo para llevar a cabo el cumplimiento de la de supervisión, manifestaron que no había ninguna repercusión en el ejercicio del liderazgo. Asimismo los docentes encuestados no dieron ninguna sugerencia para mejorar el liderazgo del director.

De lo anterior se deduce que los directores uno tienen que organizar y planificar muy bien las actividades administrativas y educativas, por el horario establecido. Lo cual conlleva a tener que realizar reuniones extra clase en horas de la tarde, a igual para hacer vueltas de la institución fuera de la jornada laboral, porque si las hacen dentro del horario lectivo, deben solicitar el permiso correspondiente, con el inconveniente de no poder dejar los grupos solos.

En relación con el asesor supervisor, reconoce a este tipo de jornada laboral como obstruccionista para la supervisión escolar. Además manifiesta que la jornada laboral que debe realizar un director uno comparada con la de un director técnico administrativo, el director uno esta totalmente en desventaja, debido a que el trabajo de aula lo absorbe, por lo cual tiene que hacer un esfuerzo sobre humano para cumplir con la labor administrativa.

A la interrogante ¿Cuándo le supervisa los trabajos realizados en las escuelas de los directores uno, detecta calidad en los mismos?. Al respecto considera el supervisor, que por esta clase de jornada no se les exige mucho, sin embargo, los planes de trabajo y los documentos están bien presentados. Señala que los planes institucionales que presentan son muy simples e improvisados y más bajos en cuanto a la presentación, no se ajustan a lo que pide el Ministerio de Planificación (Proyecto organizativo de la administración pública), pero a pesar de esto, salen adelante con la puesta en marcha del plan.

Si bien es cierto esta clase de jornada laboral le permite a esta clase de administrador jugar con una dualidad de funciones, debe ponerse al lado del docente, porque a la vez es compañero de trabajo y comparten las mismas tareas y responsabilidades, también debe actuar como jefe cuando asume la gestión escolar. Según criterio de una directora entrevistada esta dualidad de funciones la induce a hacer más flexible en las reuniones que realiza con el personal de la escuela.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis de los principales factores externos e internos que repercuten en el desarrollo de la supervisión y en el ejercicio del liderazgo de los directores uno de las escuelas públicas: Calle Liles, Guatusa, IMAS, San Juan Norte y San Rafael se realizó mediante la utilización de instrumentos específicos con el propósito de obtener una visión más detallada.

En el desarrollo de la supervisión de los centros educativos citados anteriormente, repercuten diversos factores tal y cómo quedó demostrado en el estudio, lo que permite determinar un diagnóstico de las variables propuestas en esta investigación, supervisión escolar, acciones de supervisión, liderazgo, estilo de liderazgo, nivel de experiencia profesional, nivel de certificación (grupo profesional) y jornada laboral.

Los resultados obtenidos evidencian que los directores uno de la muestra seleccionada perciben un concepto de supervisión moderna, sin embargo en la práctica pedagógica emplean la supervisión tradicional debido a varias razones entre ellas: falta de conocimiento acerca de técnicas, métodos, tipos de supervisión, recursos didácticos y un factor muy relevante expresado por los mismos directores la falta de tiempo para cumplir con las etapas de la supervisión (planeamiento, control, seguimiento) es decir, desarrollar realmente una Supervisión moderna que favorezca la liberación del potencial humano, la creatividad, el adiestramiento del personal, aplicar las etapas de la supervisión (planeamiento, control, seguimiento).

La supervisión educativa es uno de los componentes fundamentales de la administración educativa, es por ello, que las acciones de supervisión que realizan los directores uno presentan debilidades que deben fortalecerse con el fin de continuar en la búsqueda de la excelencia, la de beneficiar a todos los miembros de la comunidad educativa.

Estos directores centralizan la labor de supervisión en los siguientes aspectos: revisión y control de los documentos oficiales que debe manejar todo docente, desarrollo de los programas de estudios, proyectos institucionales, asistencia, planta física y por último los recursos humanos.

Asimismo omiten una serie de técnicas e instrumentos valiosos que podrían emplear para enriquecer el desarrollo de supervisión que imparten en sus centros educativos. También de prácticas motivadoras que promuevan el mejoramiento de la labor educativa y la liberación del potencial humano.

La técnica de mayor utilización en el desempeño de la supervisión es la reunión y el instrumento para valorar las labores de supervisión es la hoja de visita, cabe destacar que estos elementos podrían fortalecerse para que verdaderamente coadyuven a mejorar las necesidades del docente y así formar profesionalmente al educador y eleve la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

De la situación anteriormente descrita se deduce que los directores uno emplean técnicas e instrumentos tradicionales y que hay ausencia de la utilización de métodos de supervisión. La supervisión educativa, en estos centros educativos, se utiliza como control e inspección limitándose a la revisión de documentos para la búsqueda de errores o fallas del planeamiento educativo. Se deja de lado las funciones técnico administrativo de la supervisión las cuales por naturaleza misma dentro del proceso educativo deben darse en los diferentes ámbitos: nacional, regional, e institucional.

En cuanto a los mecanismos de información y comunicación que emplean los directores uno el que con mayor frecuencia se utiliza es la reunión de personal, aspecto que debería reforzarse debido a que si el director no organiza o dirige adecuadamente las reuniones, o abusa de ellas puede poner en peligro el buen éxito de las mismas.

La ausencia de las visitas por parte del director a las aulas puede contribuir a que no se dé una verdadera retroalimentación de director y docente, de tal manera que se garantice una práctica pedagógica conduzca al adiestramiento del servidor y a mejorar el nivel de calidad del curriculum que se imparte a la población escolar.

Lo anterior se deduce debido a que la mayoría de docentes dan como sugerencia para mejorar la supervisión el que se les brinde asesoría y se les dedique más tiempo a perfeccionar el curriculum, la metodología y la superación personal.

En lo que respecta a la comunicación, en estos centros educativos se establece una excelente comunicación en todas las direcciones, debido a que el director tiene a su cargo uno o dos docentes, lo cual favorece para ofrecer un ambiente laboral agradable, mantener un diálogo, depositar confianza en el docente para enriquecer las relaciones interpersonales.

Todo supervisor educativo debe poseer habilidades como: saber escuchar, ser simpático con aquellos que desea dirigir, comunicarse eficazmente, aplicar retroalimentación reflexiva, ser servicial, saber manejar conflictos, crear un ambiente emocional sano.

Lo anterior descrito concuerda con la mayoría de las habilidades que mencionan poseer los directores uno, por consiguiente, se concluye que el ambiente laboral en estos centros educativos es positivo y favorece el trabajo en equipo.

Por tanto, los directores uno deben asumir el compromiso y la convicción de actuar como un supervisor que estimule al docente, que sirva de apoyo y guía en el quehacer educativo de manera eficiente, a través del desarrollo de acciones de supervisión que propicien el buen funcionamiento y progreso del centro educativo.

En relación con el concepto de liderazgo que ejercen los directores uno, se clarifica tanto en las opiniones de los docentes como la de los directores que ambos perciben este concepto como lo han manifestado algunos teóricos de la administración, (influir sobre un grupo para lograr los objetivos propuestos). Asimismo, el aporte de los docentes, padres de familia, y estudiantes referente al estilo de liderazgo que practican los directores uno, afirman que es un estilo orientado a las personas, es decir, participativo, democrático y permisivo.

Es por ello, que los docentes pueden participar en la toma de decisiones de todas las actividades que se desarrollan en el centro educativo, a la vez trabajar en equipo,

Este estilo permite valorar a las personas con quienes se trabaja, mediante un clima organizacional que faculta a cada individuo a desarrollar sus potencialidades mediante la motivación, la confianza y la ayuda mutua. Además tiende a acrecentar la satisfacción laboral, la unión de los miembros que integran la organización, al contrario, no guarda ninguna relación con aumentar la productividad del centro educativo.

De lo anterior se extrae que en el caso de este tipo de direcciones, el estilo de liderazgo descrito antes se emplea para la realización de proyectos institucionales, actividades escolares, dirigidas a mejorar el plantel escolar, la recaudación de fondos

económicos, asimismo, poder cumplir con el plan anual institucional, y muy poco para lograr el desarrollo profesional, la liberación del potencial humano de los alumnos y docentes, pues se carece de estrategias para desarrollar la supervisión como tal.

Lo anterior implica que los directores uno desarrollan funciones administrativas, donde ejercen su liderazgo, completamente, estos directores son líderes, porque estimulan la participación de los miembros padres de familia en las actividades del centro.

La mayoría de los directores se consideraron supervisores líderes, los resultados de la investigación evidencian que los docentes los perciben cómo personas emprendedoras en su cargo debido a que hacen mucho por la escuela (infraestructura) como en lo académico (aspecto que no quedó claro en la forma en que los directores contribuían), tienen capacidad de delegar, dirigir y en los casos necesarios imponer la autoridad respectiva, sin embargo, los datos obtenidos arrojan que la supervisión no es frecuente, por que no hay tiempo para realizarla, se concibe que los docentes confunden éste término.

De esto se deduce que el proceso de supervisión no es conducido a producir en la escuela, una auténtica unión de ideas e ideales, dirigidas hacia el mejoramiento y la calidad de la educación y del perfeccionamiento de cada individuo involucrado, por ende, en lo que respecto a lo técnico pedagógico están dejando por fuera una serie de aspectos importantes que enriquecen el curriculum y la parte humana de la comunidad educativa.

Entre los principales factores que interfieren en el desempeño del director uno como supervisor líder están: tener dos o tres grupos a cargo, falta de tiempo (el cual puede ser originado por factores como carencia de un planificación o de un gerente no estratégico y otros), experiencia, conocimiento, ocupar la mayor parte del tiempo en la elaboración del planeamiento, o no contar con lecciones especiales para poder supervisar a sus compañeros con frecuencia, no contar con equipo de oficina y en algunos de estos centros no hay oficina para la dirección, entre otras

En relación con el nivel de experiencia profesional se extrae del estudio realizado que es un factor muy importante para desempeñar la labor de supervisión, la mayoría de directores cuentan con años de servicio en el ámbito docente, y docente administrativo. Lo cual les facilita realizar mejor la función administrativa. Referente con el nivel de certificación y de acuerdo a lo planteado por los directores encuestados, es un factor relevante, pues permite al administrativo estar actualizado, le da más seguridad en sí mismo y lo faculta para ejercer el puesto.

En relación con la jornada laboral que realiza un director uno se puede deducir que esta no favorece en nada el desempeño eficiente y eficaz de la labor de supervisión, debido a que el director uno no dispone del tiempo necesario durante su jornada laboral para realizar las labores de supervisión.

Los elementos descritos llevan a la conclusión de elaborar una propuesta en la cual se enlacen las opiniones y sugerencias que arroja el estudio realizado para fortalecer el desarrollo de la supervisión en las escuelas públicas. Calle Liles, Guatusa, San Rafael, IMAS, San Juan Norte

Las siguientes recomendaciones ayudan a propiciar el desarrollo de la supervisión y acrecentar el ejercicio del liderazgo en las direcciones uno, por ende, a mejorar la eficacia de la práctica pedagógica de los docentes:

Al Ministerio de Educación Pública:

- El Ministerio de Educación Pública debería de pagarles dedicación exclusiva a los docentes que laboran como directores uno debido a que estos tienen las mismas responsabilidades que un director 2. Es necesario reconocer que el director uno tiene muchos recargos de funciones administrativas y técnicas pedagógicas como es la supervisión y el pago no es compensatorio para la cantidad de quehaceres que debe cumplir.
- Esta misma entidad debería preocuparse por informar o enviar a los directores uno documentos oficiales escritos relacionados con la supervisión y el rol liderazgo como lo hace con las direcciones que son técnicas. De la misma manera hacerlos partícipes de los proyectos o programas que se desarrollan en estos centros educativos.
- Crear espacios dentro de la jornada laboral del director uno para que pueda realizar las labores de supervisión. Es por ello, que se requiere ajustes o modificaciones en la jornada laboral de trabajo que deben cumplir esta clase de administradores, de tal forma que durante el día puedan dedicar una o dos lecciones a las labores de supervisión. Situación que se puede lograr si las autoridades respectivas del Ministerio de Educación agregan al currículum de los alumnos más lecciones especiales o acceden a que el director uno sólo tenga un grupo a cargo y pueda dedicar la otra parte del tiempo

específicamente a las funciones administrativas, como es el caso de los directores de Kinder.

Al Asesor supervisor:

- A nivel del circuito se sugiere realizar talleres de capacitación tanto a los directores uno como al personal a su cargo, para fortalecer las debilidades detectadas en este estudio acerca del proceso de supervisión y a la vez fortalecer el rol de liderazgo que realizan.
 - Emplear en las visitas que le realiza a los directores una practica motivadoras de supervisión para instar a los mismos a que incentiven al máximo a los docentes que trabajan en los centros educativos.
 - Dentro de la agenda que desarrolla en las reuniones con los directores incluya elementos fundamentales del rol de liderazgo, y de cómo debe ser las visitas al aula en relación con la supervisión moderna, asimismo analizar las fallas o errores que hasta el momento se cometen como es el hecho de concebir en la practica esta función como control y revisión de documentos.
 - Concientizar a los directores uno de la necesidad de desarrollar la supervisión como parte o función de la administración del currículo, y que cuya finalidad es , por ende, que los insumos del proceso de enseñanza aprendizaje: docentes, alumnos, padres de familia, logren una formación plena e integral.
- Pues queda en evidencia que estos no realizan supervisión y los docentes la sugieren para fortalecer la practica pedagógica que desarrollan en el aula.

Al Director Uno:

- De acuerdo con la supervisión moderna cada director uno tiene la responsabilidad de elaborar una hoja de visita con base al proceso de supervisión que desea desarrollar en el centro educativo y asimismo, adecuada las necesidades e intereses de los docentes.
- Enriquecer y utilizar las reuniones del personal como medios para asesorar al personal acerca de métodos, técnicas pedagógicas que coadyuven a realizar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos de manera más eficiente.

- Aprovechar los elementos que le son favorables por ejemplo: el ambiente laboral de trabajo y la buena comunicación para adiestramiento y la liberación del potencial humano del personal a su cargo.
- Buscar los medios para instalar equipo de oficina, especialmente el teléfono, lo cual como medio de comunicación ayuda a agilizar los trámites y disponer mejor del tiempo.
- Visitar con más frecuencia las aulas de los docentes para darle un verdadero apoyo y seguimiento a la práctica pedagógica que realiza este en el aula. Pues queda al descubierto que los directores uno no visitan las aulas. Este debe reconocer que la visita como técnica directa puede ser un óptimo recurso para la labor del director, por medio de la cual el director puede observar el desempeño del docente intercambiar ideas, darle sugerencias y planes de acción pedagógica.
- Promover una supervisión compartida entre los miembros de la organización con el fin de mejorar la calidad educativa.
- Elaborar un plan estratégico de supervisión educativa y de la labor docente involucrando a todas las personas que deben participar en el proceso.
- Implementar un programa de capacitación para fortalecer la función de supervisión en los centros educativos y el rol de liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. Visualización. Material mimeografiado del curso de Gestión Directiva en educación prof. MSc rosa Carranza Rojas
- Acosta, Jose. (1994). Modelos, enfoques y estrategias de supervisión educativa. Publicaciones Yuguíyú. San Juan Puerto Rico.
- Alpizar, Elver y Villalobos, Ma. Carmen (1991). Introducción al nuevo servidor. San José, Costa Rica. PROCAE,MEP UCR
- Ary, Donald. (1989) Introducción a la investigación pedagógica. México. Editorial McGRAW HILL/interamericana Editores S.A.
- Bosco, Bernal(1992). El planeamiento educativo y sus nuevas tareas. San José, Costa Rica: MEP/UNESCO/SIMED.
- Cárdenas, Mario (1990) Antología supervisión educacional. San José Costa Rica. uned
- Davis, Keith y Newstrom, John. El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México: Editorial .Mc Graw-Hill, 1988.
- Gordon, Judiht A. (1997) Comportamiento Organizacional. México PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA.
- Gutiérrez , Marlen. (1997). Diseño de un Programa que fomente el trabajo en la escuela: Esmeralda Oreamuno. Memoria de proyecto para optar por el grado de Licenciatura. San José, Costa Rica.
- Hampton, David(1990) Administración México; Mc GRAW HILL Interamericana de México S.A.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Pilar. (1991). Metodología de la investigación. México: Mc GRAW HILL / Interamericana Editores S.A.

Jiménez, Sandra y Pacheco, María del Carmen. (1991). La comunicación como proceso de la supervisión educativa. San José, Costa Rica PROCAE MEP UCR

Lemus, Luis Arturo. (1975). Administración, dirección y supervisión de escuelas. Buenos Aires. Editorial Kapeluz

Leñero, José (1991). El trabajo en equipo. Material mimeografiado del curso de Gestión directiva en Educación. Prof. MSc. Rosa Carranza rojas.

Masis, Carlos (1991) Administración de instituciones o procesos educativos. San José, Costa Rica. Imprenta Nacional.

Meza, Berta (1991) Las relaciones humanas y la administración educativa. San José, Costa Rica PROCAE MEP UCR.

Meza, Berta y Vargas, Luis A. (1991) El director como administrador del curriculum. San José, Costa Rica PROCAE MEP UCR

Ministerio de Educación Pública (1985). Manual descriptivo de Clases de Puestos docentes. San José, Costa Rica : Imprenta Nacional, 1985

Ministerio de Educación Pública (1994). Supervisión acción. Un camino de Superación. San José, Costa Rica.

Mintzberg Henry, Quinn James (1988). El proceso estratégico: conceptos, contextos, y casos. México: Prentice Hall hispanoamericana, S.A.

Nájera, Ana Margarita. (1998). Evaluación docente administrativa de los directores uno del circuito 07 de la Región Educativa de Turrialba. San José Costa Rica. UCR.

Nelson, Robert (19959). Cómo delegar funciones al personal. Madrid, España: Diorki.

SIMED (1997). Calidad de educación. Comités y trabajo en equipo. San José, Costa Rica.
Talleres de comunicación S.A

Pacheco, M^o. Del Carmen (1991) La comunidad y el administrador. San José, Costa Rica.
PROCAE MEP UCR

PROCAE. (1991). Métodos y técnicas de supervisión educativa, San José, Costa Rica:
MEP UCR

PROMECE. (1995) Componente de desarrollo profesional. San José, Costa Rica MEP
UCR.

Ramírez, Efraín y otros (1994). El por qué y para qué de la administración. San José,
Costa Rica. PROCAE MEP UCR

Ramírez, Efraín (1994) Algunas técnicas para el trabajo en grupos, San José, Costa Rica.
PROCAE MEP UCR

República de Costa Rica (1984) Estatuto del Servicio Civil. San José, Costa Rica. Editorial
Imprenta Nacional

Robbins, Stephen (1993) Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall
Hispanoamericana S.A.

Santilla S.A. (1994) Diccionario de las Ciencias de la Educación. Madrid, España: Gráfica
Internacional San Dalmacio

UNESCO (1983) División de Políticas y Planeamiento de la Educación. Las funciones de
Administración de la Educación. París

Vargas, Alicia (1991). El liderazgo y el administrador de la educación. San José, Costa Rica
PROCAE MEP UCR

Villalobos (1991) Estrategias para mejorar el rendimiento académico. San José, Costa Rica. PROCAE. MEP UCR

Willes, Kimball (1971). Técnicas de supervisión para mejorar escuelas. México. Editorial Trillas.

Anexos

CUESTIONARIO N° 1

Dirigido a los docentes

Estimados compañeros:

El propósito de este instrumento es conocer su opinión sobre la supervisión escolar y el rol de liderazgo que lleva a cabo el director en la institución.

Sus aportes son muy valiosos para mejorar la calidad de la gestión administrativa de los actuales y futuros administradores de la Educación Costarricense.

La información recopilada en este cuestionario es de carácter confidencial, el llenarlo no compromete su posición laboral.

Se agradece la colaboración que se sirva brindar al completar la información que se solicita.

Rosa María Herrera Murillo
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

I PARTE

Instrucciones:

Marque con una X (equis) el o los enunciados que considere a juicio personal más adecuado para valorar cómo se desarrolla la supervisión en este centro educativo.

1) Respecto al concepto de supervisión. ¿Qué entiende por supervisión educativa?

- vigilancia y fiscalización ()
- ayuda y apoyo ()
- estudio y análisis ()
- imposición y autoritarismo ()
- control de documentos ()
- liderazgo ()
- gerencia ()
- otros, especifique () _____

2) ¿Cuáles son las técnicas más frecuentes que utiliza el director en las labores de supervisión?

- Entrevista individual ()
- Reunión de personal ()
- Clase demostrativa ()
- Observación del desempeño ()
- Estudio del currículo del profesor ()
- Planes de enseñanza ()
- Conocimiento de los alumnos ()
- Estudio de horarios ()
- Supervisión del material didáctico ()
- otros, especifique () _____

3) Dentro de su experiencia de supervisión. ¿Qué clase de supervisión ha recibido?

- Centrada en localiza errores o defectos para corregirlos ()
- Trata de evitar los problemas antes de que aparezcan ()
- Procura enriquecer al docente en forma integral ()
- Estimula y orienta la iniciativa del docente para buscar creativamente la solución a los problemas ()

4) ¿Con qué frecuencia es usted supervisado (a)?

- diaria () mensual () ninguna de las anteriores ()
- semanal () trimestral ()
- quincenal () anual ()

5) Señale con una X los principios de supervisión que pone en práctica su director.

Es cooperativa entre supervisor y otras personas ()

Hace partícipes a todos los miembros del personal que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje ()

No es impuesta, se adapta a la situación ()

Respeto las diferencias individuales ()

Reconoce los méritos y los esfuerzos de los miembros del personal y sus defectos ()

Se centra más en lo profesional que la vida privada del supervisado ()

Es continua y progresiva ()

Es individual y colectiva ()

Es planificada, organizada y evaluada ()

Genera confianza, cooperación y amabilidad ()

Es informal, usa la comunicación eficaz y amable entre los individuos ()

6) ¿Quiénes realizan labores de supervisión en el centro educativo?

Director ()

Asesor supervisor ()

Asesores específicos ()

Coordinador de nivel()

Director regional ()

Supervisor nacional ()

otros, especifique () _____

7) ¿Cuáles son los mecanismos de información y comunicación que utiliza con más frecuencia el director para consultar acerca de la toma de decisiones?

boletines ()

circulares ()

reuniones ()

pizarra mural ()

carteles ()

otros, indique _____

8) ¿Qué instrumentos emplea el director cuando realiza la labor de supervisión?

- | | | | |
|---------------------|-----|---------------------------|-----------|
| cuestionario | () | escalas de calificación | () |
| guía de observación | () | ninguna de las anteriores | () |
| hoja de cotejo | () | otro | () _____ |

9) En que momento, realiza el director las labores de supervisión:

- | | |
|---------------------------|-----|
| durante los recreos | () |
| en lecciones especiales | () |
| en tiempo extraclase | () |
| durante el tiempo lectivo | () |

10) ¿En cuales aspectos se centra más el director en supervisar?

- | | |
|-------------------------------------|-------|
| documentos | () |
| asistencia | () |
| desarrollo del programa de estudios | () |
| proyectos institucionales | () |
| planta física | () |
| recursos humanos | () |
| ninguna de las anteriores | () |
| otros: | _____ |

11) La comunicación que establece el director con el personal a cargo se da en las siguientes direcciones:

- | | | | |
|------------------------|-----|-----------------------|-----|
| vertical (descendente) | () | vertical (ascendente) | () |
| horizontal | () | en todas direcciones | () |

	siempre	casi siempre	pocas veces	nunca
12. Recolecta el director información sobre intereses e inquietudes del personal docente.				
13. Realiza el director un diagnóstico situacional de la escuela y su entorno para conocer con claridad la realidad de la misma				
14. Establece el director las directrices de cómo desarrollar las diferentes actividades escolares.				
16. Se preocupa el director por resolver los problemas de las personas con quien labora.				
15. Da a conocer el grado de responsabilidad que a usted le compete como docente				
16. Se preocupa el director por resolver los problemas de las personas con quien labora.				
17. Los canales de comunicación que usa el director son adecuados.				
18. Orienta y coordina la labor de la escuela para el máximo aprovechamiento del personal a cargo.				
19. Selecciona personal idóneo para conformar comités y órganos de apoyo.				
20. Realiza el director (a) visitas al aula para observar prácticas pedagógicas y organización docente.				
21. Se reúne con el personal regularmente para discutir y evaluar el desempeño de sus labores.				
22. El director da seguimiento a las sugerencias y recomendaciones propuestas.				

	siempre	casi siempre	pocas veces	nunca
23. Introduce el director cambios que se adapten mejor a las necesidades del centro educativo.				
24. Se reúne con el personal fuera del tiempo lectivo (extraclase)				
25. Discute con cada docente la evaluación asignada al desempeño de su labor.				

7

II PARTE

Instrucciones.

Marque con una X (equis) la opción que considere más adecuada para valorar el rol de liderazgo que desempeña el director.

	siempre	casi siempre	pocas veces	nunca
1. Esta usted motivado con el clima organizacional que promueve el director				
2. Los canales de comunicación que usa el director son apropiados				
3. El director se dirige al personal en forma respetuosa y cordial				
4. El director participa en las actividades de desarrollo y capacitación de los docentes.				
5. Reconoce y comenta públicamente los logros profesionales de los compañeros de trabajo.				
6. Tiene capacidad para establecer relaciones interpersonales				
7. Es un líder que consulta para tomar una decisión y al final hace lo que quiere.				
8. El director da ejemplo con su propio trabajo y disposición.				
9. Consulta a los docentes de su institución para tomar decisiones				
10. Establece directrices que orienten el proceso de evaluación y promoción.				

	siempre	casi siempre	pocas veces	nunca
11.El director dirige la institución utilizando el poder que le confiere el puesto.				
12.Muestra capacidad para mejorar la imagen de la institución				
13.Define criterios de evaluación, para medir los resultados de los objetivos alcanzados.				
14.Le gusta superarse en lo personal				
15.Establece una línea de enlace entre los órganos de apoyo para dar un seguimiento a los trabajos.				
16 .Informa al personal sobre la visión que desea obtener la escuela a largo plazo.				
17.Incentiva al personal docente				
18.Delega funciones de manera democrática.				
19.Es un agente de cambio				
20.Fomenta el trabajo en equipo				
21.Influye en el personal docente, para que sientan que es necesario realizar las metas y objetivos de la institución.				
22. Es un líder democrático				
23.Resuelve conflictos en corto plazo.				
24.Manifiesta confianza en sí mismo.				
25.Demuestra capacidad en la solución de conflictos.				

III PARTE

Conteste las siguientes preguntas:

1) ¿Qué sugerencias haría usted para mejorar la supervisión que se desarrolla en su escuela?

2) ¿Qué aconseja usted para mejorar el rol de liderazgo que ejerce su director?

3) ¿De qué manera interfiere en la labor de supervisión del director el que tenga a cargo como docente dos grupos?

4) ¿En qué tipo de decisiones consulta el director a los docentes?

5) ¿Qué impacto ha tenido en el proceso de enseñanza aprendizaje que usted desarrolla, la experiencia de supervisión recibida?

6) Considera usted que la falta de formación en el campo de la administración educativa ha sido una limitante u obstáculo para el desarrollo de las funciones del director?

7) ¿Qué factores externos o internos considera usted que influye en la labor de supervisión que desarrolla el director?

8) ¿Qué elementos externos o internos, según su criterio, interfieren en el ejercicio del liderazgo que lleva a cabo su director?

9) ¿Considera usted que el grupo profesional que posee el director lo facilita a desempeñar mejor la labor de supervisión? ¿Por qué?

10) ¿Qué entiende usted por liderazgo?

11) Actualmente cursa estudios el director?

De ser afirmativa mencione que clase de cursos y dónde.

12) Considera usted que el director es un supervisor líder? ¿Por qué?

Observaciones:

Si desea agregar algo más acerca de lo que usted piensa del director (a), puede escribirlo en los espacios siguientes:

CUESTIONARIO N° 2

Dirigido a Directores

Estimado (a) Director (a):

Después de desearle éxito en su labor administrativa, le solicito con todo respeto suministrar la información requerida en el cuestionario adjunto.

El propósito de este instrumento es conocer los principales factores que repercuten en el cumplimiento de la supervisión escolar y en el ejercicio del liderazgo. Sus aportes son muy valiosos para mejorar la calidad de la gestión administrativa de los actuales y futuros administradores de la Educación Costarricense.

La información recopilada en este cuestionario es de carácter confidencial, el llenarlo no compromete su posición laboral.

Se agradece la colaboración que se sirva brindar al resolver este instrumento.

Rosa María Herrera Murillo
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

I PARTE

Indicaciones

Favor anotar en esta hoja las siguientes características biográficas.

Grupo Profesional: _____

Años de servicio como:

Docente: _____

Administrativo: _____

Docente administrativo: _____

Graduado en:

Administración Educativa: _____

Ciencias de la Educación con énfasis en I y II ciclo: _____

Otros () especifique _____

Cursa actualmente algún estudio:

modalidad: _____

lugar: _____

Ha recibido capacitación a cerca de:

liderazgo ()

supervisión escolar ()

otras () especifique _____

II PARTE

Instrucciones

Marque con una X el enunciado que clarifique como desarrolla usted la supervisión escolar.

1) Respecto al concepto de supervisión. ¿Qué entiende por supervisión educativa?

- vigilancia y fiscalización ()
- ayuda y apoyo ()
- estudio y análisis ()
- imposición y autoritarismo ()
- control de documentos ()
- liderazgo ()
- gerencia ()
- otros, especifique () _____

2) ¿Cuáles son las técnicas más frecuentes que utiliza en las labores de supervisión?

- entrevista individual ()
- reunión de personal ()
- clase demostrativa ()
- observación del desempeño ()
- estudio de currículo del profesor ()
- planes de enseñanza ()
- conocimiento de los alumnos ()
- estudio de horarios ()
- supervisión del material didáctico ()
- otros, especifique () _____

3) Dentro de su experiencia de supervisión. ¿Qué clase de supervisión ha recibido?

- correctiva () preventiva () constructiva () creadora ()

4) ¿Con qué frecuencia usted supervisa a los docentes?

- diaria () mensual () ninguna de las anteriores ()
semanal () trimestral ()
quincenal () anual ()

5) Señale con una X los principios de supervisión que pone en práctica en la institución.

Es cooperativa entre supervisores y otras personas ()

Hace partícipes a todos los miembros del personal
que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje ()

- No es impuesta, se adapta a la situación. ()
- Respeto las diferencias individuales ()
- Reconoce los méritos y los esfuerzos de los miembros del personal y sus defectos. ()
- Se centra más en lo profesional que la vida privada del supervisado. ()
- Es continua y progresiva. ()
- Es individual y colectiva. ()
- Es planificada -organizada y evaluada. ()
- Genera confianza, cooperación y amabilidad. ()
- Es informal usa la comunicación eficaz y amable entre los individuos. ()

6) ¿Quiénes realizan labores de supervisión en el centro educativo?

- Director ()
- Asesor supervisor ()
- Asesores específicos ()
- Coordinador de nivel()
- Director regional ()
- Supervisor nacional ()
- otros, especifique () _____

7) En cuáles aspectos centra usted la labor de supervisión:

- documentos ()
- asistencia ()
- desarrollo de programa de estudios ()
- proyectos institucionales ()
- planta física ()
- recursos humanos ()
- ninguna de las anteriores ()
- otros: _____

8) ¿Cuáles son los mecanismos de información y comunicación que más utiliza para consultar a cerca de la toma de decisiones?

- entrevistas ()
- circulares ()
- reuniones ()
- pizarra mural ()
- carteles ()
- otros, indique _____

10) La comunicación que usted establece con el personal a cargo se da en las siguientes direcciones:

- vertical (descendente) ()
- horizontal ()
- vertical (ascendente) ()
- en todas direcciones ()

11) Las labores de supervisión las realiza en el siguiente momento:

- durante los recreos ()
- en lecciones especiales ()
- en tiempo extraclase ()
- durante el tiempo lectivo ()

12-¿Qué instrumentos emplea usted cuando realiza la labor de supervisión?

- Cuestionario ()
- escalas de calificación ()
- Hoja de cotejo ()
- Ninguna de las anteriores ()
- Otro _____

	siempre	casi siempre	pocas veces	nunca
13) Elabora un diagnóstico situacional de la escuela y su entorno para conocer con claridad la realidad de la misma.				
14) Reúne al personal durante el transcurso del desarrollo de las lecciones con los estudiantes.				
15) Establece las directrices adecuadas de cómo Desarrollar las diversas actividades				
16) Da a conocer el grado de Responsabilidad al Docente.				
17) Se interesa por resolver los Problemas de las personas con Quien labora.				

	siempre	Casi siempre	pocas veces	nunca
18) Orienta y coordina la labor de la escuela para el máximo aprovechamiento del personal a cargo.				
19) Selecciona personal idóneo para conformar comités y órganos de apoyo				
20) Realiza visitas al aula para observar prácticas pedagógicas y organización docente.				
21) Se reúne con el personal regularmente para discutir y evaluar el desempeño de sus labores.				
22) Da seguimiento a las sugerencias y recomendaciones que le señala al personal.				
23) Discute con cada docente la evaluación asignada al desempeño de su labor.				
24) Por tener dos o mas grupos a cargo debe improvisar en las labores de supervisión				
25) Planea actividades técnicas y administrativas durante el desarrollo de la atención de los grupos a cargo.				

II PARTE

Conteste las siguientes preguntas.

1) ¿Por qué algunas de las tareas señaladas en el cuestionario, no se llevan a cabo en la escuela?

2) ¿En qué aspectos repercute el hecho de ser además de un administrador, tener que desempeñarse como docente?

3) ¿Cuáles tareas realiza usted como trabajo propiamente de oficina?

Instrucciones.

Marque con una X (equis) la opción que considere más adecuada para valorar el rol de liderazgo que desempeña.

	siempre	casi siempre	pocas veces	nunca
1. Promueve un clima organizacional motivador.				
2. Los canales de comunicación que usa con el personal son apropiados				
3. Se dirige al personal en forma respetuosa.				
4. Participa en las actividades de desarrollo y capacitación de los docentes.				
5. Reconoce y comenta públicamente los logros profesionales de los compañeros de trabajo.				
6. Tiene capacidad para establecer relaciones interpersonales.				
7. Es un líder que consulta y al final hace lo que quiere.				
8. Da ejemplo con su propio trabajo y disposición.				
9. Consulta a los docentes de su institución para tomar decisiones.				
10. Establece directrices que orienten el proceso de evaluación y promoción.				
11. Se supera en lo personal.				

	siempre	casi siempre	pocas veces	nunca
12. Establece una línea de enlace entre los órganos de apoyo para dar un seguimiento a los trabajos.				
13. Informa al personal sobre la visión que desea obtener la escuela a largo plazo.				
14. Incentiva al personal docente.				
15. Delega funciones de manera democrática.				
16. Es un agente de cambio.				
17. Estimula y promueve la superación profesional de los docentes.				
19. Fomenta el trabajo en equipo.				
20. Influye en el personal docente para que sienta que es necesario realizar las metas y objetivos de la institución.				
21. Solicito ayuda a otros profesionales cuando no puedo resolver un conflicto.				
22. Es un líder democrático.				
23. Manifiesta confianza en sí mismo.				
24. Demuestra capacidad en la solución de conflictos.				

CUESTIONARIO N° 3

Dirigido a los miembros del Patronato Escolar y la Junta de Educación

Estimados miembros:

El propósito de este instrumento es conocer su opinión sobre la supervisión escolar y el rol de liderazgo que lleva a cabo el director en la institución.

Sus aportes son muy valiosos para mejorar la calidad de la gestión administrativa de los actuales y futuros administradores de la Educación Costarricense.

La información recopilada en este cuestionario es de carácter confidencial, el llenarlo no compromete el puesto que desempeña en la junta correspondiente.

Rosa María Herrera Munillo
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

Instrucciones

Marque con una X (equis) la opción que considere más adecuada para valorar el desarrollo de la supervisión y el ejercicio del liderazgo que se desarrolla en este centro educativo.

El director	siempre	casi siempre	pocas veces	nunca
1. Propicia un ambiente laboral agradable				
2. Mantiene una relación satisfactoria con la comunidad.				
3. Es facilitador de las relaciones humanas.				
4. Desarrolla una administración participativa.				
5. Fomenta el trabajo de equipo.				
5. Lo convoca regularmente a reuniones				
7. Le informa en las reuniones acerca de las labores de la institución.				
1. Muestra una actitud positiva hacia los miembros de la comunidad.				
9. Toma en cuenta las sugerencias de quienes participan de las reuniones.				
10. Está disponible para atenderlo en el momento en que usted lo solicite				
11. Agradece la colaboración de los padres de familia.				
12. Organiza grupos de trabajo para llevar a cabo proyectos institucionales.				
13. Promueve charlas de temas de interés para la comunidad.				
14. Solo convoca a reuniones para solicitar ayuda económica.				
15. Con sus salidas de la institución afecta su buena marcha.				
16. Toma en cuenta las necesidades y oportunidades de la comunidad para elaborar los proyectos.				

El director	siempre	casi siempre	pocas veces	nunca
17. Cuenta con experiencia administrativa para desempeñar las diferentes funciones que tiene a cargo.				
18. Resuelve con facilidad conflictos escolares.				
19. Genera cambios positivos en la institución.				
20. Se expresa en forma adecuada y respetuosa ante los padres de familia y comunidad en general.				
21. Permite sugerencias para mejorar su trabajo.				
22. Informa a los padres de familia acerca de leyes y reglamentos que se aplican en la escuela.				
23. Cita a padres de familia para analizar el rendimiento académico de sus hijos.				
24. Realiza las reuniones con ustedes dentro del horario lectivo.				

Observaciones:

Si desea agregar algo más acerca del director puede anotarlo en estos espacios:

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTORES

1) ¿Cuáles son las principales funciones que realiza usted en su gestión directiva?

2) ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta usted en el desempeño de la supervisión y en el rol del liderazgo?

3) ¿Cuáles son las acciones principales que realiza usted para llevar a cabo el trabajo de la supervisión escolar?

4) ¿Se considera usted que es un supervisor líder? ¿Por qué?

5) ¿Cuáles habilidades considera usted que son importantes para desempeñar la supervisión?

6) Considera usted que la falta de formación en el campo de la Administración Educativa ha sido una limitante u obstáculo para el desarrollo de sus funciones como director?

7) ¿Cuáles son las funciones que son en realidad las que le demandan una mayor cantidad de tiempo, durante el curso lectivo?

8) ¿Considera usted que el nivel de certificación le permite desempeñarse mejor en la supervisión y en rol de liderazgo? ¿Por qué?

9) Cree usted que la jornada laboral repercute en el cumplimiento eficiente y eficaz de la supervisión y el ejercicio del liderazgo. ¿Por qué?

10) ¿Cuáles habilidades considera usted que son importantes para ejercer el rol de liderazgo?

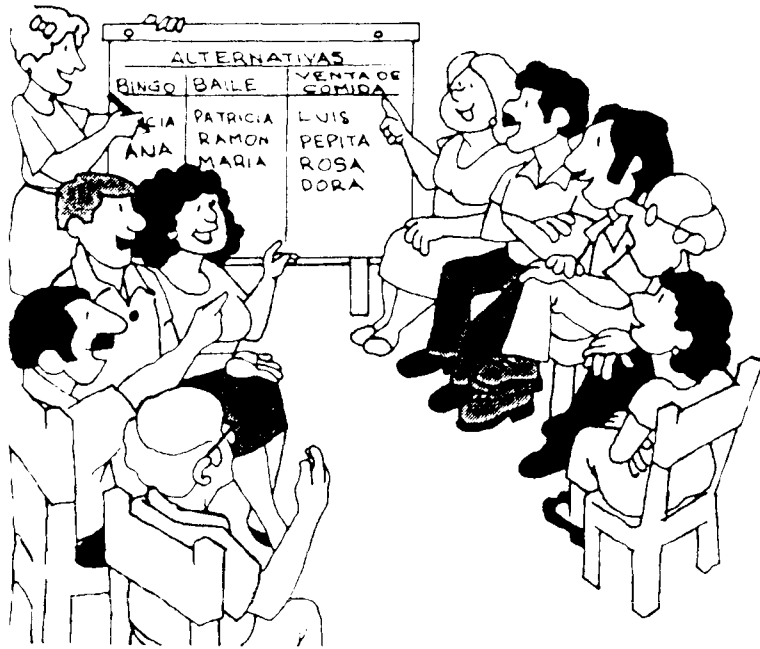
**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ASESOR SUPERVISOR DEL
CIRCUITO 07 DE LA DIRECCION REGIONAL DE ENSEÑANZA DE
ALAJUEIA**

- 1) ¿A qué aspectos hacen referencia los directores uno cuando visitan las aulas?
- 2) ¿Qué características de liderazgo percibe en los directores uno? Por qué?
- 3) ¿Cumplen a tiempo en la entrega de la documentación requerida?
- 4) ¿Cuándo le supervisa los trabajos realizados en su escuela , detecta calidad en los mismos?
- 5) ¿Considera usted que exista alguna relación entre la jornada laboral y el desempeño de la supervisión y el ejercicio del rol de liderazgo en estos directores? (ventajas y desventajas)
- 6) ¿Qué problemas más frecuentes manifiestan los directores que se les presentan en las labores de supervisión?
- 7) ¿Con cuánta periodicidad debe supervisar el director uno de acuerdo a la norma establecida a nivel de circuito?
- 8) ¿Cree usted que exista relación entre el grupo profesional, el desempeño de la supervisión y el rol de liderazgo?
- 9) ¿Considera que el nivel de experiencia ayuda al director uno a desempeñar mejor la supervisión escolar y el rol de liderazgo?
- 10) ¿Qué recomendaciones daría para los directores uno para mejorar su proceso de supervisión?

**GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE 2 CICLO DE
LAS ESCUELAS PUBLICAS DE DIRECCION UNO DEL CIRCUITO O7 DE LA
DIRECCION REGIONAL DE ENSEÑANZA DE ALAJUELA**

- 1)-¿Visita El director su aula? ¿ Para qué?
- 2)-¿Cómo es el trato personal del director para con los docentes y con ustedes?
- 3)-¿Cree usted que hay en la escuela un ambiente de trabajo agradable?
- 4)-¿Qué cualidades le gustan del director (a)?
- 5)-¿ Se preocupa el director cuando algunos de sus compañeros de clase incumplen con las labores escolares?
- 6)-¿Considera que el director resuelve con facilidad y de que manera los conflictos que presentan los niños durante los recreos?
- 7)-¿Les brinda el director la oportunidad de participar en actividades deportivas, culturales o artísticas? ¿Cuáles?
- 8)-¿Cómo es el trato personal del director para con los padres de familia y demás miembros de la comunidad?
- 9)-¿Cree usted que al tener el director dispone de tiempo para compartir con ustedes conversaciones o charlas durante los recreos o lecciones especiales?

Las reuniones: un instrumento básico para la acción de los comités y el trabajo en equipo.



Importancia de las reuniones.

Las reuniones según la ya mencionada Rees "constituyen el verdadero corazón del trabajo en equipo, debido a los propósitos de gran importancia que revisten dichas reuniones", y agrega: "Una buena parte de lo que sucede en los grupos está fundamentada en los resultados de las reuniones. Como en el caso de una democracia, las reuniones no siempre salen bien, pero siguen siendo el mejor método con el que contamos para que las cosas se hagan".⁹

.....
Rees, Fran. op. cit.

Los que conocen de administración y han vivido conscientemente la cultura y procesos de las organizaciones, saben muy bien que la coherencia de las mismas se mantiene por las reuniones personales.

Las reuniones permiten a las personas la comunicación, mantener el espíritu de pertenencia, sentir la participación, trabajar en función de objetivos e ideales comunes.

El ser humano encontró desde la distancia histórica de los tiempos que la reunión con otros es un medio existencial de sentirse persona en proceso de desarrollo constante y creativo.

La reunión dice también Rees: "sirve para ciertos propósitos mucho mejor que cualquier otro sistema de comunicación.

Por una parte, las reuniones definen al grupo, al equipo de trabajo o a la unidad operativa. Los que están presentes pertenecen al grupo, los ausentes no. Las reuniones sirven para que el grupo revise, actualice y adicione lo que ha aprendido en su conjunto. Un grupo crea su propio inventario de conocimientos compartidos, experiencias, criterios y costumbres. A medida que sus integrantes intercambian información e ideas de lo que han adquirido por separado o en grupos más pequeños, el grupo se va fortaleciendo. Las reuniones también ayudan a sus miembros individuales a comprender tanto las metas colectivas del grupo como la forma en que su propio trabajo, junto con el de todos los demás, contribuye al éxito global".¹⁰

Las reuniones son entonces la oportunidad de mostrar que los comités o grupos existen y en ellas es donde se visualizan las metas, los logros y los intereses e ideales que han permitido que el grupo se constituya.

Las reuniones, además, son el mejor método eficiente, productivo y benéfico conocido, para lograr que los comités existan y lograr que las cosas se hagan.

.....
10. Rees, Fran. op. cit.

mentablemente no es común encontrar jefes o jefas, directores o directoras o líderes que tengan habilidades para conducir reuniones productivas. A esto se le puede sumar la presencia en dichas personas de estilos de dirección no convenientes para reuniones agradables, participativas, democráticas y eficientes.

¿Por qué no funcionan bien muchas reuniones?

Entrada: ¿cómo respondería usted a esta pregunta? Bueno, tal vez lo siguiente:

Normalmente las reuniones exitosas o productivas son más la excepción que la regla. Sin embargo, esto no ha sido motivo suficiente para que se tomen las medidas pertinentes y para tratar de mejorar su funcionamiento.

Como cita a Mosvick y Nelson (1987), quienes estudiaron a 950 gerentes y profesionales técnicos en cuanto a la eficiencia de sus reuniones y descubrieron los siguientes dieciséis problemas fundamentales, listados en orden de importancia:

- a. Desviaciones del tema.
- b. Sin objetivos o agenda.
- c. Demasiado prolongadas.
- d. Preparación mala o inadecuada.
- e. No se llega a conclusiones.
- f. Desorganizadas.
- g. Liderazgo inefectivo, falta de control.
- h. Irrelevancia de la información discutida.
- i. Tiempo perdido durante la reunión.
- j. Impuntualidad para su inicio.
- k. Inefectivas para tomar decisiones.
- l. Interrupciones internas y externas.
- m. Individuos dominantes, discusiones muy prolongadas.
- n. Discusiones vagas, redundantes o digresivas.
- ñ. Resultados que no se registran o sin programa de seguimiento, y
- o. No hay orientación previa o la reunión se cancela o se pospone.

decir de la misma Rees, la mayor parte de los problemas mencionados se encuadran en las siguientes cuatro categorías, las ellas originadas por un liderazgo de reuniones ineficientes:

- ☞ No existe un objetivo o propósito claro para la reunión.
- ☞ Los procesos de la reunión son inefectivos.
- ☞ No se concluye la reunión en forma definida y no hay evaluación y seguimiento.
- ☞ Desorganización en la planificación, organización y conducción de la reunión.

Es muy importante para un dirigente o líder en este momento poder identificar qué características tiene una reunión desorganizada, y por consiguiente, deficiente.

Para usted, ¿qué características presenta una reunión desorganizada y por ende, deficiente? Menciónelas enseguida:

.....

Rees, que tanto nos ha servido para este documento, dice que las siguientes son algunas de las manifestaciones típicas de una reunión desorganizada:

- Se convoca a la reunión y después se cancela o pospone, en ocasiones varias veces.
- Se convoca a una reunión cuando un memorando o una llamada telefónica hubiera bastado.
- La comunicación previa a la reunión es inadecuada o confusa.
- La sala para la reunión es inadecuada: demasiado grande, muy pequeña, ruidosa o carente de los materiales y equipos necesarios.
- No se hacen anotaciones durante la reunión o las que se hacen, son malas o confusas.
- No están presentes las personas adecuadas y las que deberían asistir, no asistieron.
- El líder de la reunión llega tarde, sale antes de terminar o le asigna el manejo a alguien que no está preparado.
- La reunión comienza o termina tarde, se desperdicia tiempo durante su transcurso o no se respeta el programa.

.....

ro aquí cabe una pregunta muy importante y trascendente:

¿qué hacer para corregir los problemas antes señalados y lograr reuniones efectivas?

¿qué propondría usted para responder a esto? Escríbalo a continuación:

Indudablemente que lo primero que debe abordarse para lograr reuniones eficaces, es la conciencia que se debe tener sobre la importancia que ellas tienen para la vida y desarrollo del grupo o del comité.

Lo segundo es estar suficientemente motivado en la pertenencia y participación en el comité.

Lo tercero, obtener por algún medio, capacitación en psicología de los grupos y en la dinámica de los mismos, así como en participación y planificación, organización y dirección de reuniones.

Finalmente, participar crítica y autocríticamente en las reuniones, facilitando así que siempre que aquellas se realicen se tenga un espacio para la autoevaluación y la evaluación.

En todos estos aspectos y con un sentido más práctico, aunque

.....

no para prescindir de lo demás, es de gran relevancia para el éxito de las reuniones de los comités, el tener conocimientos y habilidades para la aplicación de la técnica de reuniones, a la cual queremos referirnos puntualmente en el siguiente y penúltimo apartado de este documento.

3. La técnica de reuniones en el trabajo de los comités.

Esta técnica la podemos considerar en tres momentos, que de alguna manera sintetizan también los tres momentos en que podemos ver desenvolverse el proceso y consecuencias de una reunión. Para cada uno de dichos momentos se pueden asignar unas tareas específicas.

Los tres momentos son los siguientes:

- | | |
|-----------------------|--|
| a. El antes: | Equivale a la planificación y preparación de la reunión. |
| b. El durante: | constituye la ejecución o desarrollo de la reunión y |
| c. El después: | comprende las actividades posteriores a la ejecución. |

.....

amos brevemente cada uno de estos momentos o etapas.

La planificación y preparación de la reunión.

En este gran momento o etapa: **antes de la reunión**, podemos identificar dos instancias: la planificación propiamente dicha y la preparación de la reunión. Veamos por separado cada una.

La planificación.



bien es difícil prever todos los asuntos y contingencias de lo que puede pasar en una reunión del comité, la planificación nos ayudará a tener más seguridad en su adecuado desarrollo y se buscará más eficacia con la misma.

Las reuniones se malogran muchas veces por la improvisación, por no tener objetivos claros, por no prever las mejores condi-

ciones para su realización y luego por su mala conducción o desarrollo.

Lo anterior, especialmente la carencia de objetivos concretos, puede llevar a la "reunionitis" o "reunioncitis" de que habla Ander-Egg. Esta situación lleva a que se realicen reuniones por el solo hecho de realizarlas, lo que puede ser muy peligroso para la motivación de los integrantes del comité, menoscaba el sentido de pertenencia y además puede atentar contra el prestigio y la autoridad del comité, en el conglomerado de la institución u organización a que pertenece.

La planificación de la reunión de trabajo debe hacerse también, según Ander-Egg, en un doble aspecto:

- "en el **aspecto técnico**, para plantear bien los problemas y recoger los datos útiles.
- en el **aspecto psicológico**, para integrar los puntos de vista de los participantes para una tarea en común."

Lo psicológico además tiene que ver también con todas las interacciones, afectividades, relaciones personales, etc., que constituyen la dinámica del grupo.

La planificación de la reunión podría considerarse centrada en la valoración y registro de las siguientes tareas principales:

- ☞ Definir los objetivos.
- ☞ Señalar la fecha, la hora, la duración y el lugar de la reunión.
- ☞ Prever el ambiente físico del lugar.
- ☞ Determinar el asunto o temario, orden del día o plan de discusión.
- ☞ Señalar los medios materiales u otros que se utilizarán
- ☞ Determinar igualmente la convocatoria.
- ☞ Prever la acogida e iniciación de la reunión.

En el plan se debe dar respuesta por escrito a cada uno de los anteriores elementos que son muy evidentes y que usted seguramente conoce en la práctica; por ello solamente haremos mención, enseguida, en algunos aspectos que consideramos importantes y siempre apoyándonos en Ander-Egg por una parte y en Rees por la otra.

Los **objetivos**, para iniciar, nos dicen o responden al para qué se espera obtener con la reunión.

.....

Quienes van a participar en una reunión esperan saber a qué van. Las reuniones serían mucho más productivas, sostiene Ander-Egg, si todos los participantes ya han tenido tiempo para pensar los temas a tratar, esto es, para formarse su juicio u opinión personal con el fin de evitar las improvisaciones, los comentarios superficiales, las decisiones apresuradas y la pobreza general de aportes.

En esto se hace imperativo que en lo posible las personas se documenten antes de asistir a la reunión.

Toda reunión de trabajo para solución de problemas o toma de decisiones, debe tener un objetivo bien definido y ese objetivo debe estar expresado en el temario, orden del día, agenda o plan de reunión.

El concepto de **agenda** de la reunión, citado por Rees, es muy común y generalizado en el ámbito empresarial.

Rees dice: "La mayor parte de la gente está de acuerdo en que el ingrediente más importante de una reunión es la "agenda" y que la reunión será exitosa cuando la discusión se centre en la agenda y ésta se complete. No hay duda de que una reunión con una agenda que sirva como punto focal, tiene más éxito que otra que divague sin temas definidos ni tiempos programados".¹¹

Algo que debe preverse y no olvidarse es que en la agenda siempre deben ir los objetivos y no describir o señalar solamente una lista de temas.

Aquí surge un importante asunto de orden práctico: para el caso específico del comité regional o local ¿quién o quiénes deben elaborar la agenda y cuándo hacerla?

.....

11. Rees, Fran. op. cit.

¿Qué respondería, según su experiencia, a esta interrogante?

Cada comité puede tener maneras propias para planificar sus reuniones o hacer su agenda, ya que en ello caben muchas posibilidades. Veamos algunas que nuestra experiencia nos dicta:

• Si el comité se ha dado una organización formal y tiene un coordinador o coordinadora y un secretario o secretaria de memoria o de actas, lo cual es muy conveniente y recomendable, éstas dos personas pueden ser las encargadas de elaborar el plan de reunión o agenda y luego al iniciar la reunión, someterlo a consideración del comité para hacerle en el acto los ajustes y ponerlo a tono con las expectativas, necesidades o intereses de los integrantes participantes del mismo o de las personas, o institución u organización que ellos representan.

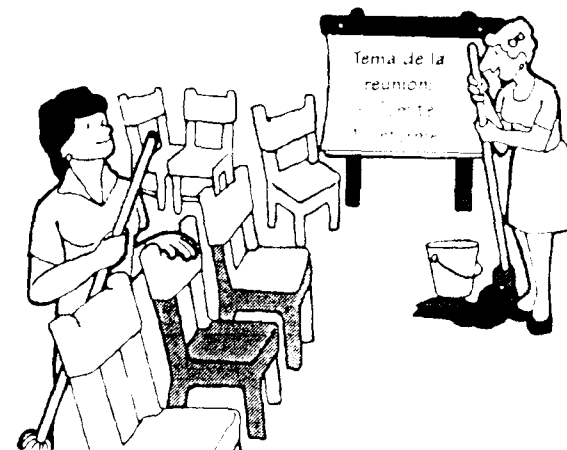
• Otra posibilidad es que al concluir cada reunión, el comité elija por votación o por postulación espontánea una pequeña comisión, dos o tres personas, depende del tamaño del comité, que se encargue de elaborar el plan y preparar la reunión. De igual manera que en la alternativa anterior, dicha comisión pondrá a consideración la agenda en el inicio de la reunión siguiente y se seguirá el mismo proceso ya señalado.

.....

∞ Una tercera posibilidad, para no mencionar otra u otras, es que al concluir cada reunión, el comité elabore colectivamente la agenda de la próxima reunión y que la deje lista, independientemente de que al iniciar la reunión planificada se le hagan algunos ajustes con base en ideas, sugerencias o propuestas que puedan surgir a los participantes en el espacio o interregno de una reunión a otra.

Rees dice también que: “Cuando los gerentes y líderes de grupos no tienen problemas en dejarle las decisiones a los integrantes del grupo y éstos se acostumbran a la facilitación, los objetivos y la agenda pueden ser generados por el grupo antes de que se inicie la reunión. Esta técnica es una manera excelente de fortalecer al grupo e incrementar las posibilidades de que la reunión resulte productiva. Todos tendrán algo que opinar, no sólo en cuanto a las metas de la reunión, sino también en lo referente a la forma en que se desarrollará”.¹²

b. La preparación.



La preparación de la reunión, que es una segunda instancia, después de la planificación, está constituida por las decisiones

.....

acciones inmediatas próximas al inicio de la reunión.

Esta preparación consiste prácticamente en alistar las condiciones del ambiente físico: salón, asientos, materiales, ventilación, iluminación, disposición de los asientos, etc. Aún cuando conocemos las limitantes físicas de muchas instituciones, esto no puede constituir un impedimento para que dentro de dichas limitantes se puedan buscar las mejores condiciones posibles para la reunión. Los ambientes y su calidad son muy importantes para las acciones humanas y aquí nos referimos no solamente al ambiente físico, sino también al ambiente psicológico y social que es indispensable construir y mantener permanentemente.

c. **La ejecución, realización o desarrollo de la reunión.**

Su experiencia seguramente le ha dicho o señalado cuáles son los pasos o actividades principales durante la ejecución o desarrollo de una reunión. ¿Podría usted escribirlos enseguida?

Bueno, la experiencia nos dice también a nosotros y a otros autores y autoras, que los pasos o actividades de una reunión son los siguientes:

- ∞ Inicio de la reunión.
- ∞ Acogida y ambientación.
- ∞ Presentación de los objetivos y temas o aspectos a tratar.
- ∞ El diálogo o discusión.
- ∞ La toma de decisiones.
- ∞ Formulación de estrategias y planes de acción.
- ∞ Conclusiones y evaluación de la reunión.
- ∞ Final de la reunión.

Todos estas actividades se comprenden fácilmente porque están muy atadas a la práctica de muchas personas.

Lo que hay que analizar es cómo se llevan a la práctica.

Sería extenso también detenernos en todos los aspectos mencionados, por los numerosos matices que presentan, sin embargo hagamos algunos comentarios sustantivos.

1. La acogida, ambientación o iniciación de la reunión.

Es el aseguramiento de la atmósfera o clima humano de la reunión.

Ander-Egg dice que: "Cuando los miembros de un grupo se reciben mutuamente de una manera cálida y amistosa, las posibilidades de que la reunión sea productiva son mucho mayores.

En la acogida no se trata de ser hipócritas o cursis, sino de crear, -desde el primer momento- una atmósfera grupal que favorezca el trabajo de equipo".¹³

13. Ander-Egg, Ezequiel op. cit.

Cuando llegan nuevas personas al grupo hay que darles la palabra para que se incorporen y se sientan bien. Lo anterior quiere decir que el aspecto humano en la reunión es importante y determinante en la eficacia de la reunión.

Presentación de los objetivos y temas.

Después de lo anterior, se deben presentar los objetivos de la reunión y entrar después a los temas, aspectos o asuntos que en la reunión se trabajarán.

La presentación de los temas o asuntos motivo de la reunión debe hacerse de manera clara y concreta y que sea interesante para todos.

No es conveniente confiar todo a la memoria o a la sola palabra, de allí que cuando se considere necesario se deben emplear medios de apoyo, documentos, láminas, carteles, etc.

Es de gran importancia que el asunto o problema a discutir o el tema a desarrollar se plantee adecuadamente. ¿Quién debe hacer esto? Puede ser el coordinador de la reunión o el que hace la propuesta del tema, asunto o problema a discutir.

El diálogo o discusión.

La discusión que se dé dependerá del tipo de asunto, tema o problema y de la calidad de los participantes en cuanto a motivación y personalidad.

Quien asuma la coordinación de la reunión debe tratar de hacer interesante la discusión y facilitar que los participantes expresen opiniones opuestas o en diferentes direcciones, pues los

.....

puntos de vista divergentes dan la oportunidad de aprender algo nuevo y tomar mejores decisiones.

Cuando la discusión no surja en la reunión espontáneamente, es necesario provocarla haciendo el papel de opositor o crítico.

A menudo, en una reunión se presentan muchas ideas, sobre temas muy diferentes de la reunión, que es necesario manejar adecuadamente bajo dos ópticas principales: evitar que los participantes se salgan del tema, lo cual puede ocasionar que en la reunión se hable de muchas cosas pero sin lograr nada en concreto y buscar que cuando se centre a los que se salen del tema, no afloren susceptibilidades, malos entendidos, o se genere sensación de frustración de haber perdido el tiempo.

El arte de la discusión es psicosocialmente complejo y su manejo requiere aprendizaje, experiencia, habilidad y sencillez. Las siguientes breves orientaciones pueden ayudar en esta labor.

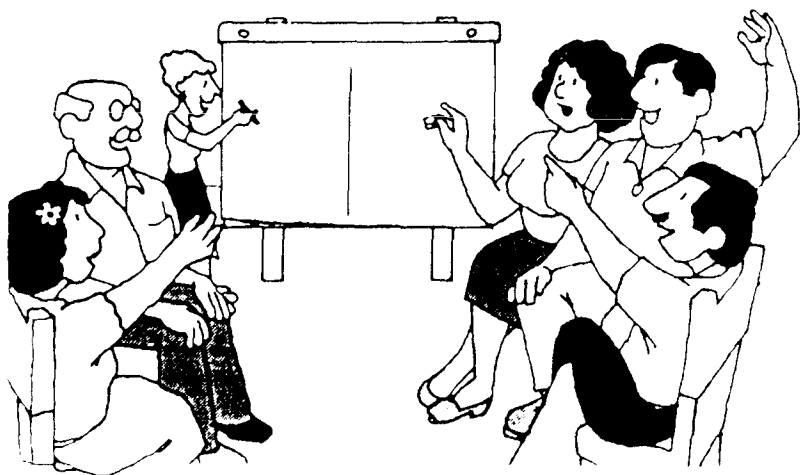
- Si alguien expresa mal una idea, el moderador o alguien debe expresarla con otras palabras que sean más claras y comprobar que se comprendió lo que aquel quiso decir, por medio de preguntas aclaratorias.
- Se debe respetar y buscar que se respetarán las ideas de los demás, así no se esté de acuerdo con ellas.
- Ante desacuerdos en el grupo, lo que siempre será muy normal, no se deben forzar los acuerdos sino identificar las ideas y aportes que son comunes para seguir trabajando en la búsqueda de los acuerdos o consensos. Se debe recordar en estos casos los objetivos de la reunión y bucar el acuerdo en los asuntos fundamentales.

.....

- Búsqense algunas alternativas que permita a los miembros desarrollar experiencias diferentes, pero que lleguen al mismo objetivo buscado.
- Buscar siempre hacer resúmenes de las ideas, para que no se pierda el tema o asunto que se trata y subrayar las ideas o aportes más importantes.
- En estos casos la ayuda de un papelógrafo, rotafolio o de un pizarrón es muy conveniente.

Es ideal animar al grupo para que participe en el resumen.

La toma de decisiones.



La finalidad básica de las reuniones de los comités es elaborar planes, analizar problemas, construir apoyos a los directivos y

demás agentes educativos de la institución en función de la mejor calidad de la educación, por ello su tarea principal se centra en discutir asuntos varios para lograr consensos y tomar decisiones.

“El consenso es un punto de acuerdo absoluto para proceder a la acción”, dice Rees y agrega: “De acuerdo con Dayle y Straus (1976), es una solución equivalente a ganar, en la que todo el mundo siente haber ganado... un solución que no va en contra de alguna convicción o necesidad evidente”. El consenso no se logra a través de una votación, imponiendo una situación de ganar-perder, forzando una conclusión, ni por medio de una abdicación de los presentes cediendo en sus convicciones. Para llegar a un consenso, los miembros del grupo comparten ideas, discuten y evalúan, debaten, organizan y establecen prioridades para las ideas, y tratan de llegar conjuntamente a la mejor solución. El consenso es el acto de obtención de una concordancia sin excepciones.

Una buena manera de comprobar que se ha logrado un consenso consiste en preguntar: ¿Está usted dispuesto a apoyar esta decisión?

Si todos contestan afirmativamente, el grupo ha logrado el consenso”.¹⁴

El consenso se hace sobre propuestas y decisiones. La decisión explícita qué se quiere hacer, adónde se quiere llegar y qué dificultades se presume que se pueden encontrar.

Para las decisiones, que son finalmente propuestas de solución a problemas, para actuar, se debe ser realista y pragmático.

14. Rees, Fran. op. cit.

Formulación de estrategias y planes de acción.

Las decisiones tomadas en el grupo se traducen finalmente en estrategias y planes de acción.

Ander-Egg dice que: "En sentido general la estrategia constituye el arte de dirigir un conjunto de operaciones orientadas al logro de un objetivo".¹⁵

Una vez planteada la solución y la decisión, se prepara la acción, o sea, se planifica y programa lo que se va a realizar.

¿Qué cuenta todo lo que es importante en un plan: qué se espera realizar, cuándo, cómo, con qué y ante todo quiénes serán responsables de la ejecución de las tareas o actividades.

Finalmente viene...

La evaluación de la reunión.

Esta debe tener visión o enfoque autoevaluativo.

Al final de la reunión se debe permitir entonces que los miembros del comité expresen libremente sus opiniones y sentimientos sobre la reunión.

Es necesario ayudar a los participantes a juzgar y valorar sus propios logros, dificultades y aprendizajes, así como los obtenidos para beneficio del comité y de la institución u organización a que pertenece.

Conviene además que quien haya sido designado al comienzo de la reunión para realizar el acta, memoria o crónica de la misma, anote y ponga en el nivel del grupo, los resultados esperados e identifique los aspectos que se requiere mejorar.

.....

15. Ander-Egg, Ezequiel. op cit

Esa acta puede incorporarse para su análisis y para ver el logro de las tareas comprometidas, al comienzo de cada reunión.

Concluido el proceso anterior, un espacio final se puede dedicar, como ya se dijo atrás, para realizar el plan o agenda de la próxima reunión, si ésta es la modalidad de trabajo que el comité ha escogido. Con esto se cierra y se despide la reunión. Finalmente, para complementar y visualizar mejor todos estos aspectos de la conducción de reuniones, refiérase al anexo que hemos insertado a este documento.

7. Después de la reunión.

¿Qué viene después de la reunión?

La experiencia de trabajo en su comité, ¿qué le define en cuanto a este aspecto?

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

Evidentemente, después de la reunión el comité sigue trabajando: Primero, en los planes que el comité tiene y formulo para su acción durante el año escolar y segundo, en atender, según las responsabilidades asumidas en la reunión última, el plan de acción específico derivado de dicha reunión y cuyos resultados se presentarán en la próxima reunión acordada del comité.

.....

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA FOMENTAR Y
MEJORAR EL DESARROLLO DE LA SUPERVISIÓN Y EL EJERCICIO DEL
LIDERAZGO EN LOS DOCENTES Y DIRECTORES UNO DE LAS
ESCUELAS PÚBLICAS: CALLE LILES, SAN JUAN NORTE, SAN RAFAEL,
GUATUSA, IMAS.**

1. DEFINICION DE LA PROPUESTA

1.1 Fundamentación de la propuesta.

Si bien es cierto que la mayoría de los docentes encuestados perciben la supervisión como ayuda y apoyo de igual manera lo hacen los directores uno, sin embargo, los resultados obtenidos a través de la investigación evidencian que en la realidad se desarrolla una supervisión tradicionalista donde se le da prioridad al control y a la revisión de documentos.

Partiendo del hecho que el Director 1 tiene mucho recargo de funciones administrativas y técnicas y además debe desempeñarse como educador con dos o tres grupos a cargo, no cuenta con el tiempo necesario ni con recursos didácticos o documentos idóneos que lo asesore sobre cómo poder desempeñar una supervisión moderna.

Además carece de un plan de trabajo e instrumentos que le ayude a desempeñar una función supervisora y asesora de trabajo escolar para practicar técnicas de supervisión en las aulas, de tal manera que pueda orientar guiar, diagnosticar deficiencias, capacitar al personal, acciones primordiales que deben ejecutar o desarrollar.

La situación descrita anteriormente, lleva a considerar que los (as) directores (as) 1 necesitan estrategias o alternativas de acción que les permita poder desempeñar la supervisión moderna y mejorar el rol de líder curricular.

Siendo la supervisión un componente primordial de la administración educativa, se pretende como una posible solución a la situación planteada implementar el diseño de un programa de capacitación a nivel del Circuito Escolar dirigido a los directores uno y al personal docente. Se escoge la capacitación como estrategia debido a que ésta es un proceso de desarrollo profesional destinado a actualizar, perfeccionar destrezas,

conocimientos, habilidades, metodologías, técnicas dirigidas al personal de servicio con la finalidad de hacer ajustes en la organización o implementación de un programa.

Para este caso, es apropiada implementar un programa de capacitación que incorpore dentro de sus acciones cuatro ejes principales a saber: la delegación efectiva, las reuniones de personal, el trabajo en equipo y las visitas al aula, éstos se escogieron con el fin de que permitan al personal docente y docente administrativo: adquirir conocimientos generales y específicas de la supervisión educativa moderna, administrar mejor el tiempo que actualmente le dedica el director uno a la supervisión, además pueda realizar la elaboración de un plan de trabajo, el diseño de una hoja de visita, y así poder lograr un cambio en su actual modo de desarrollar la supervisión con los docentes.

Dicho programa coadyuvará a mejorar el proceso de supervisión que practican éstos en sus centros educativos, de tal modo que sea más funcional para obtener el mayor aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta el centro educativo. Además permitirá generar una oferta educativa de calidad, adecuar la misma a los tiempos venideros y que por medio de las acciones estratégicas que se planteen, se inste a los administradores educativos a resolver problemas prácticos de su gestión supervisora, de manera que acreciente su capacidad de líder curricular y de supervisor eficiente y colabore en la organización de una escuela eficaz.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general

Elaborar un programa de capacitación dirigido a los Directores 1 del Circuito 07 de la Dirección regional que les permita mejorar su labor de supervisión y fortalecer el ejercicio del liderazgo en su trabajo administrativo y el de los docentes en beneficio de la calidad de la educación ofrecida a la comunidad educativa de las escuelas públicas: Calle Liles, Guatusa, San Juan Norte, IMAS, San Rafael.

Objetivos específicos

Diseñar sesiones de capacitación atendiendo las necesidades expresadas por los docentes y Directores 1, las cuales tienen como ejes: la delegación efectiva, trabajo en equipo, visitas a las clases y reuniones de personal, dirigidas al desarrollo profesional, a la

programación del tiempo y del desempeño del docente administrativo en relación con la supervisión.

Promover la participación activa del personal docente y docente administrativo en las sesiones de trabajo establecidas.

LOGROS Y BENEFICIARIOS

LOGROS POR ALCANZAR

Los logros que se esperan obtener son los siguientes:

- Establecer medios de supervisión que favorezcan el crecimiento de la comunidad educativa.
- Incentivar al personal docente y administrativo a que compartan las labores de supervisión en la escuela.
- Concientización del personal docente y administrativo sobre la necesidad de elaborar un plan de trabajo para desarrollar la función de supervisión escolar.

POBLACION BENEFICIARIA

Al operacionalizar este proyecto en el circuito 07 de la Dirección Regional de Enseñanza de Alajuela se va a beneficiar:

Director (a) uno

Técnicamente el director 1 le será más fácil desarrollar y llevar a cabo las labores de supervisión orientadas a mejorar el proceso educativo en el centro educativo.

Docentes

Al adoptar diferentes medios de supervisión que permitan crecimiento profesional, y la liberación del potencial humano, a la vez obtendrán una mayor productividad, un mejor desempeño laboral lo cual origina un cuerpo de docentes más capacitados para dirigir la interacción humana que involucra la educación.

Alumnos

Estos tendrán un enriquecimiento en su proceso de enseñanza y aprendizaje, por ende, se mejorará la calidad de servicio educativo que ofrece la escuela, además percibirán actitudes de cooperación, colaboración y otros que fortalecen y fomentan los valores y las normas establecidas en la institución.

BASE CONCEPTUAL

En este apartado se desarrollan los supuestos teóricos básicos que sustentan la propuesta. Entre éstas se encuentran: la delegación efectiva, importancia de las reuniones de personal, el trabajo en equipo, las visitas a las aulas, elementos que deben tomarse en cuenta para mejorar y fortalecer el rol de liderazgo de los administradores educativos como la función de supervisión escolar en los centros educativos.

1. La delegación efectiva

La delegación efectiva permite al administrador educativo conseguir sus objetivos a través de otros. La capacidad de delegar eficazmente se considera como una de las técnicas más importantes para una buena labor de dirección y para este caso el de supervisión y el ejercicio del liderazgo. Pues está beneficia al director, a los miembros de su equipo y a la organización en su conjunto.

Según Nelson (1995) la delegación efectiva permite al administrador una utilización más rentable de su tiempo, aumenta la participación de los miembros del equipo en los proyectos en los cuales se trabajan, desarrollar nuevas capacidades e incrementan su potencial de promoción

El administrador educativo puede alcanzar la delegación efectiva a través de cuatro pasos básicos: la preparación, la delegación de funciones en los miembros del equipo, el control del trabajo delegado, la evaluación de la delegación.

La delegación efectiva depende de muchas variables entre ellas: el entorno, el tipo de trabajo, la experiencia del personal, la distribución del tiempo del proyecto.

Se debe propiciar la actitud correcta para delegar, es preciso tener los atributos y actitudes necesarias para la delegación como seguridad en uno mismo, la capacidad de correr riesgos, un carácter confiado, la orientación de tareas y un alto grado de paciencia

Saber que actividades y tareas designar al personal que sea capaz de asumir la responsabilidad. Decidir en quién delegar. La selección de gente para la asignación de diferentes trabajos. Es muy importante seleccionar al personal más idóneo. Tomar en cuenta ¿Qué aptitudes, conocimientos o capacidades se necesitan para realizar diferentes tareas? ¿Quién está interesado en cada una de las tareas que hay que hacer?

2. Las reuniones de personal y su importancia en el desarrollo de la supervisión.

Las reuniones de personal son aquellas llevadas a cabo en la escuela por miembros del personal y ocasionalmente por personas relacionadas con intereses de la escuela, con fines de supervisión, administración o funciones sociales.

Tienen por objetivo principal unificar y armonizar las actividades de los miembros del personal, con el fin de alcanzar en forma óptima los propósitos educacionales, es un procedimiento de grupo por lo que debe emplear otras técnicas para completarlo, tales como la entrevistas, las clases demostrativas y otras.

Generalmente éstas son rechazadas por los docentes debido a la improvisación. Hay diferentes tipos de reuniones, pueden ser administrativas, técnicas o sociales, sus propósitos varían según sea el tipo, la preparación de las personas o el medio donde se realice. Las reuniones con propósito de supervisión (técnicas) son la mayoría que se celebran en la escuela, porque buscan el mejoramiento de la educación.

3. Las visitas a las clases

Las visitas constituyen uno de los procedimientos más importantes y generalizados del sistema de supervisión. En muchas escuelas, es casi el único medio que se emplea para el conocimiento y la orientación de una situación educativa en particular.

Casi siempre va acompañado de otros medios más específicos como las entrevistas, y las reuniones de personal.

Este medio es importante, porque permite de esta manera al administrador educativo estar en contacto directo con la situación de la escuela, obtener información de primera con respecto a los docentes y alumnos en las clases, a través de ella se da la vivencia de la observación directa y del trato personal con la comunidad educativa, siendo de vital importancia a la escuela para el conocimiento y la orientación de la tarea educativa. Lemus (1975:275) expresa que “todo director o supervisor, al efectuar sus visitas a los salones de

clase, debe llevar en su mente la idea de que allí debe prevalecer la situación de un pequeño centro de actividades donde los alumnos, el maestro y el director trabajan juntos para alcanzar un solo objetivo: la educación”

Es por ello, que la actitud del docente hacia la visita puede ser negativa o favorable esto va a depender de la forma de cómo las realice el director.

Se constituyen en herramienta de apoyo al administrador educativo, porque entre otras, le permite:

- Conocer a los maestros
- Conocer a los alumnos
- Dar a conocer las aptitudes y propósitos del director.
- Descubrir si los docentes están aplicando las sugerencias previamente hechas y los acuerdos antes tomados.
- Descubrir cambios necesarios en la organización del personal y del alumno y en los procedimientos de trabajo
- Armonizar y unificar el trabajo de la escuela
- Mejorar la preparación profesional del director.

4. El trabajo en equipo y liderazgo

El trabajo en equipo es importante dentro de un centro educativo. Mediante el trabajo en equipo se puede obtener el aporte de todos los miembros y la participación activa de éstos en la toma de decisiones, las cuales se realizan en conjunto, logrando el administrador educativo el compromiso y la motivación de todos los miembros hacia su trabajo.

Algunas condiciones para que el trabajo en equipo funcione bien son:

- ❖ Los integrantes del grupo deben tener metas comunes.
- ❖ Los grupos necesitan líderes.
- ❖ Todos los integrantes deben contribuir activa y altruistamente.
- ❖ El reto del grupo y del líder consiste en incrementar la autoestima.
- ❖ Debe darse la comunicación abierta en el grupo.
- ❖ Poder dentro del grupo para tomar decisiones.
- ❖ Existir una confianza mutua.
- ❖ Respeto por las diferencias.

El liderazgo desempeña un papel importante dentro del comportamiento del grupo, pues es por medio de este proceso se puede influir en los miembros para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales, el líder suele indicar la dirección para alcanzar metas.

Los grupos necesitan líderes y miembros que actúen como líderes cuando sea necesario.

Los líderes son personas respetadas y con suficiente influencia para que las demás escuchen, para lograr el apoyo de los que tienen dudas, ayudan a coordinar el trabajo del grupo, son hábiles comunicadores y saben cómo involucrar y comprometer a todos.

Además en el grupo se debe contar con el tiempo suficiente para comunicarse, compartir información, intercambiar experiencias, discutir los problemas, utilizar canales de información informales para transmitir datos, hacer sugerencias, entre otros.

ACCIONES GENERADORAS DE LOS LOGROS

Esta sesión señala en forma precisa el contenido de la propuesta. Plantea las acciones, tareas y actividades que se requieren para cumplir los objetivos propuestos. Para alcanzar dichos objetivos se trabajará sobre cuatro ejes principales: la delegación efectiva, las reuniones de personal, las visitas las clases, el trabajo en equipo.

Cada uno de ellos contiene los siguientes tópicos: una justificación teórica sobre cada eje, una descripción sobre cada sesión, los objetivos, duración y metodología de cada una de las sesiones, las actividades por medio de las cuales se realizarán los objetivos propuestos en cada sesión y por último, una evaluación para mejorar las sesiones.

**PROGRAMA PARA FORTALECER Y FOMENTAR EL DESARROLLO DE LA
SUPERVISIÓN Y EL ROL DE LIDERAZGO EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS
CALLES LILES, GUATUSA, SAN RAFAEL, SAN JUAN NORTE, IMAS DEL
CIRCUITO 07 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE ENSEÑANZA DE
ALAJUELA**

SESIÓN DE TRABAJO N.1

La delegación efectiva

1. Justificación

Los directores 1 por tener dos o más grupos a cargo, siempre tienen más responsabilidades que tiempo para ejercerlas, siendo imposible desarrollar la supervisión y llevar correctamente a cabo cada una de las tareas que esta comprende, por eso es necesario prevenir la pérdida de tiempo en actividades que no son propias de la dirección. Al respecto Nelson (1995:2) expresa:

La medida real de la efectividad reside en la capacidad de conseguir que otras personas hagan el trabajo, sobre todo cuando no se está presente.

Los directivos que no delegan en cierta medida sus cometidos se encuentran con que no tienen tiempo suficiente para hacer su trabajo, los que no delegan adecuadamente se encuentran insatisfechos con lo que sus empleados han hecho y pueden percibir que a los empleados les falta iniciativa cuando realizan las tareas que se les ha encomendado.

Es por ello, que la forma más eficaz de asignar y coordinar la función de supervisión es mediante la delegación de funciones. Con la delegación se obtienen mejores resultados con menos participación directa de la dirección, ya que favorece el enriquecimiento del trabajo, la elevación de la moral y la iniciativa de los miembros del equipo. Por tanto, a través de la delegación, el administrador educativo puede dedicarse por completo a dirigir

Por otra parte, todo director supervisor debe ser capaz de estimular a otros, de desarrollar el esfuerzo cooperativo y de utilizar el potencial de todos los maestros con quienes trabaja para ayudarlos a obtener más seguridad y confianza en sí mismos y desarrollar la habilidad para dirigir y tomar decisiones. Se requiere de un supervisor que desarrolle habilidades y destrezas inducidas al dominio de los siguientes aspectos: doctrina y técnicas pedagógicas, la dirección, manejo de las relaciones interpersonales, técnicas de trabajo en grupo, técnicas de administración del personal, evaluación. Para lograr de esta manera, el buen funcionamiento del centro educativo

2. Descripción de la sesión

En la sesión se presentan temas relacionados con la delegación efectiva como: Beneficios de la delegación, decidir qué delegar, decidir en quién delegar, delegación supervisada, errores habituales de la delegación.

Los cuales se analizarán mediante la realización de una plenaria de discusión con el propósito de extraer las ideas más relevantes para desempeñar la supervisión escolar.

Al final de la sesión se adjunta un breve resumen donde se detallan los contenidos de la sesión con la fin que sirva de guía o apoyo al facilitador.

3. Objetivos

Objetivo general

Brindar al personal docente y administrativo una adecuada orientación pedagógica sobre delegación efectiva para que estos impartan en sus escuelas una supervisión compartida.

Objetivo específico

Informar y motivar al personal docente – administrativo, la importancia que tiene la delegación para mejorar el desempeño de la supervisión escolar en los centros educativos.

4. Contenidos

- Aspectos generales de la supervisión escolar
- Definición de delegación efectiva
- Beneficios de la delegación
- La delegación supervisada
- Errores habituales de la delegación
- Decidir qué y a quién delegar

5. Duración

La actividad tendrá una duración de 3 horas

6. Metodología

La metodología a emplear es participativa en donde se hará una lectura reflexiva como motivación, luego una charla a cargo del Asesor Supervisor o del facilitador, seguida de una puesta en común para promover la participación activa del personal docente y administrativo y por último el cierre de la sesión con una evaluación de la misma por parte de los participantes.

7. Actividades

- 1- Bienvenida por parte del facilitador quién dará una visión general del trabajo correspondiente.
- 2- Como motivación se hará una reflexión de la siguiente lectura:

“El jefe y el líder”

El jefe maneja a sus hombres,
El líder guía sus hombres.
El jefe depende de su autoridad,
El líder de su buena voluntad.
El jefe inspira miedo,
El líder inspira entusiasmo.
El jefe dice estén aquí a tiempo,
El líder llega allí antes de tiempo.
El jefe sabe a quién echarle la culpa,
El líder sabe como arreglar lo que se ha roto.
El jefe sabe como se hacen las cosas,
El líder enseña como se hacen.
El jefe hace el trabajo una pesadilla,
El líder hace el trabajo una diversión.
El jefe dice: “vaya”,
El líder dice: “vamos”.
El jefe dice: “Yo”.
El líder dice: “Nosotros”.

- 3- Terminada la lectura los participantes podrán hacer un comentario de la misma.
- 4- Charla del Asesor Supervisor o facilitador donde se abarcarán los contenidos antes señalados.

5- Posteriormente se pasa a una mesa redonda con el plenario para que expresen libremente sus opiniones y analicen la importancia de la delegación efectiva relacionada con la supervisión.

8. Evaluación de la Sesión de trabajo n.1

El resultado de la experiencia se efectúa mediante la aplicación del siguiente instrumento de evaluación que tiene como objetivo valorar la información recopilada por los directores uno y el personal docente con el fin de mejorar futuras capacitaciones.

Instrucciones.

Lea con atención el siguiente cuestionario y sírvase llenarlo para conocer su opinión acerca de la sesión de trabajo. En caso de ser negativa su respuesta justifíquela.

1- Esta actividad aportó conocimientos útiles para poder desempeñar en el centro educativo eficientemente la función de supervisión.

2- Considera usted que delegar las funciones de supervisión al personal le permite administrar mejor el tiempo.

3- Sugiere algunas recomendaciones para mejorar la sesión de trabajo. Anótelas

Breve resumen de los contenidos de la sesión

La delegación efectiva es una de las técnicas más importantes que debe dominar un administrador educativo, pues reduce la cantidad de trabajo de mando y aumenta la capacidad, los conocimientos, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de las personas que trabajan en la organización.

Entre las labores de supervisión que un director podría delegar a su personal están: la aplicación de técnicas directas e indirectas (ver fundamento teórico), implementar programas en servicio tales como: el seminario, la demostración, la representación de papeles, el inventario de ideas, la investigación, el desarrollar estrategias que propicien una comunicación eficaz (retroalimentación reflexiva) entrevistas, diálogo abierto, discusión grupal, reuniones de personal, círculo de calidad, tratamiento del conflicto, entre otros.

Con una adecuada delegación de tareas y responsabilidades se benefician:

El administrador educativo:

Permite que el administrador abarque más. Por medio de una correcta selección, asignación y coordinación de tareas, se puede movilizar recursos para conseguir más de lo que sería posible individualmente.

Deja tiempo para las actividades de dirección. El administrador puede dedicarse a ciertos aspectos de su trabajo que sólo le competen a él, por ejemplo: el control de los miembros del equipo y la resolución de problemas personales cuando surjan.

Incrementa el potencial de promoción de dirección. Se puede entrenar a algún miembro del equipo de trabajo adecuadamente para hacerse cargo del trabajo de supervisión que desempeña el director.

Los miembros del equipo:

Los miembros de su equipo estarán motivados con una delegación eficaz, porque:
Desarrolla las capacidades de los miembros del equipo. La delegación sirve de entrenamiento para los miembros del equipo de trabajo como también proporciona personal de reserva para momentos de emergencia.

Incrementa la implicación de los miembros del equipo. Un miembro del equipo que reciba una amplia delegación de funciones estará listo y capacitado para avanzar hacia nuevas posiciones, es decir, ésta sirve tanto para entrenar al personal como para ponerlo a prueba.

La organización:

El centro educativo se beneficia, porque:

Se potencia la producción real. Desde una perspectiva educativa esto se refiere a que cuando se delegan tareas de acuerdo a la capacidad y habilidad de cada miembro de un grupo de trabajo, es probable que la organización en su conjunto produzca un nivel mayor de trabajo realizado con más eficacia, mejorando de este modo la calidad de servicio educativo que ofrece.

Motiva decisiones más rápidas y más efectivas. Una delegación competente contribuye a una toma de decisiones más rápida y más efectiva.

Cuando los miembros de un equipo participan en la toma de decisiones se eleva la motivación, la moral de cada miembro de la organización, Aumenta la flexibilidad de la operación. La delegación efectiva entre a mucha gente para realizar los mismos cometidos, proporcionando una mayor flexibilidad de la consignación de trabajos.

El administrador antes de delegar un trabajo debe considerar:

- Qué las personas los puedan dirigir adecuadamente.
- Qué la información necesaria para tomar decisiones esté al alcance de los miembros del equipo.
- Qué la tarea consista en funciones operativas más que de planificación y organización.
- Qué la tarea no requiera aptitudes que son inherentes al administrador.
- Qué una persona ajena al administrador tenga o pueda tener control directo sobre el trabajo.

A la vez tome en cuenta que hay ciertas actividades que no se pueden delegar bien, porque son propias de la labor de dirección o son de naturaleza delicada, por ejemplo: la delegación de la personas, la disciplina, la planificación, las tareas confidenciales, situaciones complicadas y aquellas que tratan temas delicados.

Además cuando el administrador decide en quién se va a delegar hay que considerar el nivel de competencia demostrada de cada miembro, su interés y nivel de trabajo.

Se debe supervisar la delegación, porque la supervisión ayuda al administrador a informarse de las dificultades en el momento en que surgen, al mismo tiempo que

constituye una gran motivación para que el equipo de trabajo lleve a buen fin una tarea determinada.

El proceso de supervisión incluye:

Decidir si los miembros del equipo responden satisfactoriamente a los criterios de actuación previamente pactados.

Comunicar a los miembros si están respondiendo satisfactoriamente o no a los criterios de actuación previamente pactados.

Los controles de supervisión son un medio ideal de medir y analizar la labor de los miembros.

Algunos errores que se cometen al delegar son:

Para delegar hay que prepararse bien, algunos administradores no planean antes la delegación, otro error es que asignan a su personal tareas menos atractivas o aquellas que coinciden con otras, ejercen excesivo control o escaso control, completa o corrige las tareas delegadas, no recompensa el trabajo bien hecho.

SESIÓN DE TRABAJO N.2

Las reuniones de personal

1. Justificación

La reunión es una técnica de gran utilidad en la supervisión escolar, estas actúan como catalizadores sobre personas interesadas en los mismos problemas, favoreciendo la participación de todos y propiciando de esta manera una labor constructiva

En el caso de los directores uno, estas podrían servir no sólo para informar al personal de las acciones por seguir por parte de las autoridades superiores o asuntos administrativos del centro educativo, sino cómo una herramienta para fortalecer e incrementar la supervisión escolar, debido a que estas según Sonnewend citado por Cárdenas (1990) cumplen varias funciones entre ellas: distribuir tareas especiales, recoger datos, sugerencias, evaluar actividades que han sido realizadas, capacitarse y ejercitarse.

En relación con lo descrito anteriormente Rees cita por SIMED (1997:50) expresa que: “Una buena parte de lo que sucede en los grupos está fundamentada en los resultados de las reuniones. Como en el caso de una democracia, las reuniones no siempre salen bien, pero siguen siendo el mejor método con el que contamos para que las cosas se hagan”

De lo anterior se extrae que las reuniones son entonces la oportunidad con que cuentan los directores uno para lograr incrementar técnicas indirectas de supervisión, por ejemplo: estudio de los planes de enseñanza, estudio del currículo, horarios, material didáctico y técnicas directas como: entrevistas individuales, trabajos de comisión, lectura y redacción.

2. Descripción de la sesión

En la sesión se presentan temas relacionados con las reuniones de personal orientadas hacia el desarrollo de la supervisión por ejemplo: importancia, propósitos, pasos o actividades que comprende, recomendaciones después de realizadas. Los cuales se analizarán por medio de trabajo grupal.

Al final de la sesión se adjunta un resumen en donde se detallan los contenidos de la sesión con la finalidad de que sirva como apoyo o guía al facilitador.

3. Objetivos

Objetivo general

Identificar los aspectos generales que conforman una reunión de personal y su importancia para la supervisión escolar y el ejercicio del rol de liderazgo.

Objetivo específico

Informar al personal docente- administrativo sobre cómo emplear la técnica de la reunión para beneficio de la supervisión escolar y el rol de liderazgo.

4. Contenidos

- Definición de reunión de personal
- Pasos de una reunión
- Propósitos de la reunión
- Recomendaciones

5. Duración

La sesión tendrá una duración de 3 horas.

6. Metodología

Se empleará una metodología participativa a través de trabajos grupales los docentes y directores participen activamente en la exposición de diferentes aspectos relacionados con las reuniones de personal, para luego analizar y concretar en la importancia que tiene esta para el desarrollo de la supervisión escolar dentro de la gestión escolar.

7. Actividades

- Presentación del profesional que desarrollará la charla.
- El facilitador inicia brindando una explicación amplia de lo que tratará la sesión.
- Se hará la reflexión de la siguiente lectura:

“La sopa de piedra”

En un pequeño pueblo, una mujer se llevó una gran sorpresa al ver que había llamado a su puerta un extraño, correctamente vestido, que le pedía algo de comer.

“Lo siento” dijo ella- “pero ahora mismo no tengo nada en casa”.

“No se preocupe” dijo amablemente el extraño: “tengo una piedra de sopa en mi cartera, si usted me permitiera echarla en un puchero de agua hirviendo, yo haría la más exquisita sopa del mundo. Un puchero muy grande, por favor”.

A la mujer le picó la curiosidad, puso el puchero al fuego y fue a contar el secreto de la piedra de sopa a las vecinas. Cuando el agua rompió a hervir, todo el vecindario se había reunido allí para ver a aquel extraño y su piedra de sopa. El extraño dejó caer la piedra en el agua, luego probó una cucharada con verdadera delectación y exclamó: - ¡Deliciosal! “Lo único que necesita es unas cuantas patatas.”

- ¡ Yo tengo patatas en mi cocina! Grito una mujer. Y en pocos minutos estaba de regreso con una gran fuente de patatas peladas que fueron derechas al puchero. El extraño volvió a probar el brebaje. ¡ Excelente! Dijo y añadió pensativamente: - Si tuviéramos un poco de carne, haríamos un cocido de lo más apetitoso...”

Otra ama de casa salió zumbando y regresó con un pedazo de carne que el extraño, tras aceptarlo cortésmente, introdujo en el puchero. Cuando volvió a probar el caldo, puso los ojos en blanco y dijo: “¡ Ah, qué sabroso! Si tuviéramos unas cuantas verduras, sería perfecto, absolutamente perfecto...”

Una de las vecinas fue corriendo hasta su casa y volvió con una cesta llena de cebollas y zanahorias. Después de introducir las verduras en el puchero, el extraño probó nuevamente el guiso y con tono autoritario dijo: “La sal” “Aquí la tiene, le dijo la dueña de la casa. A continuación dio otra orden: “ Platos para todo el mundo”. La gente se apresuró a ir a sus casas en busca de platos. Algunos regresaron trayendo incluso pan y frutas.

Luego se sentaron todos a disfrutar de la espléndida comida, mientras el extraño repartía abundantes raciones de su increíble sopa. Todos se sentían extrañamente felices mientras reían, charlaban y compartían, por primera vez, su comida. En medio del alborozo, el extraño se escabulló, silenciosamente, dejando tras de sí la milagrosa piedra de sopa, que ellos podían usar siempre que quisieran hacer la más deliciosa sopa del mundo.

(Alcayata, 1989)

- Los participantes expresaran libremente su opinión al respecto.
- Los participantes expresan libremente su opinión al respecto.
- Charla del profesional, el cual abarcará los contenidos antes mencionados.

- Se formarán grupos, por escuelas para trabajar con un material acerca de “ Las reuniones: un instrumento básico para la acción de los comités y el trabajo en equipo” SIMED
- Los integrantes de cada grupo analizarán las ideas fundamentales del documento, las deben de anotar y luego elaborar un listado de las principales debilidades y fortalezas de las reuniones de personal que desarrollan en sus centros educativos.
- Cada grupo nombra un expositor para exponer al resto de los participantes los resultados.
- Finalmente se hará un cierre de la actividad, dando conclusiones por parte del personal docente y administrativo sobre la importancia de las reuniones como medio para incrementar y fortalecer el proceso de supervisión escolar.

8. Evaluación de la sesión de trabajo n.2

Instrucciones:

A continuación se presentan algunas preguntas las cuales debe contestar, con el fin de conocer el agrado de satisfacción que le dejó la sesión de trabajo.

1 Esta sesión de trabajo le aportó conocimientos útiles en la gestión escolar.

2- Está de acuerdo en que las reuniones de personal sirven como herramientas para ejercer con responsabilidad las tareas que abarca la supervisión escolar en el centro educativo.

3- Sugiere algunas recomendaciones para mejorar la sesión de trabajo anótelas.

Breve resumen de los contenidos de la sesión

Las reuniones constituyen según Ress citado por el SIMED (1997:50) “ el verdadero corazón del trabajo en equipo”. Las reuniones sirven para que el grupo revise, actualice y adicione lo que ha aprendido en conjunto, ayudan a sus miembros individuales a comprender las metas colectivas del grupo, son el mejor método eficiente, productivo y benéfico conocido, para lograr que las cosas se hagan.

Para planificar o preparar una reunión se debe tomar en cuenta:

- a) Definir los objetivos.
- b) Indicar fecha, hora, duración, y lugar donde se realizará la reunión
- c) Prever el ambiente físico del lugar.
- d) Determinar el asunto a tratar o temario.
- e) Señalar los medios materiales que se utilizarán
- f) Determinar igualmente la convocatoria
- g) Prever la acogida e iniciación de la reunión.

Algunos propósitos de las reuniones de personal son:

- Unificar y armonizar el trabajo de la escuela.
- Comunicar los medios de supervisión que se emplearán en el establecimiento.
- Informar sobre los problemas generales por los que atraviesa la escuela.
- Estimular y orientar un mejor desempeño profesional.
- Mantenerse al día en materia de educación.
- Reconocer los méritos y las ventajas de las diferentes actividades realizadas.
- Intercambiar informaciones respecto de los alumnos individualmente.
- Entre las características principales de las reuniones están:
 - El director es responsable de las reuniones de supervisión, pero no el único.
 - Las reuniones deben nacer como consecuencia de las necesidades de los docentes.
 - Los docentes deben conocer previamente los propósitos de la reunión.
 - La asistencia a las reuniones no debe ser obligatoria para todos los miembros del personal
 - Principios morales, buenas maneras y respeto por la personalidad ajena deben estar siempre presentes en toda reunión.
 - Preferiblemente deben realizarse las reuniones en horas laborales.

- Indicar con anterioridad el tiempo de duración de las reuniones.
- Las reuniones deben realizarse no muy frecuentes ni demasiado aisladas y combinadas con otros medios de supervisión.
- El planeamiento de las reuniones debe contemplar los siguientes aspectos:
- Determinación de llevar a cabo las reuniones.
- Determinación de propósitos.
- Selección de procedimientos.
- Determinación de lugar, hora y tiempo.
- Formulación del plan.

Después de realizadas las reuniones deben de llevarse a cabo algunos procedimientos con el objeto de considerar los objetivos de las reuniones, a saber:

- Entrevistar individualmente al personal para evaluar la reunión,
- Clases de demostración para aclarar aspectos dudosos.

Otros procedimientos que coadyuvan a completar las reuniones son: las excursiones, estudios de investigación, programas de evaluación, entre otros.

SESIÓN DE TRABAJO N.3

El trabajo en equipo

1. Justificación

El trabajo en equipo según Gutiérrez (1997:137) “constituye una forma de organización con permanencia relativamente prolongada, compuesta por un número reducido de participantes, unido por objetivos y metas comunes, con una visión totalizadora de su quehacer.”

Por tanto, servirá como un instrumento a los Directores Uno a tomar mejores decisiones, puesto a que cada miembro aporta información, la forma y modalidad propia de su personalidad integrado al esfuerzo común en acciones pedagógicas orientadas al desarrollo personal y la liberación del potencial humano de la comunidad educativa.

Mediante el trabajo en equipo el director uno podrá desarrollar la función de supervisión de manera compartida para enriquecer el curriculum, debido a que los integrantes adquieren un sentimiento de propiedad con respecto a sus tareas, porque están comprometidos con las metas que establecieron.

Otro aspecto digno de considerar es que a través del trabajo en equipo los directores uno pueden fijar metas, resolver problemas, asegurar el seguimiento y la evaluación, establecer líneas de comunicación, asegurar un sistema apropiado de apoyo para que las personas se sientan aceptadas, lo cual podría favorecer para la elaboración de un plan de trabajo para llevar a cabo la supervisión escolar en la escuela.

2. Descripción de la actividad

En la sesión de trabajo se presentan temas relacionados con el trabajo en equipo como: concepto, beneficios, funciones del trabajo en equipo, características, normas, liderazgo. Lo anterior con el fin de que cada director junto con el personal elabore un plan de trabajo relacionado con la supervisión.

Al final de la sesión se adjunta un resumen donde se detallan los contenidos de la sesión.

3. Objetivos

Objetivo general

Concientizar al personal docente y docente administrativo la importancia que tiene el trabajo en equipo para desempeñar la supervisión escolar y mejorar el ejercicio del liderazgo en los centros educativos.

Objetivo específicos

Incentivar al personal docente y docente administrativo para que practiquen el trabajo en equipo en las escuelas.

Explicar la importancia que tiene el trabajo en equipo como un medio para realizar la función de supervisión en la organización escolar.

Capacitar al personal docente y docente administrativo sobre los fundamentos teóricos del trabajo en equipo para que elaboren un plan de trabajo realizar la supervisión en los centros educativos.

4. Contenidos

- Definición
- Importancia del trabajo en equipo
- Beneficios del trabajo en equipo
- El rol del líder
- Condiciones necesarias para que se dé el trabajo en equipo

5. Duración

La actividad tendrá una duración de 4 horas

6. Metodología

La metodología es participativa en donde se hará una lectura reflexiva como motivación, luego una charla a cargo del facilitador, seguida de una puesta en común para promover la participación activa del personal docente y administrativo.

Posteriormente se formarán grupos por escuelas para elaborar un plan de trabajo de supervisión y por último el cierre de la sesión con una evaluación con el fin de evaluar la efectividad de dicha sesión.

7. Actividades

- 1- Bienvenida por parte del facilitador quién dará una visión general del trabajo correspondiente.
- 2- Como motivación se hará una reflexión de la siguiente lectura:

“Trabajar en equipo”

Las soluciones innovativas no se pueden alcanzar con personas que trabajen aisladamente, por capaces que sean, difícilmente alcanzarán el éxito, sino, son el fruto maduro de equipos integrados, que se apoyen mutuamente, que utilizan filosofías nuevas y eficientes en su afán de ser mejores, capaces de entregar un mejor desempeño y una mejor productividad.

El equipo a diferencia de un grupo implica la formación dinámica de los miembros que cada persona tenga conciencia y respeto por las funciones específicas de los otros, así se requiere que las conclusiones y soluciones constituyan un aporte de cada miembro del equipo evitando divergencias, porque ello interfiere en el equilibrio del equipo, en la ejecución de las tareas, en el logro de los objetivos y en las satisfacciones personales.

El trabajo en equipo con lleva a la utilización de una metodología que requiere la integración de las partes y el intercambio de conocimientos, con el fin de planear y ejecutar acciones conjuntas que permitan las soluciones a diferentes problemas.

En un verdadero equipo de trabajo cada miembro se siente satisfecho de pertenecer al grupo, se fomentan los esfuerzos cooperativos, los recursos compartidos, la crítica constructiva, las interacciones positivas, en un ambiente de armonía y equilibrio.

(Maiden Gutiérrez Alfaro, 1997)

- 3- Terminada la lectura los participantes podrán hacer un comentario de la misma.
- 4- Charla del facilitador donde se abarcarán los contenidos antes señalados.
- 5- Se le proporcionara a cada participante un modelo con los elementos básicos sugeridos para elaborar plan de trabajo de supervisión. Ejemplo:

PLAN DE TRABAJO DE SUPERVISION

INSTITUCION _____ CIRCUITO _____

DIRECTOR _____ AÑO LECTIVO _____

1. Objetivo (S)

2. Actividades

3. Metas

4. Cronograma de actividades

5. Recursos

7. Evaluación

- 6- Se formarán grupos por escuelas para que elaboren un plan de supervisión para este año.
- 7 Posteriormente se pasa a una puesta en común con el plenario para que expresen libremente sus opiniones y analicen la importancia de contar con un plan para desempeñar la supervisión en las escuelas.

8. Evaluación de la sesión de trabajo n 3

El resultado de la experiencia se efectúa mediante la aplicación del siguiente instrumento de evaluación que tiene como objetivo valorar la información recopilada por los directores uno y el personal docente con el fin de mejorar futuras capacitaciones.

Instrucciones

Lea con atención el siguiente cuestionario y sírvase llenarlo para conocer su opinión acerca de la sesión de trabajo. En caso de ser negativa su respuesta

- 1- Esta actividad aportó conocimientos útiles para poder desempeñar en el centro educativo con eficiencia la labor de supervisión y mejorar el ejercicio del liderazgo.

- 2- Considera usted importante que la institución cuente con un plan de trabajo para la supervisión desde una perspectiva de trabajo en equipo.

- 3-Sugiere algunas recomendaciones para mejorar la sesión de trabajo. Anótelas.

Breve resumen de los contenidos de la sesión. (tomado del Manual de trabajo en equipo por Marlen Gutiérrez Alfaro, 1997)

El trabajo en equipo es un quehacer permanente, continuo, dinámico, que se desarrolla en el proceso de construcción de interacciones simétricas. Dentro de este proceso se reconocen ciertos rasgos que caracterizan al trabajo en equipo y lo hacen diferente de otras formas de trabajo.

Entre los principales rasgos del trabajo en equipo tenemos: participación, integración, acuerdo máximo, diálogo permanente, cooperatividad, solidaridad, creatividad transformada.

El trabajo de equipo es importante, porque se pueden resolver los problemas en equipo con el aporte de todos los miembros y la participación activa en la toma de decisiones, además fomenta la lealtad y el compañerismo. Por medio de este, los miembros pueden fijar metas, tomar decisiones, asegurar el seguimiento y la evaluación, establecer líneas de comunicación abierta.

Algunos de los beneficios que trae el trabajo en equipo tenemos.

Eleva la cultura organizacional.

Mayor coordinación, unión, y cohesión en los equipos.

Genera confianza y compactibilidad entre los miembros.

Resolución de los conflictos en conjunto.

Metas y objetivos claros y definidos.

Entre las ventajas están:

El integrante del equipo está involucrado en un accionar en donde su aporte es indispensable para el logro de los objetivos definidos en una relación igualitaria con los restantes miembros, lo que demanda su actualización permanente. Esto le permite alcanzar una mayor identificación y satisfacción con sus funciones que asume dentro del equipo.

Para el equipo permite el perfeccionamiento constante, un mayor compromiso así como la conjunción de esfuerzos en procura de la eficacia, eficiencia, productividad y la resolución de problemas en colaboración y unión.

Para la institución, por existir la posibilidad de creación de nuevas alternativas de solución a los problemas planteados el equipo origina una apertura hacia el cambio, al permitir la introducción de innovaciones y acciones creativas.

El liderazgo es una fortaleza básica para el trabajo en equipo.

El papel del líder es hacer que cada uno de los seguidores adquieran conciencia de sus valores únicos lo que le permitirá pasar de la condición de dependiente a independiente, esto es, alguien que sabe que tiene una misión en la vida que en su cumplimiento no depende de los demás, sino, del desarrollo de sus propias habilidades,

El líder de un equipo triunfador debe tratar que en el equipo genere sinergia, esto es, que los resultados que obtengan sean siempre mejores que los que puede alcanzar individualmente cualquiera de sus integrantes.

El líder es alguien que orienta y facilita la liberación del potencial creador del equipo, debe tratar de ser un líder democrático que promueva la participación de todos los miembros, respete a cada quién por igual y tomar en cuenta sus criterios para la toma de decisiones. Debe ser abierto y receptivo a la crítica, sobre su forma de coordinar y orientar..

Todo administrador debe tomar en cuenta al conformar los equipos de trabajo algunos factores o condiciones para su integración., a la vez es importante comunicárselos a su personal para que sean tomados en cuenta.

Los miembros: cada miembro del equipo es un especialista cuyo aporte particular, integrado al de los restantes miembros, es indispensable para la consecución de las metas.

Metas comunes: Los integrantes del comité necesitan contar con una razón para permanecer y trabaja unidos, el establecimiento de las metas ayudan a este fin, aunque éstas puedan modificarse con el tiempo, cada miembro debe comprender con claridad cuáles son las metas del equipo.

Origen de las metas: El planeamiento de las metas en el equipo debe obedecer al acuerdo de sus miembros, en el marco de las políticas institucionales, las necesidades de los usuarios y los recursos disponibles.

A lo largo del proceso de desarrollo del equipo, las metas se elaboran permanentemente, en conformidad con el cambio de sus miembros y con el conocimiento de la realidad sobre la que actúan entre otros.

SESIÓN DE TRABAJO N° 4

Las visitas a las aulas

1. Justificación

Siendo las visitas a las aulas el procedimiento más importante y generalizador del sistema de supervisión, a la vez, el medio directo para que el supervisor obtenga el conocimiento sobre una determinada situación educativa y pueda brindar la orientación pedagógica necesaria, nace la necesidad de fortalecer este recurso que tienen los directores uno a mano.

Si bien es cierto que la normativa del circuito 07, es que el director uno debe realizar las visitas al aula una vez al mes, se podría plantear a través de una supervisión compartida que también sus compañeros realicen estas visitas asumiendo el rol de supervisor así se pondrían en práctica los principios de la supervisión escolar, se lograría una supervisión más continua al darle seguimiento a las sugerencias y recomendaciones como resultados de las visitas. Fomentar y mejorar las relaciones interpersonales entre todos los participantes.

Lo anterior podría favorecer para que el director uno junto con el personal elaboren un instrumento para realizar las visitas, favoreciendo el crecimiento personal y la liberación del potencial humano de la comunidad educativa.

2. Descripción de la sesión

En la sesión de trabajo se presentan temas relacionados con las visitas al salón de clase:

Principales propósitos, aspectos generales, procedimientos que se utilizan después de la visita, sugerencias.

Lo anterior con el fin de que cada Director 1 con su respectivo personal elabore un instrumento que coadyuve a fortalecer y mejorar el desempeño del personal en el ámbito profesional y personal.

Al final de la sesión se presenta un breve resumen de los contenidos con el fin de que sirva como una guía al facilitador.

2. Objetivos

Objetivo general

Concientizar con al personal docente y administrativo la importancia de la visita como un procedimiento eficaz para realizar la supervisión escolar.

Objetivos específicos

Explicar al personal docente y administrativo la importancia que tiene las visitas al salón de clase.

Capacitar al personal docente – docente administrativo sobre los fundamentos teóricos de las visitas para que elaboren un instrumento que sirva como guía de observación y medio para evaluar la labor didáctica del educador.

Sensibilizar al docente administrativo acerca de la importancia de delegar las visitas al personal docente para poder detectar las fortalezas y debilidades de los involucrados en el proceso e enseñanza aprendizaje.

4. Contenidos

- Definición de visita
- Importancia de las visitas
- Propósitos de la visita
- Recomendaciones para realizar las visitas
- Sugerencias para llevar a cabo las visitas

5. Duración

La actividad tendrá una duración de 4 horas.

6. Metodología

La metodología es participativa en donde se hará una lectura reflexiva, luego una charla a cargo del facilitador, seguida de una puesta en común para promover la participación activa del personal docente y administrativo.

Finalmente se formarán grupos por escuelas para elaborar un instrumento para observar las aulas, y por último el cierre de la sesión con una evaluación con el fin de valorar la efectividad de la sesión de trabajo.

8. Actividades

1- Bienvenida por parte del facilitador quién dará una visión general del trabajo correspondiente.

2- Como motivación se hará una reflexión de la siguiente lectura:

“La gota de agua”

¿A qué no saltas? - Dijo una gotita a la otra.

¿Cree que tengo miedo? Yo soy bien valiente.

No, no es eso- dijo la otra. Tú sabes que mamá no quiere que vayamos solas, quiere que vayamos todas juntas ,porque así haremos una buena lluvia.

Y si hacemos una buena lluvia, vamos a poner muy contentos a todos los campesinos.

¡Qué tontería, todas juntas...! Yo solita puedo muy bien tirarme y lucir bonita con el sol.

¡Ya verás ...! La gotita tomó impulso, juntó las manos y se lanzó de cabeza al vacío.

Todas las gotitas miraban asombradas cómo su hermanita descendía rápidamente hacia la tierra.

Sin embargo, la gota que quiso hacer sola una lluvia, llegó a la tierra sedienta y ni siquiera alcanzó a mojar un pétalo de flor.

Mientras tanto, arriba en la nube, la mamá dijo: - ¡A la una, a las dos y a las tres, yal

Y todas juntas saltaron a la vez... ¡ Qué lluvia tan linda!

La tierra se pintó de verde y las flores sonrieron, las gotitas buscaban a su hermana, la que sola quiso hacer una lluvia y no la encontraron. La tierra dijo: - una gotita loca cayó y murió. No sirvió para nada. En cambio todas juntas ¡qué chaparrón! ¡Qué lluvia tan buena para mí y qué alegría para todos los campesinos no!

3- Los participantes expresan sus ideas en relación con la lectura.

4- Charla del facilitador donde se abarcan los contenidos antes señalados.

5- Se le proporciona a cada integrante una lista de los tópicos que podría abarcar un instrumento para visitar a las aulas. Ejemplo:

Relaciones interpersonales del docente con los alumnos

Dominio de las técnicas didácticas que emplea

La distribución del tiempo

El clima laboral del aula

La atención que le brinda a cada estudiante

La utilización adecuada de los recursos didácticos.

Anotar las áreas o temas que le gustaría al maestro se le asesora o se le diera acompañamiento.

Incluir técnicas que ayuden al adiestramiento del personal ejemplo: la clase demostrativa, el seminario, charla

6-Se forman grupos por escuelas para que diseñen un instrumento para aplicarlo para este año.

7-Posteriormente se pasa a una puesta en común con el plenario para que expresen libremente sus opiniones y analicen la importancia de contar con un instrumento propio para observar la labor didáctica de los docentes

8. Evaluación de la sesión de trabajo n. 4

El resultado de la experiencia se efectúa mediante la aplicación del siguiente instrumento de evaluación que tiene como objetivo establecer un juicio de valor acerca de la sesión de trabajo con base a la información recopilada por los participantes.

Instrucciones

Lea con atención el siguiente cuestionario y sírvase llenarlo para conocer su opinión acerca de la actividad de trabajo. En caso de ser negativa su respuesta justifíquela.

1- Esta actividad aportó conocimientos útiles para poder desempeñar en el centro educativo

con eficacia la labor de supervisión

2- Considera usted importante que la institución cuente con un instrumento para realizar las visitas a las aulas.

3- Sugiere algunas recomendaciones para mejorar la sesión de trabajo. Anótelas.

Breve resumen de lo contenidos de la sesión.

Al realizar las visitas se debe tener un objetivo. Se deben tomar en cuenta aspectos generales como:

Esfuerzo por mantener a los alumnos interesados en sus actividades y dar a cada uno la atención que necesita.

Esfuerzo del docente para cumplir con los objetivos del programa.

Esfuerzo por ofrecer la guía educacional para que cada estudiante logre desarrollar sus aptitudes.

Esfuerzo por seleccionar procedimientos buenos de organización grupal y de disciplina.

En la observación el director debe ser crítico, analizando casos especiales, causas, circunstancias y consecuencias.

Tomar en cuenta que el director y el docente están en diferentes situaciones. El director debe ser observador y no participativo, si se presenta la situación puede contribuir. Además si ve al docente nervioso que puede alterar su trabajo, debe buscar una excusa y hacer abandono del aula, luego por aparte tratar con el docente esta situación y buscar solución al problema.

Otro aspecto importante para que las visitas tengan provecho en el quehacer educativo se debe crear un registro de visitas, utilizando para orientar al docente. De esas visitas se obtendrán informaciones que serán base para ayudar a los miembros del personal de acuerdo a sus necesidades. Las anotaciones las debe realizar en el momento o recién terminada la visita y además hacerlo en formulario duplicado, para que el docente obtenga una y pueda discutir con el director estas notas en entrevistas individuales.

La naturaleza del registro depende de la clase de observación realizada, los propósitos y diferentes circunstancias.

El director puede confeccionar el instrumento o buscar en libros de manuales de supervisión.

El procedimiento que se utiliza después de la entrevista es, primero tener una plática con el docente, se conviene con él, el lugar y la hora para realizarla. En ella se analizarán cada uno de los aspectos anotados en el registro para investigar causas y circunstancias, el docente puede defender sus puntos de vista.

Se pretende proporcionar al docente la ayuda específica que necesita para su perfeccionamiento profesional.

Si el docente desea progresar aprovecha al máximo esta fase para resolver sus principales problemas pedagógicos. Se deberá buscar y hacer uso de los mejores medios como:

- a) Asignar lecturas pedagógicas relacionadas con el problema
- b) Celebrar sesiones para estudiar aspectos difíciles
- c) Realizar clases demostrativas por el director u otro docente.
- d) Recomendar visitas a otras aulas donde el procedimiento se aplica bien.
- e) Efectuar disertaciones por medio de cualquier miembro de la escuela o persona invitada.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS

1. Recursos y presupuesto

1.1 Recursos humanos

Para lograr los objetivos del programa de capacitación se debe contar con los servicios del asesor supervisor y de un profesional en administración educativa, los cuales serán los responsables de las sesiones de trabajo.

1.2 Recursos materiales

Para llevar a cabo el programa de capacitación se necesitan los siguientes materiales:

- papel periódico
- marcadores
- tiza
- pizarra
- fotocopias
- hojas blancas
- una aula, un escritorio con silla, y sillas

1.3 Recursos tecnológicos

Se requiere para la realización de la alternativa de acción los siguientes equipos tecnológicos:

- retroproyector o rotafolio
- un puntero laser
- una fotocopidora

1.4 Recursos financieros

Los recursos financieros serán costeados por los Patronatos Escolares de los centros educativos.

Costos del programa de capacitación

INGRESOS

Los Patronatos Escolares: C. 50.000

EGRESOS

Gastos variables

Honorarios C 10.000

Desayuno: Almuerzo C. 20.000

Materiales y suministros:

Copias C.10.000

Papel periódico C. 500

Marcadores C. 1500

Alquiler de equipo..... C. 8.000

Costo total: C. 50.000

Mecanismos de control, coordinación y supervisión

El Asesor supervisor se encargará de formar un comité integrado por cinco directores técnicos, los cuales se encargarán de realizar las siguientes acciones para supervisar y coordinar el desarrollo del programa de capacitación, desde el inicio del mismo: aplicar las listas de asistencia por parte de los participantes, recoger las evaluaciones de cada sesión de trabajo, así como de pasar cada trimestre un instrumento de evaluación para ir conociendo la efectividad de dicho programa.

Evaluación del proyecto

La evaluación del programa de capacitación se hará cada trimestre mediante la aplicación de un instrumento que tienen que llenar los directores uno y el personal docente, el cual podrá ser fortalecido o ajustado a conveniencia de los involucrados

Este control lo llevará acabo el comité organizador junto con el asesor supervisor.

El comité se reunirá para analizar la información obtenida, así podrá recomendar acciones que impliquen el mejoramiento de la supervisión en las direcciones uno.

Estas reuniones pueden ser Trimestralmente para verificar si los objetivos propuestos en el programa se están logrando.

Instrucciones: Marque con una X la opción numérica que califique adecuadamente la percepción que tiene usted del desarrollo del programa de capacitación. La nomenclatura a utilizar es la siguiente:

1= Deficiente 2=Regular 3=Bueno 4= Muy bueno 5=Excelente

INDICADORES	1	2	3	4	5
En sus reuniones con el personal:	1	2	3	4	5
Dio a conocer la agenda con anterioridad a los docentes					
Grado de los objetivos planeados					
Participación de los docentes					
Armonizó y unificó el trabajo en la escuela					
Con la delegación efectiva	1	2	3	4	5
Desarrolló el esfuerzo cooperativo y el potencial humano del personal docente					
Participó el personal en la toma de decisiones					
Abarcó más aspectos de la supervisión					
Pudo dejar más tiempo para otras actividades de la dirección					
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
Desarrolló el diálogo abierto y permanente con el personal docente					
Fomentó el compañerismo, la cooperatividad y la solidaridad en el personal					
Logró metas y objetivos claros y definidos					
El rol de liderazgo que desempeño permitió la liberación del potencial creador del equipo de trabajo con los docentes					
Con la Visita al Aula	1	2	3	4	5
Brindó asesoría para mejorar la labor didáctica del docente					
El instrumento de visita fortaleció y fomento el desarrollo profesional de los docentes					
Brindó acompañamiento y seguimiento a la labor del docente en el aula					
A través de la aplicación de procedimientos se mejoro el curriculum de los estudiantes					

CRONOGRAMA DE DESARROLLO

La alternativa de acción comprende un periodo de 11 meses. Iniciará, en el mes de febrero. Se desarrollará una sesión de trabajo una vez por semana durante ese mes. Cada trimestre se hará una evaluación mediante la aplicación de un instrumento para medir los resultados de las experiencias aprendidas en las sesiones de trabajo.

CONDICIONES DESEABLES PARA EJECUTAR LA PROPUESTA.

Si bien es cierto que los directores uno cuentan como mucha disponibilidad hacia el trabajo, se sabe que es mucha la responsabilidad de funciones administrativas y técnicas que debe cumplir al igual que el tiempo con que cuenta para desempeñar la supervisión es mínimo y las condiciones del medio le son desfavorables. Lo anterior implica que para poner la ejecución de dicha propuesta resultará ineficiente si no se cuenta con las siguientes condiciones básicas para obtener el éxito de esta:

El Ministerio de Educación Pública como principal influyente en las determinaciones del centro escolar debería tratar de enviar a estas escuelas la documentación correspondiente a mejorar la calidad de la educación, además de promover las transformaciones pedagógicas necesarias a través de estrategias que permitan crear espacios dentro de la jornada laboral para que esta clase de administrador pueda realizar la acción de supervisión y asistir al igual que los directores técnicos a las capacitaciones que se organizan a nivel del circuito y Regional.

Por consiguiente, esta propuesta es una de las tantas vías o caminos para poder minimizar un poco la problemática que enfrentan los directores para desempeñarse como supervisor líder y como tal está sometida a ajustes o mejoras para solucionar esta dificultad.

Además para que la propuesta se desarrolle de la manera más adecuada se requiere de un administrador educativo que presente el siguiente perfil:

- El administrador de la educación debe ser un individuo con clara conciencia de los principios fundamentales que rigen el desarrollo de la humanidad en su conjunto y de la persona en lo individual.
- Debe poseer una visión de mundo de la sociedad de devenir histórico sustentado en la más firme e inquebrantable fe en el hombre, fe en su posibilidad de labrar un destino que lo conduzca mejores formas de vida.

- Poseer un conjunto de aptitudes, características o condiciones personales, debe desempeñar una serie de papeles dentro del contexto en que le corresponda desarrollarse.
- Ser capaz de comprender la dimensión de los problemas y desafíos educativos al siglo venidero, gestar y ejecutar proyectos y programas en el adiestramiento en servicio del desarrollo de personal.
- Realizar acciones de planificación, organización, coordinación, dirección, y control que le permitan cumplir los objetivos de la organización con eficacia y eficiencia de acuerdo a los lineamientos establecidos de su institución.
- Como miembro de la organización educativa y de la comunidad, el administrador educativo, deberá establecer alianzas estratégicas con su entorno comunal para integrar la institución en el contexto social, económico y político y contribuir a su desarrollo, y de esta manera ser un agente de enlace entre la institución y su entorno.
- Ser sensible para que pueda detectar las necesidades e intereses de su equipo de trabajo.

Debe estar capacitado para:

- Detectar problemas potenciales y anticipar soluciones.
- Identificar oportunidades.
- Respetar a los trabajadores a su cargo.
- Propiciar el trabajo en equipo entre sus colaboradores a su cargo y practicar la supervisión participativa, saber delegar autoridad y tener una visión de éxito futuro.
- Ser un líder curricular para guiar, motivar, promover, capacitar a su personal en el uso y manejo de métodos, técnicas y estrategias, modernas de supervisión.
- Ser un individuo con mente abierta, capaz de aceptar nuevas propuestas; decidido a experimentar y probar nuevos métodos; dispuesto a evaluar y admitir las buenas ideas que provengan de sus asociados. Se puede señalar que la buena supervisión escolar está basada en el papel que juegan quienes supervisan la organización educativa, debido a que deben ser líderes democráticos dispuestos a escuchar, actuar y compartir, realizar innovaciones y tener en cuenta la experiencia de los demás.

También se requiere de un docente que posea las siguientes características: una sólida preparación intelectual, manifestar un gran interés por las labores de supervisión escolar, actitud de servir a los ideales de la escuela, tener un constante afán de perfeccionamiento y

disposición por ejecutar las acciones o sugerencias emanadas de los superiores, dominio de técnicas y métodos que coadyuven a mejorar la calidad educativa.

Es fundamental que el docente administrativo administre el tiempo de su jornada laboral para que un día al mes pueda evaluar en equipo los logros y las deficiencias detectadas en su organización a través de las acciones de supervisión realizadas.

En un proceso de supervisión participativa es importante democratizar la organización. Permitiendo que se involucren los docentes a participar en desarrollar las acciones del proceso de supervisión para lograr los objetivos propuestos.