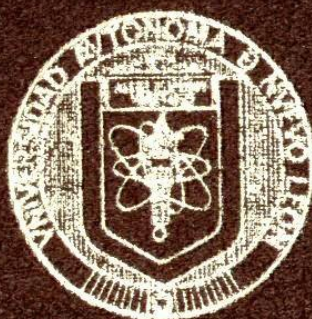


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES



ELEMENTOS PARA LA DETERMINACION DE  
NECESIDADES DE CAPACTACION PARA LOS  
SUPERVISORES ESCOLARES EN VENEZUELA

P O R

LIC. CARMEN ELVIRA DE FARIA APOLINAR

TRABAJO DE GRADUACION PARA OBTENER  
EL TITULO DE:

MAESTRIA EN FORMACION Y CAPACTACION  
DE RECURSOS HUMANOS

MONTERREY, N. L.

MEXICO, 1985

TM

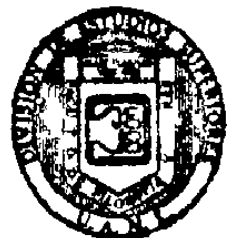
LB2822

F3

c.1



1080071378



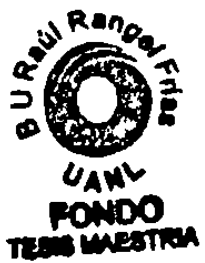
**BIBLIOTECA**



TM

LB 2822

F3



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES

ELEMENTOS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACION PARA LOS SUPERVISORES ESCOLARES EN -  
VENEZUELA

POR:

LIC. CARMEN ELVIRA DE FARIA APOLINAR

TRABAJO DE GRADUACION PARA OBTENER  
EL TITULO

DE:

MAESTRIA EN FORMACION Y CAPACITACION  
DE RECURSOS HUMANOS

Monterrey, N.L.

México, 1985.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS  
DIVISION DE ESTUDIOS SUPERIORES

ELEMENTOS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACION PARA LOS SUPERVISORES ESCOLARES EN -  
VENEZUELA

POR:

LIC. CARMEN ELVIRA DE FARIA APOLINAR

TRABAJO DE GRADUACION PARA OBTENER  
EL TITULO

DE:

MAESTRIA EN FORMACION Y CAPACITACION  
DE RECURSOS HUMANOS

Monterrey, N.L.

México, 1985.



DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

José Daniel y Marina

A MI HIJA:

Melissa Yorlet.

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

Al Lic. Heron Pérez Martínez, Director de la División - de Estudios Superiores, por su colaboración durante la\_ elaboración del trabajo de Tesis.

Al Lic. Ricardo Villarreal A., que durante el período - en que estuvo como Director de esta División, me prestó su orientación en la realización de mis estudios.

Al Lic. José Antonio Mejía, por su cooperación, dedica- ción y orientación a la dirección del presente trabajo.

A las Licenciadas Rosa Martha Romo y Myrna Flores, que\_ me brindaron su colaboración en la revisión del trabajo en mención.

Y a todos los Maestros que contribuyeron a que continua\_ ra con mi formación académica, así como al personal ad- ministrativo de la División.

# I N D I C E

|  | PAG. |
|--|------|
| INTRODUCCION.....  | 1    |
| CAPITULO I.....  | 3    |
| SUPERVISION ESCOLAR.....   | 4    |
| 1.- Naturaleza y Significado de la<br>Supervisión.....               | 4    |
| 2.- Necesidad de la Supervisión.....                                 | 6    |
| 3.- Bases de la Supervisión.....                                     | 8    |
| CAPITULO II.....   | 12   |
| ENFOQUES DE LA SUPERVISION.....                                      | 13   |
| 1.- Supervisión desde el punto de<br>vista de la Planeación.....     | 13   |
| 2.- Supervisión desde el punto de<br>vista de la Administración..... | 20   |
| a).- Concepto de Supervisión.....                                    | 22   |
| b).- Definición de Supervisor.....                                   | 23   |
| c).- Objetivos de todo Supervisor.....                               | 24   |
| d).- Tipos de Supervisores.....                                      | 25   |
| e).- Principios de Supervisión.....                                  | 26   |
| 3.- Supervisión desde el punto de vista<br>Educativo.....            | 27   |
| a).- Definiciones de Supervisión                                     |      |

|  | PAG. |
|--|------|
| Escolar.....   | 27   |
| b).- Tipos de Supervisión  |      |
| Escolar.....   | 29   |
| c).- Principios de la Supervisión  |      |
| Escolar.....   | 32   |
| d).- Funciones de la Supervisión   |      |
| Escolar.....   | 34   |
| e).- Objetivos de la Supervisión   |      |
| Escolar.....   | 37   |
| CAPITULO III.....  | 39   |
| SITUACION ACTUAL DE LA SUPERVISION ESCOLAR EN<br>VENEZUELA.....          | 40   |
| CAPITULO IV.....   | 46   |
| PERFIL DEL SUPERVISOR.....   | 47   |
| CAPITULO V.....  | 53   |
| LA MICROENSEÑANZA COMO TECNICA DE APOYO A<br>LA SUPERVISION ESCOLAR..... | 54   |
| a).- Concepto de Microenseñanza.....                                     | 54   |
| b).- Para qué sirve la Microenseñanza.....                               | 56   |
| c).- Un nuevo Enfoque en Supervisión.....                                | 57   |
| d).- Los Supervisores y la Clinica de<br>Microenseñanza.....             | 62   |
| CAPITULO VI.....   | 65   |

|  | PAG. |
|--|------|
| INSTRUMENTOS DE MEDICION PARA EVALUAR LA<br>EFICIENCIA DEL SUPERVISOR ESCOLAR.....   | 66   |
| 1.- La Autoevaluación de los<br>Supervisores....-.-.....                             | 77   |
| 2.- Instrumento para Evaluar la<br>Supervisión por el Juicio de los<br>Maestros..... | 81   |
| 3.- Instrumento para Evaluar la<br>Supervisión por el Juicio del<br>Director.....    | 91   |
| 4.- A. Instrumento para que los Supervisores<br>Evalúen a los Maestros.....          | 98   |
| 4.- B. Ficha Técnica.....  | 103  |
| CONCLUSIONES.....  | 112  |
| BIBLIOGRAFIA.....  | 114  |

## I N T R O D U C C I O N

## INTRODUCCION

La supervisión es un campo de actividad definido y para obtener resultados óptimos se necesitan conocimientos especializados y habilidad para aplicarlos. Este hecho fundamental se aprecia cada vez mejor, pero en muchos casos todavía se acepta su importancia sólo de palabra, lo cual revela que en la práctica hay personas que no quieren entender que la buena Supervisión es necesaria, y que para ello se requieren supervisores calificados.

En virtud de los siete años de servicio que he ejercido en el Ministerio de Educación de Venezuela y considerando en base a dicha experiencia que puedo -- realizar un diagnóstico que aunque apoyado en la intuición empírica que puede conferirle confiabilidad, he aprovechado mis estudios de posgrado para intentar un modesto aporte metodológico que conduzca y ayude a mejorar la función de la Supervisión Escolar en Venezuela, ya que este influye de manera determinante en el funcionamiento y posibilidades de desarrollo de nuestro sistema educativo

Tal intento, lo he realizado mediante la recopilación ordenada y selección cuidadosa de los aspectos más consistentes del proceso de Supervisión, que se encuentran dispersos en amplia bibliografía sobre la materia; con el fin de unificarlos y exponerlos, y así facilitar a las autoridades competentes que se encargan depreparar a los supervisores, como también al mismo supervisor un material que le servirá para la capacitación en dicho proceso.

En este afán se ha desarrollado una serie deaspectos, con un marco teórico que lo sustente y así determinar varios instrumentos de medición que servirán - de utilidad para la detección de necesidades de capacitación de los Supervisores Escolares de Venezuela, loscuales puedan tener una aplicación real e inmediata.



CAPITULO I.

SUPERVISION ESCOLAR

## SUPERVISION ESCOLAR

Un problema que ocupa y preocupa primordialmente a los maestros que ejercen en el Ministerio de Educación en Venezuela, es la serie de fallas que se observan en los Supervisores Escolares.

Difícilmente puede realizarse un análisis minucioso de esta falla, sin referirlo de alguna manera a su relación con los aspectos técnicos formales de esta compleja labor que es la Supervisión. Dado que la intención de nuestro trabajo no puede escapar de esta regla, considereamos ineludible establecer con claridad un marco conceptual particularmente en lo que a Supervisión Escolar se refiere.

Al respecto consideramos fundamental destacar algunos elementos importantes de ese marco como son:(1).

### 1.- Naturaleza y Significado de la Supervisión.

Hay muchos medios de estimular y garantizar -

---

(1) Lemus, Luis Arturo, 1975. "Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas". Ed. Kapeluz. Buenos Aires. Pág. 191.

el mejoramiento y la evaluación de los maestros en servicio, y de la situación educativa, pero la oportuna orientación científica, cuando los educadores están frente al problema de convertir la teoría en práctica, es una de las más eficaces y ésta es la obligación inmediata de los supervisores. Esta labor de orientación práctica y científica, es a lo que nos referimos cuando hacemos uso de la palabra supervisión; no la empleamos en sentido de inspección, sino de ayuda técnica, amable y oportunamente proporcionada.

"La palabra supervisión debe dar la idea de una función que reúne las siguientes notas: amabilidad, investigación de causas y situaciones; ayuda moral, científica y profesional". (1).

La supervisión pues, no es una labor puramente de vigilancia y de redacción de informes como ha solido acontecer; ni tampoco una situación crítica o tirante entre un director y sus subalternos, sino un estado de mutuo entendimiento de simpatía y cooperación.

La supervisión escolar tiende a alejarse cada

---

(1) Lemus, Luis Arturo. Op. cit. Pág. 193.

vez más del aspecto individual e impositivo, moviéndose hacia la acción de grupo, la investigación de causas, - circunstancias y efectos, con el objeto de buscar soluciones a los problemas que se presentan en el campo de la práctica. La supervisión en nuestros días hace más uso del pensamiento reflexivo para investigar la naturaleza de la educación y sus relaciones con la sociedad. Tiende a ser cada día más objetiva y experimental en sus métodos, de acuerdo con la evaluación científica de la educación. Así mismo, tiende a ser más participante y cooperativa; las disposiciones nacen como el resultado de la colaboración de diferentes individuos e instituciones sociales.

## 2.- Necesidad de la Supervisión.

Todos los trabajadores de la educación tienen necesidad, en una u otra forma, de recibir una ayuda técnica, oportuna y científicamente proporcionada. El supervisor eficiente debe tomar en cuenta que cada uno de sus maestros, por competentes que sean, necesitan orientación; además, cuando el principal objetivo de la supervisión, es estimular el progreso profesional de los maestros, este simple hecho garantiza por sí sólo la necesidad constante de la supervisión ; pues el campo del

conocimiento humano no tiene límites y el maestro puede prepararse para ser cada día mejor, favoreciendo también con ello el mejoramiento de la educación y de la sociedad en general.

Podemos nuevamente y referirnos a la necesidad de la supervisión, tomando en cuenta el planteamiento de Miguel Angel Marquez, citado por Nerici Imídeo G. (1): "Es indudable que la supervisión escolar es necesaria, en una u otra forma, para ayudar en su labor al personal que se destina a la tarea de enseñar. Es útil tanto para el maestro que se inicia en la carrera, como para el que ya tiene experiencia". Más adelante el mismo autor señala:

"La composición heterogénea del magisterio es un factor que demuestra la necesidad de la supervisión. Cuando se analiza esa composición, se descubre que, entre el personal de servicio hay maestros con títulos y sin ellos y, principalmente, con poca experiencia. Hay maestros que pasan de un cargo a otro y cada uno de ellos tiene su manera de ser, de pensar y de actuar. Es

---

(1) Nerici, Imídeo G. "Introducción a la Supervisión Escolar". Ed. Kapeluz. Buenos Aires. pág. 61.

ta situación es una poderosa razón que viene a demostrar que la supervisión es necesaria para orientar la función que exige el magisterio en servicio".

En general, se puede decir, que la supervisión significa ver las cosas desde un plano superior, con el objeto de coordinar, orientar, dirigir y controlar las actividades de la escuela, en la forma más eficaz. Como también tiende al mejoramiento total de la enseñanza y del maestro. Por esta razón, concede una mayor importancia a los objetivos, estructura y procesos fundamentales, básicos de la labor escolar; y destaca así mismo la función del maestro como tal y como elemento de cooperación para el logro de un completo rendimiento.

### 3.- Bases de la Supervisión.

Aquí tomaremos en consideración cuatro bases de la supervisión, las cuales son enunciadas por el maestro Isaias (1), y que son:

a).- Base Psicológica: esta vendría a ser el -

---

(1) Isaias R., J.M. 1963. "Supervisión Escolar". I.F.M.M

estímulo. Si el supervisor no es capaz - de impulsar a sus colaboradores, no es - apto para la labor que tiene encomendada

La palabra aliento siempre agrada. El su pervisor que sabe infundir aliento con - naturalidad, en el momento oportuno hace que las tareas se tornen fáciles, que -- los objetivos parezcan cercanos y que -- los obstáculos se tornen insignificantes

b).- Base Sociológica: Lo esencial de ella - es la coordinación. Un supervisor, visto desde este ángulo, debe ser, ante todo y sobre todo, un coordinador.

Tomando en cuenta que la Educación, es - un hecho social, demanda de quien super- vice tal servicio, que se empeñe en coor dinar todas las agencias en torno al ide al educativo: Formar mejores hombres con sentido humano.

c).- Base Pedagógica: Esta sería la dirección Si la supervisión es una institución res

ponsable del servicio escolar, ha de actuar con sentido de dirección hacia los objetivos que correspondan alcanzar a -- los diversos planteles de su jurisdicción. Esta función direccional es sumamente importante, pues es a través de ella como puede lograrse unidad de propósitos, uniformidad de medios y unificación de maestros.

d).- Base Etica: Aquí vendría a ser la verdad. El supervisor ha de estimularla. Ha de orientar a los maestros para que siempre informen con veracidad en todas las cosas y en cualquier circunstancia.

Las actividades de la supervisión reclaman continuidad para que puedan ser realmente educativas y, por ende, exigen del supervisor firmeza.

Como se ve, por todo lo anteriormente expuesto, la supervisión escolar es el eje de un sistema de centros educativos, y por lo tanto, pone de manifiesto la importancia de precisar otros aspectos que deben ser



tomados en cuenta para la capacitación de quienes ejercen esta delicada labor. En el siguiente capítulo intntaremos destacar algunos de estos elementos.

## CAPITULO II.

### ENFOQUES DE LA SUPERVISION

## ENFOQUES DE LA SUPERVISION

### 1.- Supervisión desde el punto de vista de la Planeación.

Para desarrollar este punto, debemos referirnos al documento de Castrejón Díez, (1); el cual opina que los principios que han de guiar la planeación educativa de ser comprendidos, aceptados y ejecutados por las autoridades políticas, en nuestro caso el Ministerio de Educación en Venezuela, y por el personal subordinados de ellas, supervisores y profesores. Adaptando las palabras del Profr. Castrejón a nuestro análisis diríamos que: Si se reflexiona en el plan educativo, se podrá apreciar que este influye únicamente en la sociedad si es aceptado, en primer lugar, por la autoridad política (Ministerio de Educación) que lo puede imponer como una acción de su poder político. Si prolongamos esta reflexión veremos, como segundo paso, que para el plan educativo alcance una concreción, ha de ser adoptado --

---

(1) Castrejón Díez, Jaime. 1975. "Implantación de la Planeación". Planeación y Modelo Universitario - Revista ANUIES.

por la burocracia (supervisores), que es el órgano de ejecución de las decisiones de quien asume o de quienes poseen el poder. Un tercer paso necesario, es la aceptación del proceso de planeación por la sociedad en general (maestros).

Es preciso darse cuenta que el éxito de un plan depende de este tercer paso, pero para llegar a él tienen que ser satisfechos los anteriores, es decir, la imposición del plan como un acto del poder político, a través de la burocracia. (supervisores)

Castrejón Díez, (1) opina que el papel que juega la burocracia, como órgano de implantación de las decisiones de los organismos de poder de los gobiernos es de la mayor importancia con relación a la aceptación de la planeación. Para la aceptación del plan educativo por parte de la sociedad en general, se requiere un proceso de concientización que se logra justamente a través de la burocracia (supervisores). Parece evidente que, para el éxito de los planes del poder político, es necesaria una relación entre la concientización y la so ciedad. Este nexo lo conforma o lo ha de conformar la -

---

(1) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. 49 y 56.

burocracia. Se puede decir que para el caso que estamos estudiando, sería, que sin esa ayuda no existiría una - relación de diálogo entre el Ministerio de Educación y Maestros, relación que tiene que existir, quizá en forma mucho más acentuada, entre el supervisor y los maestros. Concientizar no es tarea fácil, no se reduce a -- una simple explicación de los motivos o los deseos que impulsan a los que ejercen el poder.

Tomando el modelo simple de Implantación de la Planeación de Castrejón Díez (1), podemos apreciar lo determinante que es la burocracia en el proceso global de planeación. Como se ha mencionado anteriormente, decisiones políticas que se han emitido por formas legislativas o a través de órdenes ejecutivas no llegan a la sociedad, pues el nexa burocrático no pudo adoptar lo planificado en un momento determinado y sus mecanismos no fueron lo suficientemente versátiles para concretar la disposición política.

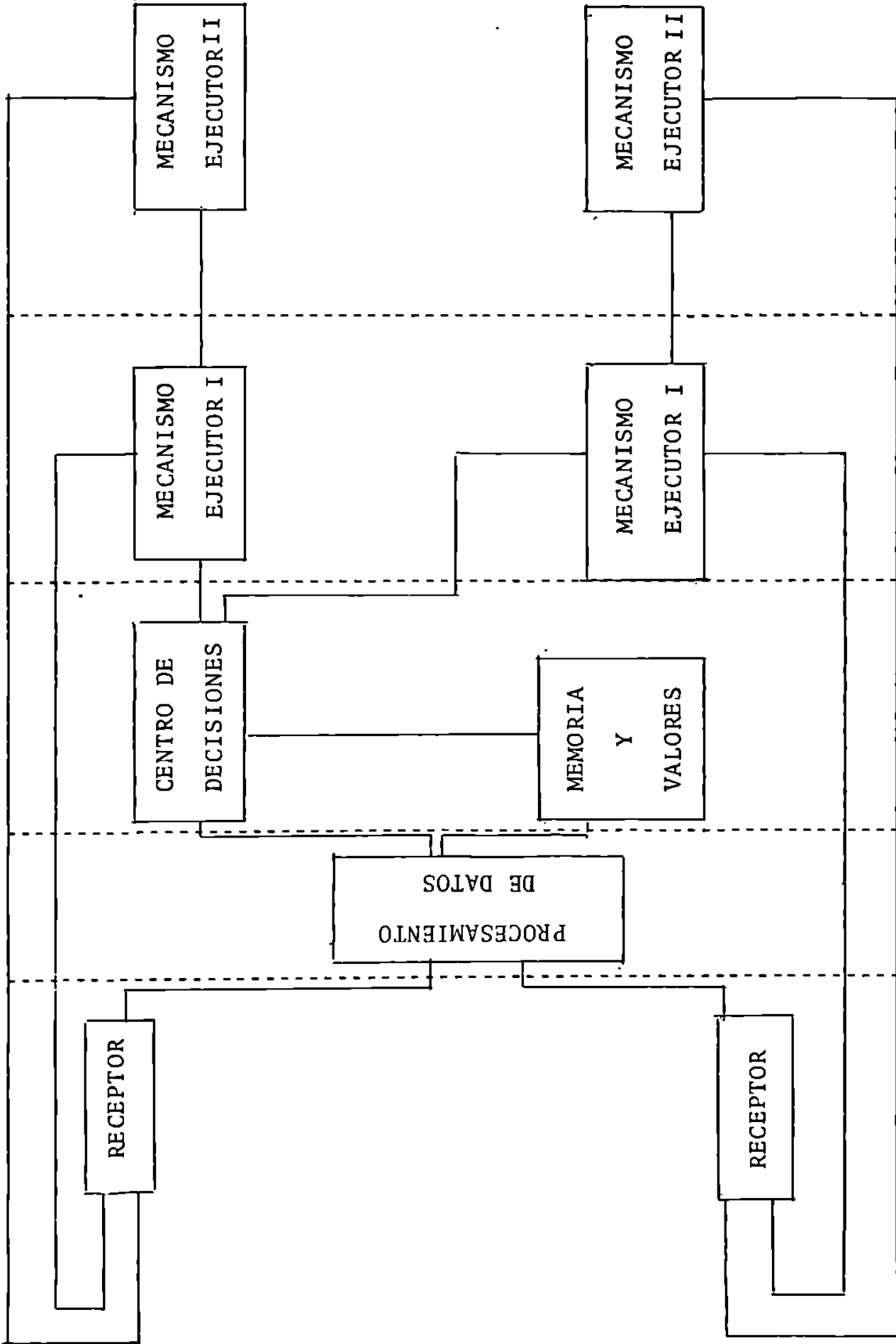
Al analizar más detalladamente la figura que presenta Castrejón Díez (2) podemos mencionar como el -

---

(1) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. Pág. 49-56

(2) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. Pág. 58

FIGURA No. 1.



(BUROCRACIA) (PODER POLITICO) BUROCRACIA SOCIEDAD

P L A N E A C I O N

mecanismo ejecutor (la burocracia) en nuestro estudio - vendría a ser los supervisores, siendo estos un medio - selector, impulsador, retardador o cuantas variantes se quieran agregar de las disposiciones que emana el centro de decisiones. Es en este punto donde muchos de los proyectos se detienen, o fracasan, simplemente porque - no se preparó a la burocracia para su eficaz ejecución.

Esta problemática anteriormente ha buscado en los últimos años, su solución en la preparación adecuada de los supervisores que configuran la burocracia. -- Por un lado las instituciones desean una mayor eficiencia en estos mecanismos y ejecutores y, por otro lado, los funcionarios de las instituciones buscan por medio de sus superiores una mejor preparación para el puesto, lo que redundará en algunos casos en mejoras salariales y un estímulo para que su desarrollo integral dentro de la institución.

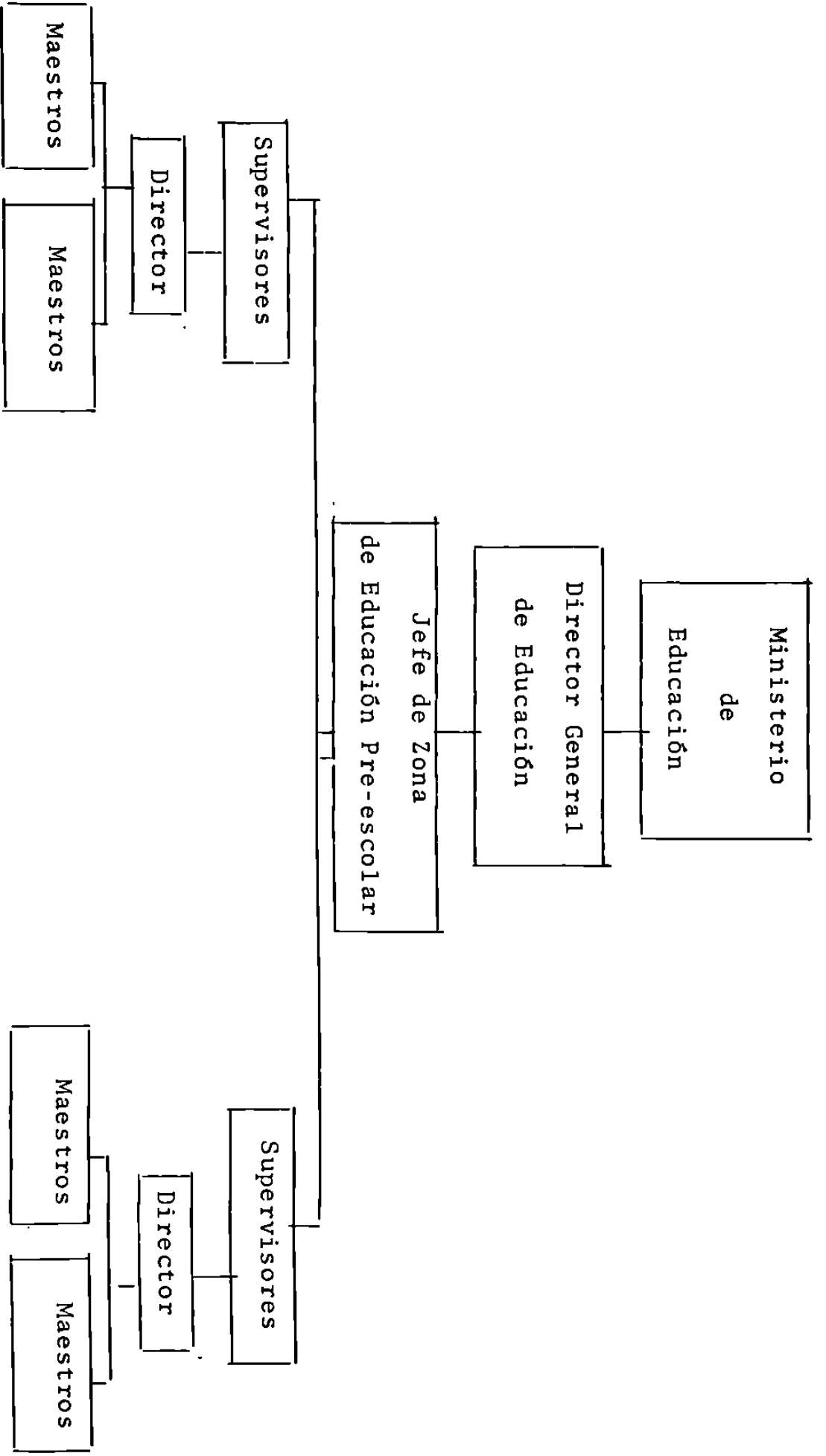
La situación no se resuelve tan fácilmente si consideramos que el Ministerio de Educación para proveer la capacitación de los supervisores, han encomendado tal labor a un funcionario que en algunos de los casos desconoce de la actividad. Como puede apreciarse es una problemática dual, por un lado, este encargado de -

capacitación es el responsable de que su equipo de trabajo sea eficiente al capacitarles y por ende, la función burocrática también lo sea; y por otro lado, este encargado de la capacitación es parte de esa burocracia que se desea mejorar.

Por lo tanto, este individuo debe poseer cualidades y características determinantes y debe desempeñar funciones específicas. Debe ser un especialista en el campo de la supervisión, o preparársele para ello.

Los encargados de la supervisión en nuestro caso concreto, el Ministerio de Educación, son maestros que han ejercido por muchos años y pasan al nivel de supervisor; o son licenciados en diferentes especialidades y no necesariamente especialistas en el área. El Ministerio de Educación es el rector de las políticas educativas en el país y para ello cuenta con una serie de direcciones en sus diferentes niveles ya sea Preescolar Educación Básica, Educación Media Diversificada y Profesional, y la Educación Superior. Cada nivel cuenta a su vez con un jefe de zona y sus diferentes supervisores. En la figura 2, se presenta la ubicación de los supervisores del Ministerio de Educación en Venezuela con respecto a la Educación Pre-escolar o Primaria.





Fugura No. 2.

Retomando algunas ideas de Castrejón Díez (1) es a nivel de las instituciones como el Ministerio de Educación, es donde toma relevancia su planteamiento. Si los supervisores que conforman dichas instituciones son ejecutores ineficientes de las políticas educativas trazadas para cada nivel; sus repercusiones son altamente significativas, tomando en cuenta la importancia de la educación.

Por lo anterior, consideramos que se requiere elaborar un Perfil del Supervisor; que sea el sujeto adecuado para la actividad y pueda mejorar el ente burocrático en su papel de mecanismo ejecutor de la política educativa.

## 2.- Supervisión desde el punto de vista de la Administración.

Considerando que la administración, según Lemus (2): "Es el conjunto de conocimientos y acciones en caminadas hacia el control de determinados factores para la consecución de un objetivo determinado", y que a

---

(1) Castrejón Díez, Jaime. Op. cit. Pág. 47-59.

(2) Lemus, Luis Arturo. Op. cit. Pág. 25-26.

su vez, "la administración es esencialmente técnica, - práctica, dinámica y compleja. Influye en los procesos\_ sociales y recibe la influencia de ellos. La eficacia - de la administración depende de la evaluación de los -- factores que la componen y que son: los humanos, los es\_ tructurales y los económicos".

Como se sabe, uno de los factores más impor-- tantes es el "humano", ya que toda administración está\_ dirigida por hombres, y sin este elemento ninguna forma administrativa es concebible.

El segundo elemento es el "factor estructu--- ral", porque toda administración, por rudimentaria que\_ sea, posee una organización que le da forma y sentido.

El tercer elemento, "factor económico", vie-- nen siendo los recursos materiales requeridos para el - funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y la\_ consecución de sus planes de trabajo.

Se puede decir, que el grado de eficiencia, - coordinación y control de estos tres factores, depende\_ el bueno o mal funcionamiento del cuerpo administrativo y, por consiguiente, el logro de los objetivos de la po\_

lítica, que deben ser el bienestar y el mejoramiento de la sociedad, en nuestro caso, de los superiores y maestros.

Para nuestro estudio, hemos tomado en cuenta el factor estructural, analizado en el punto anterior; y ahora trataremos el factor humano, refiriéndonos específicamente a todo lo relacionado con el proceso de supervisión desde el punto de vista de la administración y del proceso educativo.

a).- Concepto de Supervisión.

Para definir este proceso hemos tomado en consideración varios autores; dándole mayor importancia a lo planteado por Duhalt Krauss (1), ya que consideramos que es más objetivo al definir la supervisión.

"Es una parte de la función de dirección del personal. Es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo

---

(1) Duhalt Krauss, Miguel F. 1974. "Técnicas de Comunicación Administrativa". -- UNAM. México.

de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua".

Al respecto George Terry señala: "La supervisión es la actividad de dirigir, en un nivel organizado en los casos en que los miembros componentes o no del grupo de la gerencia de una empresa se encuentran en contacto directo". (1).

b).- Definición de Supervisor.

Duhalt Krauss (2) define al supervisor como: "Todo jefe intermedio, que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene superiores a quienes reportar, independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica.

En consecuencia hay varios niveles de supervisión en la estructura administrativa. El supervisor de

---

(1) Terry, George R. 1967. "Principios de Administra-  
ción. Ed. Continental, S.A. México  
-España. Pág.

(2) Duhalt Krauss, Miguel F. Op. cit. Pág. 12.

primera línea supervisa directamente a los trabajadores. En los demás niveles de supervisión, el supervisor puede tener a uno o más supervisores a su cargo.

Todo supervisor tiene características y actividades comunes, sin importar su rango. Sin embargo, su labor se ve matizada por el nivel que ocupa.

Todo supervisor, por su doble carácter de jefe y subordinado a la vez, tiene deberes para con sus superiores y para con sus subalternos. Es un hombre enlace entre la más alta dirección y el personal operativo o de ejecución".

c).- Objetivos de todo Supervisor.

Al respecto Duhalt Krauss, considera que los objetivos de todo supervisor son:

-Contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.

-Lograr, en el desempeño del trabajo, la máxima eficiencia del personal a sus órdenes, con satisfact-

ción mutua.

-Esto es, crear una situación en la que los --  
trabajadores puedan satisfacer sus necesidades indivi--  
duales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo --  
por alcanzar las metas de la institución.

-Mantener las mejores relaciones entre todo --  
el personal, en un ambiente de buena voluntad y gustosa  
cooperación, que facilite la labor del supervisor.

d).- Tipos de Supervisores.

Se han aprovechado los resultados de diversas  
investigaciones para establecer los distintos tipos de\_  
supervisores, de acuerdo con la actividad y el trato --  
que dan al personal a sus órdenes.

Duhalt Krauss hace alusión a seis tipos de su  
pervisores y son:

i. Supervisor autocrático: Se caracteriza por  
no considerar el punto de vista del subordinado y ejer-  
cer la autoridad más bien basada en el poder que en la\_  
razón.

ii. Supervisor Paternal: Presta a proteger y guiar, a veces con exceso de sentimentalismo a sus subordinados; les resuelve todos sus problemas, no dándoles oportunidad a que tomen decisiones y desarrollen su personalidad.

iii. Supervisor despreocupado: Se caracteriza por ausencia de liderato y por una política de despreocupación, cerca a la anarquía; nunca sabe lo que están haciendo sus subordinados.

iv. Supervisor demócrata: Fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha sus opiniones; trata a sus empleados con justicia, paciencia y buen humor, por lo que lo estiman y respetan, no sólo los miembros de su grupo, sino también sus superiores.

v. Supervisor burócrata: Se preocupa más por la conservación de su puesto, evitando riesgos, que de realizar logros; nunca se compromete.

vi. Supervisor eficiente: Se caracteriza por centrarse en el empleado; éste da atención a las personas que efectúan el trabajo, logra altas metas de rendimiento y crea entusiasmo por alcanzarlas.



e).- Principios de Supervisión.

Varios autores han formulado diferentes principios de la supervisión; pero a nuestro juicio los que más están relacionados con nuestro trabajo; son los enunciados por Duhalt Krauss (1), y estos son:

-Principios de la motivación: Para que un trabajador se esfuerce en su labor es necesario que encuentre motivos claros (rationales o emocionales) para hacerlo.

-Principios de la información: No es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo.

-Principios de la libertad en el trabajo y oportunidad de desarrollo. El trabajador requiere de cierta libertad en el desempeño de su trabajo, para que lo sienta obra suya y ponga en él su máximo empeño. Todo trabajador busca oportunidad de desarrollo individual y ésta es una forma de lograrlo.

---

(1) Duhalt Krauss, Miguel F. Op. cit. Pág. 16-17.

-Principio del aprendizaje. No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea, si al trabajador no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo del modo en que se considere eficiente.

-Principio de la gratitud. Es difícil que un trabajador desarrolle su máxima capacidad si sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.

-Principio del orden. El resultado del esfuerzo de un grupo será inferior a la suma de los esfuerzos individuales, y por lo tanto ineficiente, si éstos no se encuentran coordinados para alcanzar un objetivo común.

La investigación de los hechos reales que forman la vida cotidiana del supervisor, sistematizando los métodos de supervisión, ordenando las experiencias y valorando los resultados, ha permitido la formulación de los anteriores principios enunciados.

### 3.- Supervisión desde el punto de vista Educativo.

a).- Definiciones de Supervisión Escolar.

En virtud de que nuestro estudio se orienta a la Supervisión Escolar, intentaremos definirla en forma general.

Newman, W.H. expresa: "La supervisión escolar es una de las funciones de la educación sistemática y, como tal, constituye un proceso orgánico y continuo a lo largo del cual se van utilizando adecuadamente los recursos humanos y materiales para alcanzar en forma eficiente los objetivos educativos". (1).

Sobre el mismo concepto Imideo Nerici expresa "La supervisión escolar es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, con miras a realizar un mejor planeamiento, una mejor coordinación y ejecución de las mismas, para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela". (2).

---

(1) Newman, W.H. 1968. "Programación, Organización y -- Control". Ed. Bilbao. Pág. 140.

(2) Nerici, Imideo G. Op. cit. Pág. 56.

Ampliando este concepto, consideramos importante lo que al respecto señala Luis Arturo Lemus: "La supervisión escolar es coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los maestros o profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento hacia la más completa e inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece. La supervisión tiene por objeto la superación del medio educativo y el desenvolvimiento profesional de los trabajadores de la educación, para que educados puedan hacer uso del espíritu de investigación, y a su vez afrontar los problemas que se presentan en el campo de la práctica". (1).

#### b).- Tipos de Supervisión Escolar.

Muchos autores han dado a conocer diferentes tipos de supervisión escolar; pero hemos de tomar en cuenta los enunciados por Nerici (2), ya que se relaciona con nuestro trabajo y son los siguientes:

##### i. Supervisión escolar autocrática: Es aque-

---

(1) Lemus, Luis Arturo. Op. cit. Pág. 192.

(2) Nerici, Imídeo G. Op. cit. Pág. 57-58.

lla en la que el supervisor es quien prevee y dispone - todo para el funcionamiento de la acción de la escuela; del supervisor emana todas las órdenes, sugerencias y - directivas para mejorar el proceso de la enseñanza.

La actuación del supervisor autocrático puede caracterizarse así:

Emite órdenes y controla el cumplimiento de - las mismas; las órdenes siguen una línea más bien legal y no pedagógica o basada en la realidad del maestro; él sólo propone soluciones para todas las dificultades, -- cual un "repositorio de sabiduría didáctico-pedagógi-- ca"; procura imponerse mediante la autoridad y la intimi\_ dación, en vez de captar la confianza y desarrollar la\_ cooperación entre él y el maestro; no utiliza la posi-- ble cooperación del maestro, sacrificando así el espíri\_ tu creador de éste; no tiene en cuenta las diferencias\_ individuales de los maestros ni es sensible a las dife- rencias que puedan presentar las diversas situaciones - de enseñanza y aprendizaje, y no tiene mucho en cuenta\_ la sensibilidad de las demás personas que intervienen - en el proceso de enseñanza y aprendizaje, con quienes - tiene que tratar, imponiendo más bien sus sugerencias - de acción didáctica.

ii. Supervisión escolar democrática: Por el contrario, la actuación democrática del supervisor modifica el sombrío panorama antes descrito, creando un ambiente de comprensión, libertad, respeto y creatividad, que facilita mucho la tarea de la supervisión escolar.

La actuación del supervisor democrático puede caracterizarse así:

Utiliza procedimientos científicos para el examen de las situaciones surgidas con relación al proceso de enseñanza y aprendizaje; aplica en todo lo posible normas de relaciones humanas para vincularse y trabajar con los maestros y demás personas que participan del proceso educativo; respeta la personalidad y la forma de ser de cada miembro con quien tenga que trabajar, procurando incentivar el diálogo y la discusión sobre bases democráticas, de manera que todos puedan sentirse a gusto y cooperar espontáneamente; estimula la iniciativa y la creatividad de todos; estimula a cada maestro para que halle, siempre que sea posible, por sí sólo, soluciones para sus problemas; procura autoevaluarse constantemente, a fin de mejorar, cada vez más, su propia actuación, y estimula las críticas a su trabajo, con el objeto de mejorarlo.

c).- Principios de la supervisión Escolar.

Según Nerici (1), la supervisión escolar debe seguir algunos principios generales que presenten sus tareas, de manera que tengan unidad, objetividad y secuencia.

Los principios más importantes de acuerdo a este autor, serían los siguientes:

-Estructurarse basándose en una filosofía de la educación, que debe ser la adoptada por el sistema educativo a que pertenece la escuela.

-Actuar democráticamente, en el sentido de que todos los que participan en el proceso de enseñanza y aprendizaje tengan libertad de opinión, sean respetados en sus diferencias individuales y convencidos de que deben actuar en una forma u otra, y no obligados a hacerlo.

-Incluir a todos, es decir, que todos los que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje re

---

(1) Nerici, Impideo G. Op. cit. Pág. 62-63.

ciban orientación y asistencia de la supervisión.

-Ser cooperativa, para que todos los responsables de los resultados de la enseñanza, o los que influyan en ellos, participen de las preocupaciones de la supervisión y cooperen con ella en la buena marcha de lalabor.

-Ser constructiva, para que todos aquellos alos que alcanza la supervisión puedan ser lo que son, orientados, eso sí, para que mejoren su actuación, cuando sea necesario.

-Ser científica, para que la supervisión se base sobre planeamientos y constantes evaluaciones de los resultados de su labor.

-Ser objetiva. Este principio es el complemento del anterior, ya que todos los planes de trabajo deben derivar de una realidad educacional, para que no haya imposición de modelos que vengán a deformar aún másel proceso enseñanza y aprendizaje, en lugar de mejorarlo.

-Ser permanente, es decir, que la supervisión



escolar debe actuar continuamente y no sólo en algunos\_ períodos de la vida de la escuela.

d).- Funciones de la Supervisión Escolar.

Aquí tomaremos en cuenta, también las funciones enunciadas por Nerici (1) y son:

-Brindar asesoramiento en planes de trabajo, como elaboración del currículum, planificación de la enseñanza, etc.

-Seguir la ejecución de los planes de trabajo generales parciales de la escuela, coordinando todas -- las actividades que se hallan comprendidas en esa tarea

-Realizar las reuniones, entrevistas y debates que sean necesarios para la buena marcha de la labor.

-Prestar asistencia al cuerpo docente, proporcionándoles estímulos y elementos adecuados para la elaboración y ejecución de los planes de enseñanza.

---

(1) Nerici, Imideo G. Op. cit. Pág. 69.

-Promover el perfeccionamiento de todo el personal que interviene en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

-Verificar posibles fallas de dicho proceso, a fin de dar orientación para superarlas.

-Seguir de cerca toda la labor de evaluación del rendimiento escolar, prestando atención a las variaciones que no se pueden justificar.

-Promover estudios respecto de las formas de verificación y evaluación del aprendizaje, con miras al perfeccionamiento de las mismas.

-Promover demostraciones de nuevos métodos y técnicas de enseñanza.

-Atender las buenas relaciones entre maestros

Con relación a este mismo aspecto, consideramos la gran utilidad de añadir las expuestas por el pro

fesor Armando González (1), el cual opina que:

La función supervisora participa de las diferentes etapas del proceso administrativo, visto así, -- constituyen función de supervisión las siguientes:

- El Planeamiento.
- La Organización.
- La Ejecución.
- El Control.

En materia educativa, esta participación se produciría así:

-Planeamiento, de todas aquellas actividades destinadas al mejoramiento de los factores y elementos que componen el proceso de enseñanza.

-Coordinación de la escuela y las fuerzas sociales para reunirlos en un sólo grupo de trabajo con -

---

(1) González, Armando. 1975. "Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar" Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela. Pág. 140-141.

objetivos únicos, dirigidos al progreso de la comunidad

-Estimulación y Conducción de una actividad cooperativa de funcionarios y maestros tendientes a la realización de los objetivos educativos.

-Evaluación de todo el proceso con el fin de mejorar la función de supervisión.

e).- Objetivos de la Supervisión Escolar.

El Profesor González (1) señala como objetivos de la supervisión los siguientes:

- Garantizar el cumplimiento del Plan.
- Producirse a todos los niveles de la Organización.
- Producir los correctivos tendientes al replaneamiento.
- Valorar los recursos.
- Valorar funciones.
- Garantizar la Coordinación.
- Valorar al personal y producir mecanismos -

---

(1) González, Armando. Op. cit. Pág. 142.

de estímulo y de perfeccionamiento profesional.

Lo anteriormente expuesto y destacado en este capítulo, pone de manifiesto la importancia de precisar los aspectos que deben ser tomados en cuenta para la capacitación de quienes ejercen esta delicada labor y nos brinda un marco de referencia para analizar la situa---ción actual de la supervisión escolar en Venezuela y -- así poder determinar un mejor Perfil del Supervisor.

CAPITULO III.

SITUACION ACTUAL DE LA SUPERVISION  
ESCOLAR EN VENEZUELA.

## SITUACION ACTUAL DE LA SUPERVISION ESCOLAR EN VENEZUELA.

De acuerdo a los principios analizados y una serie de lineamientos que deben regir el proceso de supervisión, podemos afirmar que:

Tanto la formación de los supervisores como su capacitación se muestran inadecuados, sobre todo en lo que respecta en la necesaria actitud flexible y creativa del supervisor para implementar las reformas tendientes al mejoramiento de la calidad escolar.

El modelo administrativo de control adoptado para nuestras escuelas, lejos de servir como fuente de retroalimentación de la labor del docente y del proceso enseñanza y aprendizaje, se muestra como un simple requisito que se cumple de manera "mecánica" limitándose a las actividades administrativas, en perjuicio de las actividades de tipo técnico-pedagógico. El desconocimiento que tiene directores y supervisores de los que efectivamente pasa en las aulas, se deduce de su ausencia en ellas y de los mecanismos utilizados.

En base a la experiencia que tengo como maestra de primaria durante siete años en el Ministerio de Educación y mediante entrevistas que he tenido con otros funcionarios de la educación, se dá una tendencia en la supervisión escolar a presentar estas fallas

Para analizar la situación que presentan los supervisores, partimos de que la supervisión debe complementar el trabajo del docente y no ser amenazante, sino motivante; logrando con esta una máxima eficiencia en el trabajo de los docentes. Pero esto no es así; muchos supervisores no cumplen eficientemente su trabajo, a veces lo que hacen es que el maestro le tenga aberración, ya que exigen sin propiciar una actitud positiva, generando un vacío entre supervisor y supervisado.

Tomando como referencia lo tratado en el primer capítulo acerca de las bases de supervisión escolar planteadas por Isaias (1), debemos plantear lo siguiente: "Que hay supervisores que ignoran la base psicológica del estímulo, y actúan atropellando y asesinando -- iniciativas". Proceden despóticamente y consideran que ser autoritarios les dá un prestigio sólido que acre-

---

(1) Isaias Rey, Jesús M. Op. cit. Pág. 63-64.



cienta su estatus y garantiza su triunfo. Saben que son temidos y gozan de ello; se sienten halagados cuando saben que su presencia angustia y que sus órdenes intimidan.

Esos supervisores generan rencor en ocasiones y en otras un desprecio teñido de indiferencia. Eso es importante por lo que deprava el sentimiento de los educadores, pero es más, mucho más, porque no sólo detienen el desarrollo de la labor docente, sino que desvian y empequeñecen lo que tienen el deber de engrandecer y guiar.

Hay otros supervisores que se apartan de los campos de trabajo, que se encierran en su oficina y se contentan con recibir informes y dictar disposiciones. Esos funcionarios también son temidos, como siempre se teme a lo desconocido. Los maestros viven con la zozobra de algún día despertar su jefe del marasmo que padece y vaya a visitar las escuelas. Nadie sabe qué solicitará, pues con frecuencia ignoran sus preferencias y -- más aún sus convicciones.

Otra falla de la supervisión escolar en Venezuela es que los supervisores se centran en el conteni-

do del programa sin tomar en cuenta las limitaciones económicas que padecen nuestras escuelas. No valoran los esfuerzos de los maestros que tratan de hacer lo mejor posible para llevar a cabo su enseñanza.

Para destacar esto, anteriormente planteado, debemos considerar lo que plantea Abugaber (1), y dice: "La calidad del servicio educativo se determina por los logros alcanzados, traducidos en la formación de personas capaces, responsables y eficientes, y por la validez y continuidad de sus acciones como factor de cambio social".

Otro aspecto a tratar en este punto es sobre la cualidad que debe poseer un supervisor, y sobre esto se ha hablado y escrito mucho; así como de la importancia de su función, pero a pesar de ello, la realidad de su formación es otra. Con un breve curso que no siempre se realiza de manera rigurosa, se le dá una mínima información de lo que debe realizar como supervisor; y su preparación se puede decir que queda a su responsabili-

---

(1) Abugaber, Alejandro y otros. 1981. "Educación Primaria y Alternativas". Vol. III. México. Pág. 60.

dad si desea obtener mayor información acerca de sus --  
funciones. Como también no se toma en cuenta si está --  
profesionalmente capacitado para ejercer dicha labor.

A veces se hace mayor énfasis en los años de\_  
servicio como maestro o el cargo se asigna en base a --  
criterios no profesionales.

A lo anterior había que agregar que no siem--  
pre la labor del supervisor va acompañada de mejoras sa\_  
lariales, adquirir un puesto mejor, tener más estatus,\_  
etc. Lo que agrava el problema de mejorar la calidad de  
la supervisión.

Los cursos para supervisores, no han logrado\_  
ubicar a este en una posición con una jerarquía profe--  
sional y de prestigio social equivalente a los que se -  
imparten en el nivel superior.

La poca importancia que se le dá a la forma--  
ción de los supervisores en la actualidad, es producto\_  
de las deficiencias de los cursos, ya sea por su corta  
duración; la inadecuada preparación de estos y la del -  
equipo docente de los que lo imparten, requiere su revi  
sión y la implantación de modificaciones basadas en los

resultados de las investigaciones que podrían implicar, dada la trascendencia de esta función, el que su ejercicio requiere alguna forma de especialización.

Se requiere por esto determinar el Perfil del Supervisor. A este importante aspecto nos referimos en el siguiente punto.

## CAPITULO IV.

### PERFIL DEL SUPERVISOR

## PERFIL DEL SUPERVISOR.

Nuestra tarea no intenta agotar todos los aspectos del problema, pretendemos dar las condiciones -- mínimas que deben reunir los supervisores en servicio, con el fin de ayudarlos a mejorar su desempeño de acuerdo con algunas normas útiles y prácticas.

En base a Spranger, citado por Salvador Hermoso (1), consideramos que el supervisor debe ser del tipo social que se caracteriza por la tendencia sobresaliente en el amor hacia sus semejantes, se proyecta aún con descuido de su propia persona y sin que le preocupe mucho la comprensión objetiva de su beneficio y sí lo que se refiere a la sociedad, pequeña o amplia, en que se desenvuelve, y esto, no por lo que ella es sino más bien por lo que puede ser y sobre todo, tomando en consideración que las características de la educación imponen la obligación de servir a los demás, de ayudar al mejoramiento del país, de no encerrarse en el egoísmo -

---

(1) Hermoso Nájera, Salvador. 1969. "Técnica de Inspección Educativa". I.F.C.M. Ed. Oasis, Méx. pp. 310-311

que es una actitud equivocada que nada beneficia a las\_ tareas de mejoramiento colectivo.

A nuestro juicio un supervisor, además de ser de tipo social en el amplio sentido del término, debe tener las siguientes características: salud mental, interés por la sociedad, ideología avanzada, elevada personalidad, optimismo, estabilidad emocional, elocuencia honradez personal, capacidad para dirigir, competencia\_ académica y preparación técnica, de relevantes cualidades, como hombre y como profesionista; de amplio criterio y de flexibilidad en su actuación, ha de estudiar - siempre el medio en que se encuentre y hallar la mejor\_ manera de actuar, sin producir conflictos y de cambiar\_ formas anticuadas de obrar, sin emplear medios violentos ni recursos drásticos. Tiene que superar deficiencias, preparar personal, crear y mantener un clima de - entusiasmo y de optimismo.

Ha de ser un hombre que conozca a los maes---tros, que por haberse formado entre ellos sepa como tra\_ tarlos. Ha de saber que tienen una gran sensibilidad y\_ que cualquier estímulo debe ser adecuado a sus formas - de pensamiento.

La firmeza ha de ser otra cualidad básica de los supervisores, pues es indispensable que den a las obras que emprendan un sello de continuidad.

El supervisor ha de ser conocedor de su trabajo. Debe haber trabajado en escuelas en varias circunstancias, ya que sólo de esa manera estará en condiciones de comprender y resolver los múltiples problemas que habrán de presentársele constantemente.

Es necesario que el supervisor tenga conocimientos de pedagogía, psicología, sociología. Tiene que estar muy bien informado de toda la normativa legal que rige la educación y con especificidad la educación preescolar y primaria, ya que está concretamente ligado a nuestro trabajo.

Además de las anteriores características; no podemos dejar de pasar por alto las cualidades del supervisor que puedan ayudar en su papel como promotor y facilitador del comportamiento de sus subalternos, planteados por Carl Rogers (1), y estos son:

---

(1) Rogers, Carl. "Libertad y Creatividad en la Educación". Ed. Paidá.



## 1. Actitudes.

Según Rogers, el supervisor puede facilitar un comportamiento adecuado si sabe:

a.- Generar en su departamento un ambiente de confianza.

Confianza a nivel grupal y de equipo y --  
confianza hacia cada uno de los indivi---  
duos que forman su equipo de trabajo.

b.- Ayudar a aclarar lo más posible las metas y objetivos a alcanzar, tanto a nivel institucional, grupal o individual.

c.- Contribuye a que los objetivos sean percibidos como relevantes por parte de sus colaboradores y convierte estos en una au--téntica fuente de motivación.

d.- Apoya con infraestructura y recursos oportunos a sus colaboradores en todo aquello que sea fundamental para su desempeño.

e.- Se proyecta ante sus colaboradores como -

un recurso más flexible y dispuesto.

- f.- Responde con igual interés a los problemas profesionales como aquellos que incorporan cargas afectivas o emocionales, tratando de darle a cada aspecto tanta importancia como la perciba en el individuo o grupo.
- g.- Se integra al equipo de trabajo como un miembro más.
- h.- Toma la iniciativa de compartir con su equipo no sólo su experiencia, sino los aspectos afectivos de su interacción profesional. Manifiesta su jerarquía no como autoridad por estatus, sino como responsabilidad.
- i.- A través de las experiencias cotidianas permanece alerta para detectar cualquier situación que puede implicar desánimo en el equipo.
- j.- En su papel de líder, el supervisor-faci-

litador reconoce y acepta sus propias limitaciones.

## 2. Cualidades.

Las actitudes antes mencionadas implican lógicamente una toma de conciencia, un compromiso, una postura personal que podría resumirse en los siguientes -- principios:

- a.- Autenticidad. (No usar máscara).
- b.- Aprecio, aceptación y confianza. (Sin poseer ni dominar).
- c.- Comprensión empática.

CAPITULO V.

LA MICROENSEÑANZA COMO TECNICA DE APOYO  
A LA SUPERVISION ESCOLAR

## LA MICROENSEÑANZA COMO TECNICA DE APOYO A LA SUPERVISION ESCOLAR.

Una técnica que puede resultar de gran utilidad para este proceso y que está actualmente utilizándose con éxito en varios países, es la microenseñanza. Por lo tanto, expondremos en este capítulo sus características, ya que presenta grandes posibilidades de aplicación a nuestra realidad escolar.

### a).- Concepto de Microenseñanza.

La microenseñanza es un concepto de aprendizaje aplicable en varias etapas de la capacitación profesional de los docentes, antes o durante el ejercicio del magisterio. La microenseñanza proporciona a los maestros un escenario en el que las complejidades normales del aula aparecen reducidas y en donde pueden recibir considerable retroalimentación sobre su desempeño. Con el fin de reducir las complejidades del choque normal que se produce en la enseñanza, se establecen varias dimensiones. Se reduce la duración de la clase, se limita el alcance de esta. En microenseñanza el docente enseña a pocos alumnos en lugar de los veinticinco o --

treinta habituales.

La Microenseñanza es, fundamentalmente, una idea basada en cinco propuestas esenciales.

Primera: Es verdadera enseñanza. Aún cuando la situación de enseñanza esté previamente armada, en el sentido de que maestros y alumnos trabajan juntos en una situación de práctica, sin embargo, se produce verdadera instrucción.

Segunda: Disminuye las complejidades de la enseñanza normal en el aula. En ella se reducen el número de alumnos, el alcance del contenido y la duración de la clase.

Tercera: Se ocupa especialmente en capacitar para la realización de tareas específicas que pueden -- ser la práctica de habilidades para instruir, la práctica de técnicas de enseñanza, la especialización en de-- terminados materiales de los programas o la exposición de métodos de enseñanza.

Cuarta: Permite un mayor control de la práctica.

Quinta: Aumenta enormemente el conocimiento normal de resultados o retroalimentación. Inmediatamente después de dictar una breve micro-clase, el practicante hace la crítica de su actuación. Para proporcionarle una mejor comprensión de ella se cuenta con varias fuentes de retroalimentación. Con la orientación de un supervisor o colega, analiza distintos aspectos de su actuación a la luz de los fines que se proponía alcanzar. El practicante y el supervisor estudian las respuestas contenidas en formularios distintos a producir la reacción de los alumnos con referencia a aspectos específicos de la enseñanza. Cuando el supervisor tiene el videotape a su disposición puede proyectarlo para que ayude al alumno-maestro a observar su desempeño y así mejorarlo. Toda esta retroalimentación puede trasladarse inmediatamente a la práctica cuando el practicante vuelve a dictar su clase después de la conferencia crítica.

b).- Para qué sirve la Microenseñanza.

La idea de la Microenseñanza es fundamentalmente flexible y puede tener una ubicación clave dentro de los recursos utilizados para la capacitación.

La Microenseñanza se inventó para proporcio--

nar a los docentes un marco seguro dentro del cual adquirir las técnicas o habilidades de su profesión.

La Microenseñanza como un instrumento específico para medir la efectividad del supervisor; es que cuando estos trabajan dentro de este marco de referencia y perfeccionar las categorías de la actividad docente, pueden aislar las conductas incluidas en ciertas habilidades pedagógicas y centrar en ellas la capacitación.

Un docente determinado que intente mejorar su rol podrá reconocer actividades específicas dentro de la enseñanza y practicarlas por medio de la Microenseñanza.

El medio donde se efectúa la práctica de la Microenseñanza permitirá que los docentes trabajen en la adquisición de habilidades específicas.

c).- Un nuevo Enfoque en Supervisión.

Para muchos maestros supervisión es una palabra desagradable. Una razón de ello, es que se suele confundir supervisión con evaluación.



En la práctica usual, la supervisión suele -- presentar un enfoque generalizado de la actuación del - maestro, es poco frecuente y tiene carácter negativo. - Estas razones llevan a que rara vez el maestro pida la\_ visita de un supervisor.

Una clínica de Microenseñanza puede proporcio\_ nar tanto un buen escenario, como un enfoque positivo - para la supervisión. El enfoque es completamente no eva\_ luativo. Lo que interesa es ayudar al maestro profesio\_ nalmente.

Uno de los principios claves de la Microense\_ ñanza consiste en concentrarse en una determinada habi\_ lidad pedagógica o en un objetivo definido. Sea cual -- fuere el fin que proponga la microlección, tanto el su\_ pervisor como el maestro lo conocen con antelación. Por ello, en el período de crítica que sigue inmediatamente a la breve clase, ambos están preparados para hablar -- acerca del tema que les preocupa. En lugar de ser inú\_ tilmente amplia, la supervisión que acompaña a la Micro\_ enseñanza es sumamente específica. En vez de aguardar pa\_ ra poner a prueba las sugerencias del supervisor, el ma\_ estro puede aplicarlos inmediatamente al volver a ense\_ ñar el tema. En lugar de ser de carácter negativo, la -

supervisión es generalmente positiva, ya que el supervisor más que evaluar la actuación del maestro, trata de ayudarlo en áreas que se han coordinado previamente.

El supervisor de la Microenseñanza es, esencialmente, un maestro. Su rol consiste en aumentar y -- perfeccionar la aplicación de las habilidades que conducen al cumplimiento de los objetivos de la clínica. Su responsabilidad es doble: Debe ayudar al practicante a desarrollar su capacidad para aplicar la habilidad y ayudarlo a comprender cuando tiene que utilizarla.

Este doble rol es paralelo a las dos dimensiones de la clínica: Las habilidades técnicas que incluye la enseñanza y la toma de desiciones profesionales. En lo que respecta al primer rol, el supervisor ayuda al alumno a detectar la habilidad y refuerza su desempeño en ella. Procura que el alumno capte las conductas que integran la habilidad y sea sensible a su vez a las indicaciones que señalan el momento de emplearla. Cuando el practicante aplica la habilidad o comienza a acercar se a su aplicación, el supervisor refuerza su conducta. En otras palabras, el supervisor lo ayuda a ver lo que debe hacer y le enseña cuando lo ha hecho.

La segunda parte del rol del supervisor se -- vincula con la aplicación de las habilidades. El hecho\_ de contar con un repertorio de habilidades de refuerzo\_ no de la seguridad de que se las aplicará en el aula. - El buen desempeño depende de la manera y oportunidad -- con que las utilice. El supervisor debe, pues, orientar al practicante para que pueda llegar a estas decisiones profesionales.

En la clínica de Microenseñanza de Stanford - los supervisores son asistentes de enseñanza e investi- gación con un mínimo de tres años de experiencia en el\_ aula. Se desempeñan como supervisores mientras estudian para obtener títulos universitarios superiores.

La preparación de los supervisores se simpli- fica mucho en lo que respecta a la Microenseñanza. Ello se debe a que los propósitos de la clínica son altamen- te específicos.

Los supervisores nuevos siguen un curso de 30 horas, distribuidas a lo largo del verano, que compren- den cuatro temas inter-relacionados: 1.- Se aplica y -- discute el enfoque de habilidades pedagógicas; 2.-Se ex\_ ploran las razones y beneficios de realizar la práctica

en habilidades separadas; 3.- Se explican las distintas estrategias y técnicas de supervisión; 4.- Se examinan las distintas habilidades y las decisiones profesionales vinculadas con ellos y que forman el programa de la clínica de la Microenseñanza.

Los supervisores nuevos reciben instrucción en las técnicas y estrategias de supervisión. Se muestran distintos enfoques sobre supervisión de maestros, tales como técnicas de refuerzo y supervisión indirecta. La clínica de Microenseñanza en funcionamiento se adapta como laboratorio y todo nuevo supervisor debe practicar estos sistemas. Se graban las sesiones de crítica con los practicantes y luego las grabaciones se utilizan en debates grupales. Se emplean así mismo, grabaciones modelos de malas y buenas técnicas de supervisión, como estímulo para examinar los problemas inherentes al proceso. Las grabaciones de modelos son útiles para enseñar técnicas de supervisión, de la misma manera que lo son para enseñar técnicas de instrucción. Sirven para destacar y aclarar las conductas componentes.

La sesión de preparación para supervisores se utiliza, además, para que estos planteen sus problemas individuales. Por ejemplo, un supervisor que tiene difi

cultades en lograr que un practicante hable menos e interrogue más a sus alumnos, puede presentar ese problema al grupo. Un modo de lograrlo consistiría en ofrecer algunas grabaciones de sus microlecciones.

Una vez que se plantea con claridad el problema y que el supervisor ha manifestado lo que ha hecho - para remediarlo, el grupo postula sugerencias.

La sesión promueve por lo general, diversas alternativas que al supervisor puede poner a prueba. Estas sesiones no sólo indican al supervisor que existe una variedad de enfoques para solucionar cada problema, sino que le permite comprobar que sus problemas no son únicos en su género. El sistema parece tener otra ventaja: aglutina al grupo de supervisión, permitiendo el diálogo común, que se prolonga después de concluídas las sesiones.

d).- Los Supervisores y la Clínica de Microenseñanza.

Allen y Ryan, opinan que uno de los mayores e inesperados beneficios de la Clínica de Microenseñanza es que ayuda a dar más énfasis a la Supervisión. El hecho de que el supervisor y sus maestros principiantes -

trabajen juntos durante muchas clases antes de que los participantes lleguen a su primera experiencia en la escuela, refuerza considerablemente la supervisión. La ventaja principal es que el supervisor conoce a sus supervisados, sobre sus puntos fuertes y de sus debilidades, sobre cómo hablarles y qué esperan de ellos. Para el maestro principiante, la presencia del supervisor es parte integrante de la clase de Microenseñanza, en la misma medida que lo son los alumnos. Los principiantes se acostumbran, pues, desde el principio, a que se les observe y a sostener diálogos con sus supervisores. Como resultado de ello, todo este proceso lo es familiar cuando se les supervisa en las escuelas.

La experiencia y el adiestramiento obtenidos siendo supervisor de Microenseñanza idealmente transfieren sus buenos efectos a la tarea normal de supervisión. Las pruebas que poseemos confirman esta declaración formulada por un experimentado supervisor:

"La Microenseñanza me ha dado una nueva perspectiva de la supervisión. He trasladado el enfoque de la Microenseñanza a mis tareas regulares de supervisor. Por primera vez siento que estoy haciendo progresos. Creo que estoy ayudando realmente a mis maestros. Y ade

más, tengo la certeza de lo que se supone que estoy haciendo".

Como se ha podido ver en los capítulos anteriores de este trabajo, es que la preparación de los supervisores es un aspecto que ha recibido poca atención. Los supervisores se reclutan con frecuencia, basándose en su capacidad para enseñar y no en su habilidad para ayudar a la gente a modificar su conducta.

Tal como manifestamos anteriormente, la clínica de Microenseñanza, habilita un plan de trabajo por medio del cual, sistemáticamente se observa y se capacita a los supervisores.

CAPITULO VI.

INSTRUMENTOS DE MEDICION PARA EVALUAR LA  
EFICIENCIA DEL SUPERVISOR ESCOLAR.



## INSTRUMENTOS DE MEDICION PARA EVALUAR LA EFICIENCIA DEL SUPERVISOR ESCOLAR.

En un afán de aproximar el presente trabajo a determinar instrumentos de medida para evaluar la eficiencia del supervisor, procederemos a delinear los criterios de medidas en los cuales tratamos de apoyarnos - para lograr su ejecución.

Debe hacerse incapié que lo que se formule al respecto, estará sujeto a variación. Sin embargo, el enfoque que se le dé a los puntos siguientes, serán como guía o marco de referencia para ajustar de la mejor forma lo que se ha planteado en todo el trabajo.

Las razones que justifican el aplicar instrumentos de medición para lograr la eficiencia del servicio de supervisión, puede concentrarse en los siguientes puntos:

- 1.- De la supervisión depende el buen éxito - del trabajo escolar en un sistema y es necesario asegurarse metódica y objetivamente de que ella es eficiente.

- 2.- Una correcta forma de medir su desarrollo y resultados permite remediar oportunamente las deficiencias que se encuentran en la labor de los funcionarios encargados de ese servicio.
- 3.- Así mismo facilita la selección, que en todo momento es ventajoso y útil, de los buenos supervisores y la eliminación de los incapaces de todo mejoramiento.
- 4.- Proporciona la oportunidad de descubrir, desde el punto de vista de la dirección del sistema, las condiciones generales del servicio docente, en una zona determinada.

Los pasos para medir o verificar la función supervisora puede ser éstos:

- 1.- El establecimiento de una serie de principios válidos en que se apoye la medición.
- 2.- Organización para un programa para la medición, en que se incluirán los patrones

para medir.

- 3.- Distribución y aplicación de los patrones de medición entre los funcionarios del -- sistema que deben ser consultados y a --- quienes se dará previamente un instructivo preciso.

Como principios generales para la medición de la función supervisora pueden aceptarse los siguientes:

- 1.- Quienes la realicen deben conocer teórica y prácticamente la función supervisora -- que van a medir.
- 2.- Deberán de antemano sujetarse a un plan - los objetivos de la medición y señalarse\_ en el mismo los aspectos concretos que -- van a ser medidos.
- 3.- Serán escogidas cuidadosamente las fuen-- tes en que deben buscarse los datos para\_ medir la función.
- 4.- Se llevará un control de los datos típi--

cos y esenciales que de cada aspecto deben ser recogidos.

- 5.- Se estudiarán concretamente todas las condiciones favorables y desfavorables en -- que se desarrolló la actividad del supervisor que va a ser medida.

Programa para la Medición: La eficiencia de un supervisor debe medirse en sus cuatro aspectos fundamentales siguientes:

- a.- Como Organizador.
- b.- Como Administrador.
- c.- Como Técnico Educativo.
- d.- Como Trabajador Social.

- a.- El Supervisor como Organizador.

Para la personalidad del supervisor como organizador debe medirse:

- Su capacidad para: Distribuir bien sus escuelas; montarlas y ponerlas a funcionar de acuerdo con las necesidades y condiciones -

del medio; mantenerlas constantemente conec  
tadas, como partes que son de un mismo sis-  
tema.

- Su capacidad para: Distribuir con acierto -  
el personal docente y administrativo de la\_  
zona.
- Su capacidad para: Promover y estimular ---  
constantemente el progreso de su sistema.

b.- El Supervisor como Administrador.

En este aspecto deben ser considerádos:

- Su capacidad para: Administrar bien los re-  
cursos materiales que tiene a su disposi---  
ción; como también sus recursos morales pro  
pios, como supervisor (tiempo, visitas, con  
sejos, atención, etc.).
- Su capacidad para: Administrar en forma sa-  
tisfactoria los valores morales representa-  
dos por sus maestros; y ver constantemente\_  
hacia adelante en previsión de los posibles

fracasos y para idear planes de mejoramiento de segura realización.

c.- El Supervisor como Técnico Educativo:

En este se tomarán en cuenta para la medición

- Su capacidad y habilidad para: Ayudarlos eficazmente en lo relativo a técnicas de enseñanza, disciplina escolar, organización de equipos de trabajo, etc.; ayudar y orientar efectivamente a los maestros sobre aspectos de mera rutina administrativa, como control de asistencia, registrar estadísticas, documentación, etc.; auxiliar a sus maestros en la organización de las escuelas.
- Su capacidad y habilidad para: Adaptar los programas de enseñanza a las necesidades y peculiaridades de la zona; manejar y aplicar los distintos métodos de mejoramiento de los maestros en ejercicio dentro de su sistema.
- Su capacidad y destreza para verificar los

resultados de la labor propiamente instructiva en sus escuelas.

- Su capacidad para: Medir juiciosamente el valor de sus maestros, por su actuación y rendimientos.
- Su capacidad para: Ejemplificar las recomendaciones que dicte sobre procedimientos y métodos de enseñanza.

d.- El Supervisor como Trabajador Social:

Se considerarán en este aspecto de la función supervisora, su capacidad y habilidad para:

- Organizar y conducir investigaciones de tipo social y para auxiliar y orientar a los maestros en este sentido; sugerir y ayudar al maestro o a las comunidades mismas, con métodos de organización social y programas de trabajo, para atacar y resolverlos.
- Su capacidad, habilidad y temperamento para organizar él mismo a la gente a fin de lo--

grar la resolución de sus problemas sociales y económicos; para conducir en su conjunto la acción social que las escuelas de la zona realicen.

Además de los aspectos anteriores, los patrones para calificar en un supervisor deberían comprender los importantes elementos que aquí se cita:

1. Su persona (cualidades físicas, morales y de conducta social).
2. Su cultura general.
3. Su preparación profesional específica.

A nuestro juicio todos los cuatro puntos anteriores, más estas tres últimas cuestiones, proporcionan los elementos básicos para la formulación de Instrumentos de Medición de la función supervisora, necesaria y útil, sobre todo si se desea orientar en un sentido científico dicha función. El día que ésto se haga, por muchos que sean los obstáculos que para ello se opongan y las dificultades mismas de la medición, se habrá ganado una experiencia de incalculable repercusión para el servicio educativo en Venezuela y se añadirá un prestigio más, a los numerosos que ya tiene, al supervisor es



colar de nuestro país.

Muchos de los elementos que hemos de considerar para evaluar al supervisor puede ser aplicado al mismo proceso de supervisión.

Creemos haber señalado en este capítulo la gran importancia que tiene la supervisión de los maestros. Apoyándose en criterios explícitos y sobre todo de alta validez y confiabilidad. De manera tal, que su aplicación e interpretación para fines de evaluación propicia condiciones de apertura y fácil comunicación entre el supervisor y maestro.

De tal forma que esta labor conduzca sin conflictos hacia un proceso de retroalimentación constructiva que es función principal.

Presentaremos a continuación varios instrumentos de medición, basados en:

- 1.- Para que el supervisor se autoevalúe.
- 2.- Para que los maestros den su opinión acerca del supervisor que los asesora.
- 3.- Para los directores que medirán la efecti

vidad del supervisor que ejerce en su escuela.

- 4.- Dos instrumentos que servirán para que el supervisor evalúe a sus maestros.

## 1. AUTOEVALUACION DE LOS SUPERVISORES.

- 1.- ¿Me preocupo por crear un ambiente favorable en el\_  
cual no se castiguen los errores de criterio?
- 2.- ¿Acepto los puntos de vista expuestos como una con-  
tribución para el desarrollo del grupo?
- 3.- ¿Permito que el personal trabaje en el proceso de -  
identificar los problemas que son materia del tra-  
bajo del grupo?.
- 4.- ¿Comparto la determinación de los fines y el método  
de funcionamiento?
- 5.- ¿Me esfuerzo por establecer que la responsabilidad\_  
sea para con el grupo y no para con el supervisor?
- 6.- ¿Apoyo el trabajo de comité en el cual maestros y -  
supervisores trabajan juntos como miembros iguales  
de un equipo?
- 7.- ¿Reconozco que las sesiones de planteamiento son si-  
tuaciones en las cuales se distribuye la responsa-

bilidad?

- 8.- ¿Doy la oportunidad para escoger la clase de responsabilidad que se prefiere?
- 9.- ¿Acuerdo con los miembros del grupo los plazos para el desempeño de las responsabilidades?
- 10.-¿Comparto la autoridad necesaria para facilitar el cumplimiento de las tareas encomendadas?
- 11.-¿Resisto a la tentación de reasumir el control cuando un miembro del personal comete un error?
- 12.-¿Fomento el necesario intercambio de ideas para que los maestros puedan hacer sugerencias y para que las personas que requieran ayuda en el cumplimiento de una tarea, puedan informar de sus necesidades?
- 13.-¿Estimulo al cuerpo docente a que dé reconocimiento a los miembros del personal cuya cooperación prestada al grupo y al programa haya sido excepcional?
- 14.-¿Comparto el aplauso y reconocimiento?

- 15.- ¿Busco la igualdad de la carga de trabajo entre to  
dos los maestros?
- 16.- ¿No exijo a nungún maestro que tenga mayor carga -  
de trabajo que yo?
- 17.- ¿Me opongo firmemente a que un maestro asuma dema-  
siadas responsabilidades?
- 18.- ¿Doy por sentado que el miembro del personal asumi  
rá la responsabilidad que ha aceptado?
- 19.- ¿Pongo de relieve que las personas aprenden por me  
dio de sus errores, así como también mediante sus  
aciertos?
- 20.- ¿Afirmo creer que no hay un método de enseñanza --  
que pueda considerarse el mejor?
- 21.- ¿Disminuyo en lo posible las restricciones comuna-  
les o escolares?
- 22.- ¿Acepto que mis ideas acerca de la enseñanza pue--  
den no ser las únicas correctas?

- 23.- ¿Pido que se pruebe frecuentemente por qué no debe ensayarse un método nuevo, así como las razones - por las cuales debe ensayarse?
- 24.- ¿Estimulo a los maestros a que arreglen sus salo-- nes de modo que reflejen la labor y actividades - de su clase?
- 25.- ¿Expreso reconocimiento a quienes están ensayando nuevos procedimientos?
- 26.- ¿Me aseguro de que no son siempre las mismas perso-- nas a quienes se les otorga reconocimiento?
- 27.- ¿He establecido un fondo para gastos menores con - el fin de que se compren, oportunamente, determi-- nados materiales cuyo uso no ha sido previsto?
- 28.- ¿Organizo un programa de actividades sociales para que los maestros adquieran hábitos de sociabili-- dad y pierdan la timidez?
- 29.- ¿Ofrezco un programa de perfeccionamiento magis-- tral para la adquisición de aptitudes en el cam-- po de las artes manuales?

30.- ¿Ayudo a los maestros a que perfeccionen métodos - para evaluar los diversos tipos de desarrollo del alumno?.

NOTA:

Kimbal Wiles, citado por Hermoso Nájera, Salvador - (1), diseñó un cuestionario de evaluación para el Supervisor, y por su importancia lo transcribimos con el deseo de que lo aprovechen los Supervisores Escolares en Venezuela.

---

(1) Hermoso Nájera, Salvador. Op. cit. Pág.

2. INSTRUMENTO PARA EVALUAR LA SUPERVISION  
POR EL JUICIO DE LOS MAESTROS.

Estado..... Zona.....  
Fecha..... Supervisor.....

Instrucciones.

1.- Este instrumento tiene por objeto obtener el juicio que le ha merecido a usted el trabajo del supervisor durante el presente año, con el objeto de tomar en cuenta sus opiniones a fin de mejorar la supervisión en aquellos aspectos que le parezcan débiles. Y formular el plan de actividades del supervisor y determinar las formas en que hayan de llevarse a cabo el año próximo, de modo que la supervisión le sea a usted de mayor utilidad. En consecuencia, es absolutamente necesario que usted dé sus opiniones en forma imparcial y verídica. No firme este esqueleto después de llenado ni anote su nombre en ninguna parte de él, ni dé más datos que los pedidos. Llenada la forma, envíela directamente a:

.....  
.....



Las opiniones que emitan deben ser absolutamente reservadas, de modo que no tiene usted que comunicarselas a ningún funcionario. En el caso de que lo considere preferible, puede abstenerse de devolver esta forma.

2.- Para dar su opinión, sólo tiene que leer cada cuestión, escoger una de las cuatro respuestas que se proponen abajo, según su criterio y según la experiencia que haya recogido del trabajo del supervisor y anotar en el guión de la derecha el número de la respuesta que usted escoja.

## I. VISITAS DE INSPECCION.

- 1.- La labor de supervisión que se hace en la escuela y sus anexos, archivos, etc., es.....
  - 0) mala
  - 1) insuficiente
  - 2) satisfactoria
  - 3) muy completa
- 2.- Las visitas de supervisión han tenido para el trabajo general de la escuela resultados.....
  - 0) malos
  - 1) ni buenos ni malos
  - 2) aceptables
  - 3) magníficos
- 3.- Cuando ha observado en el salón de clases mi manera de trabajar, el supervisor ha tenido una actitud...
  - 0) autoritaria
  - 1) pasiva
  - 2) afable
  - 3) estimulante
- 4.- Los aspectos del estado del grupo (aprovechamiento, disciplina, etc.), observados por el supervisor, para darse idea del mismo, han sido.....
  - 0) casi ningunos
  - 1) pocos
  - 2) suficientes
  - 3) muy numerosos
- 5.- La estimación que ha hecho el supervisor del estado de adelanto general del grupo ha sido ordinariamente.....
  - 0) falsa
  - 1) deficiente
  - 2) satisfactoria
  - 3) muy precisa

- 6.- La forma en que el supervisor ha preguntado o platicado con los alumnos ha hecho que estos se muestren
- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| 0) temerosos    | 2) atentos   |
| 1) indiferentes | 3) confiados |
- 7.- La frecuencia con que el supervisor visita mi escuela es.....
- |           |            |
|-----------|------------|
| 0) nula   | 2) regular |
| 1) escasa | 3) mucha   |
- 8.- Para conocer el estado de los grupos en cuanto a aprovechamiento, el supervisor ha usado pruebas objetivas.....
- |             |                 |
|-------------|-----------------|
| 0) nunca    | 2) varias veces |
| 1) rara vez | 3) muchas veces |

## II. CONFERENCIA INDIVIDUAL

- 9.- Las críticas que el supervisor ha hecho de mi trabajo han sido.....
- |                 |                |
|-----------------|----------------|
| 0) falsas       | 2) aceptables  |
| 1) poco exactas | 3) muy exactas |
- 10.-El interés con que el supervisor ha examinado mi --  
trabajo ha sido.....
- |            |               |
|------------|---------------|
| 0) ninguno | 2) suficiente |
| 1) escaso  | 3) mucho      |

- 11.- Las sugerencias que me ha hecho el supervisor sobre métodos y material didáctico me han resultado.
- |                  |               |
|------------------|---------------|
| 0) malas         | 2) útiles     |
| 1) insuficientes | 3) utilísimas |
- 12.- Las informaciones que me han dado en cuanto al contenido o interpretación del programa me han resultado.....
- |                  |               |
|------------------|---------------|
| 0) malas         | 2) útiles     |
| 1) insúficientes | 3) utilísimas |
- 13.- Las indicaciones que me ha dado el supervisor sobre construcción y uso de pruebas me han resultado
- |                  |               |
|------------------|---------------|
| 0) malas         | 2) útiles     |
| 1) insuficientes | 3) utilísimas |
- 14.- Las sugerencias que me hizo sobre problemas de disciplina del grupo me han resultado.....
- |                |               |
|----------------|---------------|
| 0) malas       | 2) útiles     |
| 1) deficientes | 3) utilísimas |
- 15.- Las sugerencias que me ha hecho sobre problemas especiales de alumnos difíciles me han resultado....
- |                |               |
|----------------|---------------|
| 0) malas       | 2) útiles     |
| 1) deficientes | 3) utilísimas |
- 16.- Las informaciones que me ha hecho sobre fines de la educación y otros problemas teóricos me han parecido.....
- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| 0) inadmisibles | 2) satisfactorias |
|-----------------|-------------------|

1) deficientes                      3) brillante

17.- Después de cada plática con el supervisor en que -  
hemos estudiado los problemas de mi trabajo, me he  
sentido.....

0) desalentado                      2) satisfecho

1) indiferentes                      3) entusiasmado

### III CENTROS DE COOPERACION PEDAGOGICA.

18.- Para lo que yo necesito en mi trabajo, las cuestion  
nes tratadas en los centros de cooperación pedagó-  
gica me han parecido.....

0) sin valor                          2) valiosas

1) de poco valor                      3) muy valiosas

19.- Las novedades pedagógicas que se nos dieron a conou  
cer fueron.....

0) ningunas                          2) bastantes

1) muy pocas                          3) muchas

20.- Las intervenciones que tuvo el supervisor en discuu  
siones, conferencias o pláticas, etc., fueron por\_  
lo general.....

0) malas                                2) satisfactorias

1) deficientes                          3) brillantes

21.- La participación de los maestros en los centros --  
fué.....



- |               |                    |
|---------------|--------------------|
| 0) valor nulo | 2) valor aceptable |
| 1) poco valor | 3) un gran valor   |

28.- Recibo circulares y oficios con indicaciones para el trabajo procedentes del supervisor.....-.....

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| 0) nunca       | 2) con cierta frecuencia |
| 1) raras veces | 3) con mucha frecuencia  |

29.- Las indicaciones que me ha enviado el supervisor - (por circulares, oficios, etc.), han tenido para mi trabajo.....

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| 0) ningún valor | 2) valor aceptable |
| 1) poco valor   | 3) gran valor      |

#### VI. PERSONALIDAD DEL SUPERVISOR.

30. (En el caso de que usted no pueda dar una opinión sobre algún aspecto de la personalidad del supervisor, por desconocerlo, anote la letra D sobre el guión. Si no desea contestar, simplemente deje en blanco el espacio).

En mi opinión el supervisor es:

30.- En cuanto a su trato.....\_\_\_\_\_

- |           |                |
|-----------|----------------|
| 0) brusco | 2) agradable   |
| 1) frío   | 3) estimulante |

En cuanto a su carácter.....\_\_\_\_\_

- |            |              |
|------------|--------------|
| 0) voluble | 2) agradable |
|------------|--------------|

- 1) poco controlado                      2) muy controlado
- 31.- En cuanto a su apariencia personal.....\_\_\_\_\_
- 0) descuidada                              2) corriente
- 1) regular                                      3) agradable
- 32.- De inteligencia.....\_\_\_\_\_
- 0) ruda    2) bastante buena
- 1) regular                                      3) notable
- 33.- Como dirigente de sus maestros.....\_\_\_\_\_
- 0) malo    2) aceptable
- 1) deficiente                                      3) excelente
- 34.- Por su cultura general.....\_\_\_\_\_
- 0) inculto    2) culto
- 1) poco culto                                      3) muy culto
- 35.- Por su preparación y experiencia profesional\_\_\_\_\_
- 0) malo    2) preparado
- 1) deficiente                                      3) muy preparado



Instructivo para Obtener la Evaluación de los Supervi--  
sores por el Juicio de los Maestros.

Puede obtenerse una valoración general expresable en cifra en términos absolutos, con sólo sumar -- los números anotados por el maestro que evalúa. Estas -- sumas variarían, según la valoración que haga el maes-- tro entre los extremos 0 y 105 (35 cuestiones califica-- das con 0, las mismas 35 calificadas con 3).

La suma de los totales de las respuestas de -- todos los maestros que hayan hecho la valoración en la -- zona, dará la puntuación total absoluta del supervisor.

Conviene usar un cuadro de doble entrada para registrar las respuestas por cuestión y por maestro a -- la vez. Eso permitirá, a un tiempo, conocer la valora-- ción global del supervisor según cada maestro y la valo-- ración parcial en cada aspecto considerado según la to-- talidad de los maestros.

La evaluación anterior de la eficiencia super-- visora hecha por los maestros debe ser periódicamente -- estimulada y solicitada por los supervisores a fin de -- que, cambiando sus resultados con los obtenidos por ---

ellos al evaluar su propia actuación, pueden llegar a conclusiones más aproximadas, capaces de poder ser utilizadas en el mejoramiento de la propia actividad supervisora, dándole mayor dignidad técnica.

### 3. Instrumento para Evaluar al Supervisor por el Juicio del Director.

En la selección del esquema de esta evaluación para supervisores, se han considerado varios enunciados e items a medir.

Es obvio que la discriminación de cada uno de estos enunciados e items no pueden en ningún momento desconocer ni aislar las íntimas relaciones que tienen entre sí.

Sólo un criterio metodológico y práctico, en el sentido de facilitar la evaluación en diferentes etapas de tiempo de un año escolar, justifica la diferenciación propuesta.

Si bien el proceso de evaluación es de una complejidad extraordinaria, difícil de encerrar dentro de un cuadro objetivo que resuma sus aspectos generales

no por ello debe marginarse la posibilidad de traducir\_ en letras y números la impresión de cada uno de los aspectos de evaluación que representa. Se tomarán dos criterios:

a).- Se formularán una serie de enunciados, - que se supone han de ser lineamientos comunes y generales en la actividad de --- cualquier supervisor. El grado de inten-sidad con que se cumpla cada enunciado - se anotará pbr medio de letras:

A= Si la condición prevista se dá en grado óptimo.

B= Si la condición prevista se dá en grado bueno.

C= Si la condición prevista se dá en grado regular.

D= Si la condición prevista se dá en grado deficiente.

E= Si la condición no existe.

b).- Al final: de la serie de enunciados se - formula un grupo de "items" por califi--car, que conducen los aspectos centrales

de los enunciados. Tal calificación numérica se establecerá así:

4= si comprende a grado óptimo.

3= si comprende a grado bueno.

2= si comprende a grado regular.

1= si comprende a grado deficiente.

0= si no existe en el supervisor el -  
item señalado.

También se presentará una casilla para observaciones.

#### Metodología:

Para llevar a cabo dicha evaluación del supervisor, conviene tomar en cuenta ciertas cuestiones previas. Formar conciencia en el supervisor sobre dicha -- evaluación, para que esté informado del porqué y para -- qué se le aplica; y motivarlo para que no se sienta pre-- sionado.

Creando ya conciencia en el supervisor, se -- procederá al nombramiento de una comisión evaluadora -- formada, en este caso por el director y subdirector de\_

la escuela.

Se efectuará dicha evaluación, por medio de la observación, como también por medio de entrevistas.

Una vez cumplida la actividad evaluativa y -- traducidos sus resultados; debe ser acompañada de un informe general en cuya elaboración y discusión participan el personal directivo y docente. El informe comprenderá un análisis de la situación encontrada, las conclusiones y recomendaciones a que hubiera lugar.

Con este informe, se podría proceder a estructurar un programa de mejoramiento o de reforma en los aspectos deficientes encontrados.

## EVALUACION

### Instrucciones:

Para dar su opinión, sólo tiene que leer cada enunciado, escoger una de las cinco letras que se le -- presentan, según su criterio y según la experiencia que haya recogido de la labor que ejecuta el supervisor. La letra elegida la encerrará en un círculo.

#### A. Enunciados.

1. Tiene probados antecedentes educativos.

A            B            C            D            E

2. Tiene preparación administrativa.

A            B            C            D            E

3. A través de sus expresiones, revela conocimientos precisos de una filosofía educativa claramente formulada.

A            B            C            D            E

4. En su actuación hay correspondencia entre\_ lo que expresa y lo que aplica.

A            B            C            D            E

5. Ayuda a los profesores a sentirse seguros\_

y satisfechos.

A B C D E

6. Colabora para que los nuevos maestros aumenten la confianza en sí mismos y se incorporen en forma útil al grupo.

A B C D E

7. Estimula el crecimiento profesional de los docentes y les ayuda a que desarrollen, por sí mismos, su más alto potencial.

A B C D E

8. Facilita a los maestros los medios para que obtengan, actualicen y apliquen, tanto conocimientos como material didáctico.

A B C D E

9. Estimula a través del reconocimiento, aquellos logros notables del maestro.

A B C D E

10. El supervisor es comprensivo y justo al discutir con los maestros problemas inherentes al trabajo escolar.

A B C D E

11. El supervisor distribuye concientemente su tiempo entre funciones administrativas y supervisoras.

A B C D E

12. Prevee requerimientos administrativos: ho-  
rarios, informes, calendarios, etc.

A            B            C            D            E

13. Supervisa el edificio para asegurar efi-  
ciente operatividad y condiciones higiéni-  
cas.

A            B            C            D            E

B. Items:

Evalúe con números, encerrándolos en un círcu-  
lo.

1. Hay la debida correspondencia entre la pre-  
paración profesional de los supervisores y  
la responsabilidad de sus funciones.

0            1            2            3            4

2. Hasta que punto es satisfactoria la expe-  
riencia educativa del supervisor.

0            1            2            3            4

3. En que medida el supervisor provee un buen  
liderazgo.

0            1            2            3            4

4. Cumple el supervisor eficientemente con --  
sus deberes.

0            1            2            3            4



4. Instrumento para que los Supervisores Evalúen a los Maestros.

A. Instrucciones:

Para dar su opinión, sólo tiene que leer cada enunciado, escoger una de las cinco letras que se le -- presentan, según su criterio y según la experiencia que haya recogido de la labor que ejecuta el maestro. La le tra elegida la encerrará en un círculo.

Enunciados:

1. Demuestra entusiasmo y preocupación en el cumplimiento de sus obligaciones.

A            B            C            D            E

2. Da muestra de la mejor aptitud hacia la -- función que ejerce.

A            B            C            D            E

3. En cualquier manifestación de la vida escolar, sus actitudes se corresponden con los ideales educativos de la comunidad escolar

A            B            C            D            E

4. Revela el personal docente experiencia, seguridad y rectitud en su comportamiento.

A            B            C            D            E

5. Tiene en cuenta, en la planificación y desarrollo de sus actividades, el conocimiento del ambiente físico, social y cultural de la localidad para mejor orientación de la comunidad escolar.

A            B            C            D            E

6. Su labor diaria responde a un sistema tal de comunicación que, a la par de sentirse dentro de ambiente de trabajo comunitario, le permite entender y hacerse entender.

A            B            C            D            E

7. Su presentación y buenos modales motivan positivas reacciones en los alumnos.

A            B            C            D            E

8. Demuestra afán de superación.

A            B            C            D            E

9. Su actitud hacia los alumnos es justa y firme

A            B            C            D            E

10. Demuestra un equilibrio deseable entre su especialización y el campo general que envuelve el hecho educativo.

A            B            C            D            E

11. Participa con interés en las actividades extra-aula.

A            B            C            D            E

12. Aumenta su educación formal a través de -  
cursos organizados u otros medios.
- A            B            C            D            E
13. Planifica la enseñanza de acuerdo con las  
necesidades educativas de los estudiantes
- A            B            C            D            E
14. Planifica la enseñanza de forma que con--  
tribuya al logro de los objetivos de la -  
escuela.
- A            B            C            D            E
15. Dirige la enseñanza hacia objetivos com--  
prensivos y claramente formulados.
- A            B            C            D            E
16. Evidencia cuidados, planificación y prepa  
ración de la enseñanza.
- A            B            C            D            E
17. Individualiza la enseñanza mediante técnicas  
tales, como la agrupación de alumnos\_  
con necesidades particulares y la asigna-  
ción de diferentes tareas.
- A            B            C            D            E
18. Emplea recursos de la comunidad para enriquecer  
sus programas de enseñanza.
- A            B            C            D            E
19. Trabaja en cooperación para coordinar la\_



**B BLIOTECA**

enseñanza.

A B C D E

20. Se interesa por estudiar el crecimiento y desarrollo de los estudiantes.

A B C D E

21. Emplea ayudas audiovisuales en la enseñanza.

A B C D E

22. Emplea los resultados de la evaluación para analizar la efectividad de su enseñanza.

A B C D E

Items.

Evalúe con números, encerrándolos en un círculo.

1. El cumplimiento del personal docente.

0 1 2 3 4

2. Su conducta profesional.

0 1 2 3 4

3. El grado de preparación.

0 1 2 3 4

4. Las actividades de mejoramiento.

0      1      2      3      4

5. La participación en las actividades del --  
Instituto.

0      1      2      3      4

6. Los criterios de evaluación que aplica.

0      1      2      3      4

OBSERVACIONES:

---



---



---



---

NOTA:

Se requerirá la misma Metodología que se utiliza en el instrumento de los Directores para con los Super visores.

## B. Ficha Técnica.

## DATOS DE IDENTIFICACION

Escuela Sec.Núm. \_\_\_\_\_ Reg. Estatal \_\_\_\_\_ Zona \_\_\_\_\_ Turno \_\_\_\_\_

Visita del Inspector \_\_\_\_\_ del Director \_\_\_\_\_

Asesor \_\_\_\_\_ Maestro que se visita \_\_\_\_\_

Grupo \_\_\_\_\_ Grado \_\_\_\_\_ Alumnos presentes \_\_\_\_\_ Ausentes \_\_\_\_\_

Especialidad del Maestro \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la clase que imparte \_\_\_\_\_

Area \_\_\_\_\_ Unidad \_\_\_\_\_ Objetivos \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Hora clase \_\_\_\_\_ Observación \_\_\_\_\_

## Planeación.

## 1. Objetivos:

-Utiliza el programa.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

-Maneja dosificaciones.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

-Son adecuados al nivel de la clase.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

## 2. Selección del Contenido

- A la naturaleza de la Materia.....  
     1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior
- A la correlación con el Area.....  
     1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior
- Al material usado.....  
     1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

## 3. Desarrollo del Proceso E-A.

- Se ajusta al contenido.....  
     1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior
- Es adecuado al método o técnica.....  
     1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Realización.

## 4. Presentación de la Clase.

- Clara.....  
     1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior
- Sugestiva, interesante.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

#### 5. Dinámica.

- El profesor ajusta el tiempo al ritmo de trabajo.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

- El profesor establece la conexión del tema - con recursos auxiliares (material, pizarrón, etc.).....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

- El profesor formula preguntas.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

- El profesor da tiempo a los alumnos para que piensen y organicen ideas.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

#### 6. Estimulación.

El profesor se expresa por medio de:

- Gestos adecuados.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

- Lenguaje correcto y claro.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

- Actitud directiva, facilitadora, autoritaria



1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

7. Conocimiento.

- El profesor maneja con seguridad contenidos.

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

- El profesor consolida conceptos antes de seguir con nuevos contenidos.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

8. Participación del alumno.

- Participación solicitada, activo, atento....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

- Participación espontánea, interesado, colaborador.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

Control.

Evaluación.

- El profesor verifica, rectifica oportunamente.....

1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

- El profesor refuerza o retroalimenta el aprendizaje.....  
1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior
- Se consiguieron los objetivos propuestos....  
1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior
- Se utilizaron procedimientos para evaluar --  
objetivamente.....-.....  
1Inferior 2Regular 3Aceptable 4Superior

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EVALUACION

- a) Planeación.....\_\_\_\_\_
- b) Realización.....\_\_\_\_\_
- c) Control.....\_\_\_\_\_
- d) Control Administrativo.....\_\_\_\_\_
- e) Asesoría de Grupo.....\_\_\_\_\_
- f) Presentación Personal.....\_\_\_\_\_
- g) Puntualidad y Asistencia.....\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Lugar y fecha

rúbrica  
\_\_\_\_\_  
Nombre del visitador

## INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE LA FICHA TECNICA

- 1.- La ficha técnica (a aplicar) consta de cinco partes:  
Identificación, Planeación, Realización, Control y  
Evaluación.
- 2.- En la parte identificación, se debe especificar la  
persona que realiza la visita, el Inspector o el Di  
rector podrán auxiliarse de un asesor, y si es así  
se anota el nombre del maestro.
- 3.- Las partes de Planeación, Realización y Control se  
encausan a la clase que se observe.
- 4.- La última sección pretende hacer una evaluación su  
maria de la clase que se observe y además agregar -  
los aspectos de la actuación del maestro para con -  
la institución; estos aspectos son:

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| a) Control Administrativo   | 25        |
| b) Asesoría de Grupo        | 25        |
| c) Presentación Personal    | 25        |
| d) Puntualidad y Asistencia | <u>25</u> |

100 puntos.

5.- En la sección de planeación se manejan tres aspectos:

- a) En objetivos se entrevista al maestro para saber si utiliza el programa y lo conoce, además si maneja las dosificaciones adecuándolas al nivel de la clase y del grupo en que imparte la materia.
- b) En cuanto a la selección del contenido se cuestionará acerca de la forma en que el maestro ha reflexionado o planeado la naturaleza o fines de la materia que imparte y el adecuado uso del material más idóneo para su desarrollo.
- c) El desarrollo del proceso E-A se deberá calificar al terminar la clase observada para poder tener el concepto de si se ajustó al contenido y si el método empleado fue bien manejado.

6.- La sección de realización se desarrolla en cinco aspectos:

- a) Presentación de la clase, si el alumno comprende cual es el fin que el maestro pretende y la manera de iniciarla o motivarla.

- b) En la dinámica se observará el ritmo de trabajo coordinado con el desarrollo del tema y la forma en que presenta el tema del objetivo principal, se observará también si el maestro formula preguntas oportunamente.
  
- c) La estimulación pretende evaluar el lenguaje no hablado, el hablado y su actitud para con el grupo
  
- d) En la parte de conocimiento se observará si los domina y los transmite con buen método o técnica
  
- e) En la participación del alumno se subrayará la forma en que lo haga.

7.- En la sección de Control se observará si el maestro al desarrollar su clase aplica criterios de control, retroalimentación y la forma en que verifica si consiguió los objetivos propuestos al iniciar su clase, así como los instrumentos que emplea para evaluar los objetivos.

- En cada una de las secciones se añaden observaciones que serán usadas para orientar al maestro y asesorarlo en las posibles fallas o estimularlo según

los resultados que presente el desarrollo de la clase.

- Se anotará al final el lugar y fecha de la visita, añadiendo si hubo alguna circunstancia exterior que obstaculizara el desarrollo de la clase o si se trabajó en forma normal.
- 8.- Cada aspecto de cada parte tendrá la escala estimativa de Inferior, Regular, Aceptable y Superior que cuantitativamente tendrán un valor de 1, 2, 3 y 4 respectivamente.

9.- Valores de:

|                  |              |           |
|------------------|--------------|-----------|
| Planeación.....  | valor máximo | 32        |
| Realización..... | " "          | 52        |
| Control.....     | " "          | <u>16</u> |
|                  |              | 100       |

- 10.- Esta cantidad sumada con las mencionadas en el punto número 4 nos da una suma igual a 200 puntos. Se Promediará entre dos obteniéndose así, la evaluación final.

NOTA:

Esta Ficha Técnica fué (extraída) del --  
Anexo del Manual Técnico Administrativo\_  
de la Secretaría de Educación Media. Se-  
cretaría de Educación y Cultura. Coordi-  
nación General. Gobierno del Estado de -  
Nuevo León.

1984-1985. Monterrey-México.

## CONCLUSIONES

Por todo lo expuesto anteriormente, esperamos que sea tomado en cuenta para la realización de un programa de capacitación de los supervisores en Venezuela, pero a su vez se han de tomar en consideración los siguientes aspectos para que la realización de dicho programa sea eficiente, y estos serían:

1. Depurar las técnicas de selección del personal que se encargará de capacitar a los Supervisores.
2. Fundamentar los procedimientos de formación de los supervisores.
3. Depurar y hacer más precisos y confiables los instrumentos y herramientas en las que se apoya el proceso de supervisión docente y desarrollar y mejorar sistemas y procedimientos de formación de profesores que le den a la labor de Supervisión su sentido dinámico y de apoyo a la tarea docente.



## BIBLIOGRAFIA

ALLEN, DWIGHT Y RYAN, KEVIN.

1976. Microenseñanza. Editorial. -  
"El Ateneo". Buenos aires.

BLOCK, JAMES H.

1975. Como aprender para Lograr el  
Dominio de lo Aprendido. Editorial  
"El Ateneo". Buenos Aires.

BLOOM, BENJAMIN S.

1976. Características Humanas y A-  
prendizaje Escolar. Voluntad Editores LIDA. Colombia.

CASTREJON DIEZ, JAIME

1975. Implantación de la Planeación.  
Planeación y Modelo Universitario I.  
Revista de ANUIES.

CERNA, MANUEL M.

1969. La Personalidad del Maestro.  
Ediciones Oasis, México.

CHRUDEN, HERBERT J. Y SHERMAN A.

1976. Administración de Personal.  
Editorial Continental. México.

DUHALT KRAUSS, MIGUEL F.

1974. Técnicas de Comunicación AD-  
MINISTRATIVA. Manual para Jefes o  
Supervisores. UNAM, México.

GARCIA RUIZ, RAMON

1963. Principios y Técnicas de la  
Supervisión Escolar. I.F.C.M., Mé-  
xico.

GONZALEZ, ARMANDO.

1975. Los Procesos Administrativos  
y la Administración Escolar. Insti-  
tuto Pedagógico de Caracas. Cara-  
cas.

HERMOSO NAJERA, SALVADOR.

1969. Técnica de la Inspección Edu-  
cativa. I.F.C.M. Ediciones Oasis.  
México.

ISAIAS REYES, JESUS MARIA

1963. Supervisión Escolar.

I.F.C.M. México.

LEMUS, LUIS ARTURO

1975. Administración, Dirección y  
Supervisión de Escuelas. Editorial  
Kapeluz. Buenos Aires.

NERICI, IMIDEO G.

Introducción a la Supervisión Esco  
lar. Editorial Kapeluz. Buenos Ai-  
res.

NEWMAN, W. H.

1968. Programación, Organización y  
Control. Ediciones Deusto. Bilbao.

PIGORS, PAUL. Y MYERS, CHARLES A.

1975. Administración de Personal.  
Editorial Continental. México.

ROGERS, CARL.

Libertad y Creatividad en la Educa  
ción. Editorial Paidá.

TERRY, GEORGE R.

1967. Principios de Administración.  
Editorial Continental. México.

YUILL F., BRUCE

1970. Organización y Management.  
Oilos-Tan., S.A. Edic. España.

ANEXO DEL MANUAL

Secretaría de Educación y Cultura.

TECNICO ADMINISTRAA

Coordinación General. Gobierno del

TIVO

Estado de Nuevo León.

1984-1985, Monterrey-México.

