

Folio
37.014,6
1

17998

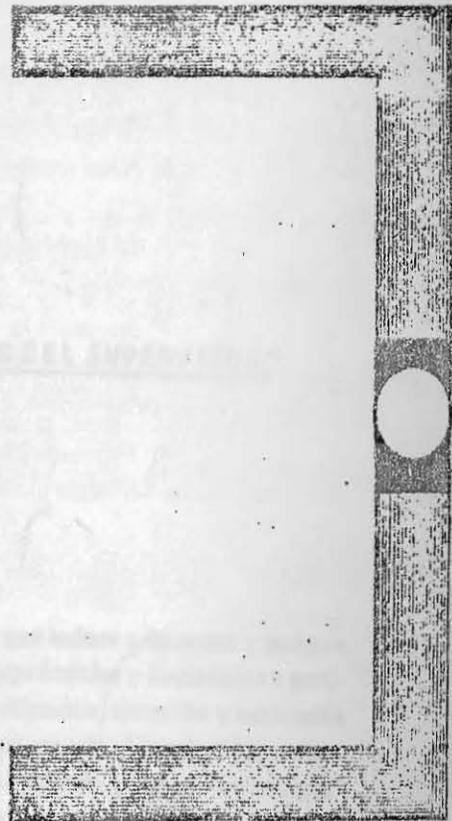
Cuestionario

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
DE LA NACION
SUBSECRETARIA DE EDUCACION

PROMIE - O.E.A.
ARGENTINA

PROYECTO MULTINACIONAL DE INVESTIGACION EDUCATIVA

Curso de Supervisión Educativa



JORGE CRISTIAN HANSEN



UNIDAD II

INV	017998
SIG	F04 37.014.6
	1

UNIDAD II

"ROLES Y FUNCIONES DEL SUPERVISOR"

"El supervisor eficaz es aquel que induce a docentes y padres a convertirse en conductores, inspirándolos y llevándolos a participar en las actividades de planificación, ejecución y evaluación que se desarrollan dentro de una escuela. Además el supervisor eficaz se siente continuamente inspirado y llevado a participar (en el trabajo) como un miembro más del grupo".-

(Roland C. FAUNCE y Nelson L. BOSSING en:
"Desarrollo del plan escolar de núcleo básico").

UNIDAD II

OBJETIVOS

En este programa se examinan los Roles y las Funciones del Supervisor en las tres áreas en que se discrimina su labor:

- * **Area Administrativa**
- * **Area Técnica**
- * **Area Comunitaria**

* *Se identifican las tareas que "realmente" desarrolla el Supervisor en la "práctica", en cada una de estas áreas.*

* *Se procura establecer un punto de equilibrio en el tiempo que el Supervisor debe consagrar a cada una de las áreas de su responsabilidad para no dejarse absorber por una de ellas en desmedro de las demás.*

* *Se analizan las fuerzas y las influencias que modelan el rol que desempeña el Supervisor.*

* *Se definen luego los valores más significativos con que debe identificarse el Supervisor para desarrollar con éxito sus complejas responsabilidades.*

* *Se estudian asimismo las bases organizacionales y las técnicas de planeamiento que debe manejar el Supervisor con vistas a un efectivo y exitoso desarrollo del quehacer educacional.*

* *Se procura, en fin, que los participantes realicen las experiencias que les permitan adquirir, al término de la Unidad Programada, las conductas implícitas en los objetivos específicos que se plantean a continuación.*

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al término de la Unidad los participantes estarán en condiciones de:

- 1.- **LISTAR** las principales funciones que tiene a su cargo el Supervisor Educativo.
- 2.- **FORMULAR** una estimación razonable del tiempo que un Supervisor debe consagrar a las funciones correspondientes a cada una de las áreas de acción.
- 3.- **IDENTIFICAR** las fuerzas que contribuyan a modelar el rol que realmente desarrolla el Supervisor.
- 4.- **ENUMERAR** las causas que influyen para que el Supervisor consagre un tiempo excesivo a la tarea administrativa.
- 5.- **SEÑALAR** los valores básicos con que debe esperarse se identifique la personalidad del Supervisor.
- 6.- **RECONOCER** los principios de reciprocidad, adaptación y de logro de los objetivos en que se apoya una buena organización escolar.
- 7.- **ENUMERAR** las ventajas que se derivan de la correcta aplicación de los principios organizacionales en la escuela.
- 8.- **ENUMERAR** los requisitos que debe tener en consideración el Supervisor en la planificación de su propia actividad.
- 9.- **PRECISAR** las fases y operaciones del proceso de planificación en que el docente puede ser apoyado por el Supervisor.
- 10.- **DIFERENCIAR** las tareas que desarrolla el Supervisor moderno en contraste con las que tenía a su cargo el Supervisor tradicional.

PANEL.-

• ROLES Y FUNCIONES DEL SUPERVISOR

El Supervisor Educativo, tanto el que actúa a nivel de la escuela, (Director), como el que se desempeña al frente de un Distrito Escolar con varias escuelas a su cargo (Supervisor Escolar) constituye una figura clave del sistema educativo.

Se espera del Supervisor que cumpla los siguientes roles básicos:

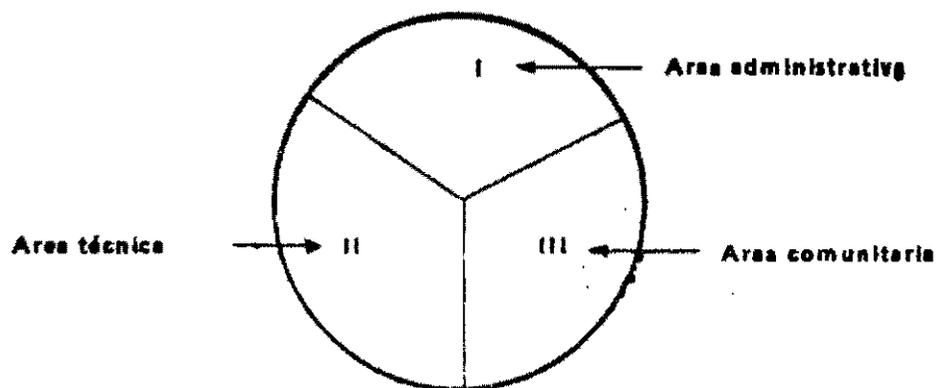
- * Promover, impulsar y orientar el desarrollo y el perfeccionamiento del servicio educativo de la jurisdicción a su cargo (escuela o distrito escolar).
- * Ayudar al docente en sus esfuerzos por lograr, en forma permanente, una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones específicas.

La naturaleza y característica del Rol del Supervisor admite un análisis y estudio pormenorizado de una serie de funciones y tareas muy diversas y complejas, que pueden encuadrarse, hasta cierto punto, en tres áreas básicas:

- I Área Administrativa
- II Área Técnica
- III Área Comunitaria

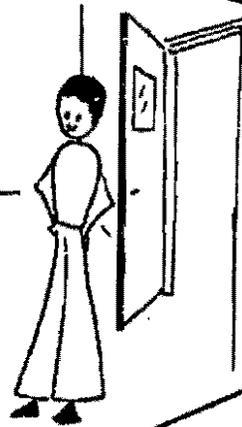
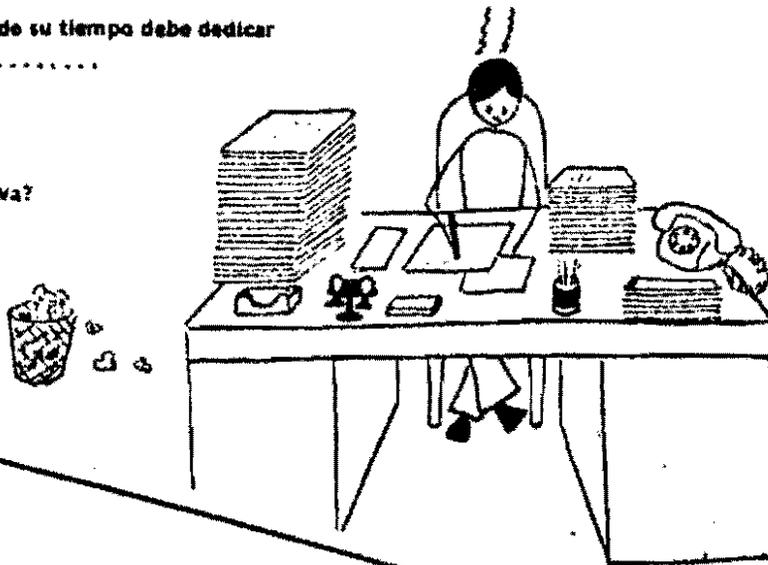
Esta división o fraccionamiento del Rol del Supervisor en las tres áreas básicas resulta un tanto arbitraria, por cuanto la línea divisoria entre las mismas se presenta, en muchas situaciones, ciertamente confusa, por la superposición de campos y áreas de acción que se plantean frecuentemente.

Con esta reserva resulta francamente útil considerar las diversas funciones y tareas que tiene a su cargo el Supervisor discriminadas en las tres áreas mencionadas:



• ¿Qué proporción de su tiempo debe dedicar al supervisor

..... A la tarea administrativa?



..... y a la tarea técnica?



..... y a la tarea comunitaria?



PANEL.- FUNCIONES DEL SUPERVISOR

I.- AREA ADMINISTRATIVA.

1. Proponer y tramitar la creación de escuelas. (*)
2. ✕ Proponer y tramitar la creación, fusión, supresión o provisión de cargos docentes, administrativos y de servicio.
3. Promover y tramitar la construcción, ampliación, refección y mejoramiento de las sedes escolares.
4. Proponer y tramitar la provisión de mobiliario escolar, equipos y materiales didácticos, etc.
5. ✕ Producir informes periódicos y toda vez que le sean requeridos, referidos al estado de los locales escolares, del mobiliario, equipos y material didáctico, como asimismo sobre situaciones y problemas que afectan al personal docente, administrativo y de servicio y toda necesidad que comprometa la normal prestación del servicio educativo.
6. ✕ Organizar, orientar y perfeccionar permanentemente la estructura administrativa de su jurisdicción con vistas a la tramitación ágil y eficiente de los asuntos a su cargo.
7. Reunir, organizar y estudiar sistemáticamente los datos estadísticos sobre matrícula escolar, deserción, repitencia, etc.
8. Promover el conocimiento y la correcta interpretación de las normas legales (leyes, decretos, disposiciones, circulares, etc.) en que se apoya la estructura administrativa del sistema educativo.
9. Controlar el cumplimiento de las normas administrativas en la jurisdicción a su cargo.
10. Tramitar información pre-sumaria y sustanciar los sumarios administrativos que determinen las autoridades centrales, en relación con situaciones y problemas que se aparten gravemente de las disposiciones vigentes. (*).
11. Implementar programas de capacitación y de perfeccionamiento permanente de los agentes administrativos y de servicio en su esfera de acción.
12. Evaluar permanentemente las acciones, los logros y la organización de los servicios administrativos y de servicio.

NOTA. La función marcada con (*) no es asignada, regularmente, al Director de Escuela. (Sólo al Supervisor Escolar).

PANEL.- FUNCIONES DEL SUPERVISOR**II.- AREA TÉCNICA**

1. Ayudar a los docentes a percibir el rol de la escuela.
2. Ayudar a la comunidad en su conjunto (padres de alumnos, entidades y organizaciones del medio local, etc.) a percibir y a tomar conciencia del rol de la educación en la vida moderna.
3. Participar en el planeamiento global y local de la educación.
4. Proponer las medidas que contribuyan al constante perfeccionamiento y ajuste del diseño curricular.
5. Ayudar a los docentes a tomar conocimiento amplio de la realidad escolar y comunitaria que condiciona sus funciones en la conducción del aprendizaje.
6. Ayudar a los docentes a identificar y analizar los problemas más significativos del medio (escolar y comunitario) que afectan su tarea.
7. Ayudar a los docentes en la tarea de planificar, desarrollar y evaluar su propia actividad curricular.
8. Ayudar a los docentes a familiarizarse con las normas y orientaciones técnicas vigentes.
9. Controlar que el cumplimiento de los objetivos y propósitos básicos de la educación no se pierdan de vista en la práctica diaria.
10. Implementar mecanismos de difusión entre los docentes, para su más amplio conocimiento de los problemas que afectan el proceso de la enseñanza, como asimismo de las ideas, iniciativas, proyectos y programas que se plantean para su solución.
11. Promover programas y alentar la iniciativa de los propios docentes con vistas a su actualización y perfeccionamiento permanentes.
12. Planificar su propia labor como supervisor.
13. Evaluar permanentemente sus logros y actividades.

PANEL.- FUNCIONES DEL SUPERVISOR**II.- AREA TECNICA**

1. Ayudar a los docentes a percibir el rol de la escuela.
2. Ayudar a la comunidad en su conjunto (padres de alumnos, entidades y organizaciones del medio local, etc.) a percibir y a tomar conciencia del rol de la educación en la vida moderna.
3. Participar en el planeamiento global y local de la educación.
4. Proponer las medidas que contribuyan al constante perfeccionamiento y ajuste del diseño curricular.
5. Ayudar a los docentes a tomar conocimiento amplio de la realidad escolar y comunitaria que condiciona sus funciones en la conducción del aprendizaje.
6. Ayudar a los docentes a identificar y analizar los problemas más significativos del medio (escolar y comunitario) que afectan su tarea.
7. Ayudar a los docentes en la tarea de planificar, desarrollar y evaluar su propia actividad curricular.
8. Ayudar a los docentes a familiarizarse con las normas y orientaciones técnicas vigentes.
9. Controlar que el cumplimiento de los objetivos y propósitos básicos de la educación no se pierdan de vista en la práctica diaria.
10. Implementar mecanismos de difusión entre los docentes, para su más amplio conocimiento de los problemas que afectan el proceso de la enseñanza, como asimismo de las ideas, iniciativas, proyectos y programas que se plantean para su solución.
11. Promover programas y alentar la iniciativa de los propios docentes con vistas a su actualización y perfeccionamiento permanentes.
12. Planificar su propia labor como supervisor.
13. Evaluar permanentemente sus logros y actividades.

PANEL.- FUNCIONES DEL SUPERVISOR.**III.- AREA COMUNITARIA**

1. Cooperar con toda iniciativa que tienda a favorecer el conocimiento y comprensión cada vez más amplios, por la comunidad local, de los objetivos específicos de la escuela que sirve al medio.
2. Ayudar a la comunidad a familiarizarse con los problemas que limitan las posibilidades educativas de la escuela.
3. Participar en el desarrollo de actividades y programas que tiendan a desarrollar en los miembros de la comunidad un interés activo por cooperar con la labor escolar.
4. Ayudar a la gente a relacionarse entre sí y a organizarse en instituciones co- y peri- escolares de apoyo y cooperación escolar.
5. Tomar contacto personal con las actividades y los programas que desarrollan las instituciones y organizaciones culturales, deportivas, recreativas, artísticas, educacionales, laborales, etc., de la comunidad local, con vistas a la coordinación de esfuerzos educativos.
6. Organizar e implementar servicios de información educativa y de relaciones públicas que amplíen el conocimiento, por la comunidad, de los problemas que confronta la escuela y de los proyectos y programas previstos para superarlos.
7. Promover la realización de actos culturales, conferencias, seminarios, mesas redondas, etc., con vistas al estudio y al análisis de los problemas socio-económicos y educacionales que condicionan el quehacer escolar.
8. Apoyar y cooperar con los programas de educación permanente que se implementen en el medio, particularmente en el área "Educación para padres".
9. Cooperar en la organización e implementación de tareas vinculadas al relevamiento de censos, operativos sanitarios, emergencias, siniestros, investigaciones socio-económicas de interés educativo, programas destinados al bienestar social de la comunidad, etc.
10. Evaluar en forma permanente las actividades y los logros de los esfuerzos comunitarios en su relación con el desarrollo y perfeccionamiento educativos en el medio local.

* FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL DIRECTOR.

El siguiente listado enumera funciones administrativas prescriptas para el Director de Escuela.

SE LE PIDE :

- a) **Agregar** otras funciones al listado que usted considera importantes.
- b) **Señalar** sus opiniones personales con respecto a cada una de estas funciones de conformidad con la consigna que se presenta a continuación.

Consigna:

1. *Se cumple con esta función, y en términos generales, en la mayoría de las situaciones que conozco personalmente.*
2. *No se cumple generalmente con esta función (tal vez por falta de tiempo, o por no considerarse importante, por carencia de experiencia y preparación, etc.).*
3. *Creo que es fundamental que el Director asuma esta función.*
4. *Debe suprimirse esta responsabilidad del Director, por cuanto le quita un tiempo esencial para otras funciones más importantes.*

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL DIRECTOR (Marque su respuesta con X)

	1	2	3	4
1. Proponer y tramitar la creación de escuelas				
2. Proponer y tramitar la creación, fusión, supresión o provisión de cargos docentes, administrativos y de servicio.				
3. Promover y tramitar la construcción, ampliación, refacción y mejoramiento de las sedes escolares.				
4. Proponer y tramitar la provisión de mobiliario escolar, equipos y materiales didácticos, etc.				
5. Producir informes periódicos y toda vez que le sean requeridos, referidos al estado de los locales escolares, del mobiliario, equipos y material didáctico, como asimismo sobre situaciones y problemas que afectan al personal docente, administrativo y de servicio, y toda necesidad que comprometa la normal prestación del servicio educativo.				
X 6. Organizar, orientar y perfeccionar permanentemente la estructura administrativa de su jurisdicción, con vistas a la tramitación ágil y eficiente de los asuntos a su cargo.				

(cuadro 5)

	1	2	3	4
X 7. Reunir, organizar y estudiar sistemáticamente los datos estadísticos sobre matrícula escolar, deserción, repitencia, etc.				
X 8. Promover el conocimiento y la correcta interpretación de las normas legales (leyes, decretos, disposiciones, circulares, etc.) en que se apoya la estructura administrativa del sistema educativo.				
X 9. Controlar el cumplimiento de las normas administrativas en la jurisdicción a su cargo.				
10. Tramitar información pre-sumaria y sustanciar los sumarios administrativos que determinen las autoridades centrales, en relación con situaciones y problemas que se apartan gravemente de las disposiciones vigentes.				
11. Implementar programas de capacitación y perfeccionamiento permanente de los agentes administrativos y de servicio en su esfera de acción.				
12. Evaluar permanentemente las acciones, los logros y la organización de los servicios administrativos y de servicio.				
13.				
14.				
15.				
16.				

Resumen:

1. Cantidad total de funciones prescriptas
2. Cantidad de funciones prescriptas que no se cumplen
3. Cantidad de funciones que debe asumir el director
4. Cantidad de funciones prescriptas que deben suprimirse

* **NOTA .-** Concurra al próximo SEMINARIO con estos datos (para su análisis y discusión).

* FUNCIONES TECNICAS DEL DIRECTOR

El siguiente listado enumera funciones técnicas prescriptas para el Director.

SE LE PIDE:

- a) **Agregar** otras funciones al listado y que usted considera importantes.
- b) **Señalar** sus opiniones personales con respecto a cada una de estas funciones, de conformidad con la consigna que se presenta a continuación.

Consigna:

1. *Se cumple con esta función, en términos generales, en la mayoría de las situaciones que conozco personalmente.*
2. *No se cumple, por lo regular con esta función (quizás por falta de tiempo, por no considerarse importante, por carencia de preparación y experiencia, etc.)*
3. *Creo que es fundamental que el director asuma y desempeñe esta función.*
4. *Debe suprimirse esta responsabilidad del Director, por cuanto le quita un tiempo esencial para otras funciones de mayor importancia docente.*

FUNCIONES TECNICAS DEL DIRECTOR (Marque con X su respuesta).

	1	2	3	4
1. Ayudar a los docentes a percibir el rol de la escuela.				
✓ 2. Ayudar a la comunidad en su conjunto (padres de alumnos, entidades y organizaciones de la comunidad local, etc. a percibir y a tomar conciencia del rol de la educación en la vida moderna.				
✓ 3. Participar en el planeamiento global y local de la educación.				
✓ 4. Proponer las medidas que contribuyan al constante perfeccionamiento y ajuste del diseño curricular.				
✓ 5. Ayudar a los docentes a tomar conocimiento amplio de la realidad escolar y comunitaria que condiciona sus funciones en la conducción del aprendizaje.				
✓ 6. Ayudar a los docentes a identificar y analizar los problemas más significativos del medio (escolar y comunitario) que afectan su tarea.				
✓ 7. Ayudar a los docentes en la tarea de planificar, desarrollar y evaluar su propia actividad curricular.				

(cuadro 6)

	1	2	3	4
✓ 8. Ayudar a los docentes a familiarizarse con las normas y orientaciones vigentes.				
✓ 9. Controlar que el cumplimiento de los objetivos y propósitos básicos de la educación no se pierda de vista en la práctica diaria.				
✓ 10. Implementar mecanismos de difusión entre los docentes, para su más amplio conocimiento de los problemas que afectan el proceso de la enseñanza, como asimismo de las ideas, iniciativas, proyectos y programas que se plantean para su solución.				
✓ 11. Promover programas y alentar la iniciativa de los propios docentes, con vistas a su actualización y perfeccionamiento permanentes.				
✓ 12. Planificar su propia labor como supervisor.				
✓ 13. Valorar permanentemente sus logros y actividades.				
14.				
15.				
16.				
17.				

Resumen:

1. Cantidad global de funciones técnicas prescriptas . ✓
2. Cantidad de funciones prescriptas que no se cumplen . ✗
3. Cantidad de funciones que debe asumir el **Director**
4. Cantidad de funciones técnicas que deben suprimirse

* **NOTA .-** Se le invita a concurrir a su próximo **SEMINARIO** con estos datos, para su análisis y discusión en **GRUPO**.

* FUNCIONES DEL DIRECTOR EN EL AREA COMUNITARIA

El siguiente listado enumera funciones del director en el área comunitaria.

SE LE PIDE:

- a) Agregar al listado otras funciones que usted considera importantes.
 b) Señalar sus opiniones personales con respecto a cada una de estas funciones, de conformidad con la Consigna que se presenta a continuación.

Consigna:

1. Se cumple con esta función, en términos generales, en la mayoría de las situaciones que conozco personalmente.
2. No se cumple, por lo regular, con esta función (quizás por falta de tiempo, por no considerarla importante, por carencia de preparación y experiencia, etc.).
3. Creo que es fundamental que el director asuma y desempeñe esta función.
4. Debe suprimirse esta responsabilidad del director por cuanto le quita un tiempo esencial para otras funciones de mayor importancia docente.

FUNCIONES DEL DIRECTOR EN EL AREA COMUNITARIA (Marque su respuesta con "X")

	1	2	3	4
x 1. Cooperar con toda iniciativa que tienda a favorecer el conocimiento y la comprensión cada vez más amplios por la comunidad local, de los objetivos específicos de la escuela que sirve al medio.				
x 2. Ayudar a la comunidad a familiarizarse con los problemas que limitan las posibilidades educativas de la escuela.				
x 3. Participar en el desarrollo de actividades y programas que tiendan a desarrollar en los miembros de la comunidad un interés activo por cooperar con la labor escolar.				
x 4. Ayudar a la gente a relacionarse entre sí y a organizarse en instituciones co- y peri- escolares de apoyo y cooperación escolar.				
x 5. Tomar contacto personal con las actividades y los programas que desarrollan las instituciones y organizaciones culturales, deportivas, recreativas, artísticas, educacionales, laborales, etc. de la comunidad local, con vistas a la coordinación de esfuerzos educativos.				

(cuadro 7)

	1	2	3	4
x 6. Organizar e implementar servicios de información educativa y de relaciones públicas que amplíen el conocimiento, por la comunidad, de los problemas que confronta la escuela, y de los proyectos y programas previstos para superarlos.				
x 7. Promover la realización de actos culturales, conferencias, seminarios, mesas redondas, etc., con vistas al estudio y al análisis de los problemas socio-económicos y educativos que condicionan el quehacer escolar.				
x 8. Apoyar y cooperar con los programas de educación permanente que se implementen en el medio, particularmente en el área "Educación para padres".				
x 9. Cooperar en la implementación de tareas vinculadas a la organización y relevamiento de censos, operativos sanitarios, emergencias, siniestros, investigaciones socio-económicas de interés educativo, programas destinados al bienestar social de la comunidad, etc.				
x 10. Evaluar en forma permanente las actividades y los logros de los esfuerzos de la comunidad en su relación con el desarrollo y el perfeccionamiento educativos en el medio.				
11.				
12.				
13.				
14.				

Resumen:

1. Cantidad global de funciones prescriptas para el área comunitaria
2. Cantidad de funciones prescriptas que no se cumplen
3. Cantidad de funciones que debe asumir el Director
4. Cantidad de funciones que deben suprimirse en el área comunitaria

* Nota . Se le invita a concurrir a su próximo SEMINARIO con estos datos, para su análisis y discusión en GRUPO.

* FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL SUPERVISOR

El siguiente listado enumera funciones administrativas prescritas para el Supervisor.

SE LE PIDE:

- Agregar otras funciones al listado y que usted considere importantes.
- Señalar sus opiniones personales con respecto a cada una de estas funciones, de conformidad con la Consigna que se presenta a continuación.

Consigna:

- Se cumple con esta función -en términos generales- en la mayoría de las situaciones que conozco personalmente.
- No se cumple, generalmente, con esta función (tal vez por falta de tiempo, por no considerarse importante, por carencia de experiencias y de preparación, etc.).
- Creo que es fundamental que el Supervisor asuma y desarrolle esta función.
- Debe suprimirse esta responsabilidad del Supervisor, por cuanto le quita un tiempo esencial para otras funciones de mayor importancia.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL SUPERVISOR (Marque su respuesta con "x").

	1	2	3	4
1. Proponer y tramitar la creación de escuelas.			X	
2. Proponer y tramitar la creación, fusión, supresión o provisión de cargos docentes, administrativos y de servicio.	X	X	X	
3. Promover y tramitar la construcción, ampliación, refección y mejoramiento de las sedes escolares.				
4. Proponer y tramitar la provisión de mobiliario escolar, equipos y materiales didácticos, etc.				
5. Producir informes periódicos y toda vez que le sean requeridos, referidos al estado de los locales escolares, del mobiliario, equipos y material didáctico, como asimismo sobre situaciones y problemas que afectan al personal docente, administrativo y de servicio, y toda necesidad que comprometa la normal prestación del servicio educativo.	X			
6. Organizar, orientar y perfeccionar permanentemente la estructura administrativa de su jurisdicción, con vistas a la tramitación ágil y eficiente de los asuntos a su cargo.	X			

(cuadro 8)

	1	2	3	4
7. Reunir, organizar y estudiar sistemáticamente los datos estadísticos sobre matrícula escolar, deserción, repitencia, etc.				
8. Promover el conocimiento y la correcta interpretación de las normas legales (leyes, decretos, disposiciones, circulares, etc.) en que se apoya la estructura administrativa del sistema educativo.				
9. Controlar el cumplimiento de las normas administrativas en la jurisdicción a su cargo.				
10. Tramitar información pre-sumaria y sustanciar los sumarios administrativos que determinen las autoridades centrales, en relación con situaciones y problemas que se aparten gravemente de las disposiciones vigentes.				
11. Implementar programas de capacitación y de perfeccionamiento permanente de los agentes administrativos y de servicio en su esfera de acción.				
12. Evaluar permanentemente las acciones, los logros y la organización de los servicios administrativos y de servicio.				
13.				
14.				
15.				
16.				

Resumen:

1. Cantidad total de funciones prescriptas
2. Cantidad de funciones prescriptas que no se cumplen
3. Cantidad de funciones que debe asumir el **Supervisor**
4. Cantidad de funciones prescriptas que deben suprimirse

* **NOTA** - Concurra al próximo SEMINARIO con estos datos (para su discusión y análisis).

* FUNCIONES TECNICAS DEL SUPERVISOR

El siguiente listado enumera funciones técnicas prescriptas para el SUPERVISOR.

SE LE PIDE:

- a) Agregar otras funciones al listado y que usted considera importantes.
 b) Señalar sus opiniones personales con respecto a cada una de estas funciones, de conformidad con la **Consigna** que se presenta a continuación.

Consigna:

1. *Se cumple con esta función, en términos generales, en la mayoría de las situaciones que conozco personalmente.*
2. *No se cumple, por lo regular, con esta función (quizás por falta de tiempo, por no considerarse importante, por carencia de preparación y experiencia, etc.)*
3. *Creo que es fundamental que el supervisor asuma y desempeñe esta función.*
4. *Debe suprimirse esta responsabilidad del supervisor, por cuanto le quita un tiempo esencial para otras funciones de mayor importancia docente.*

FUNCIONES TECNICAS DEL SUPERVISOR (Marque con "X" su respuesta).

	1	2	3	4
1. Ayudar a los docentes a percibir el rol de la escuela.				
2. Ayudar a la comunidad en su conjunto (padres de alumnos, entidades y organizaciones de la comunidad local), etc. a percibir y a tomar conciencia del rol de la educación en la vida moderna.				
3. Participar en el planeamiento global y local de la educación.				
4. Proponer las medidas que contribuyan al constante perfeccionamiento y ajuste del diseño curricular.				
5. Ayudar a los docentes a tomar conocimiento amplio de la realidad escolar y comunitaria que condiciona sus funciones en la conducción del aprendizaje.				
6. Ayudar a los docentes a identificar y analizar los problemas más significativos del medio (escolar y comunitario) que afectan su tarea.				
7. Ayudar a los docentes en la tarea de planificar, desarrollar y evaluar su propia actividad curricular.				

(cuadro 9)

	1	2	3	4
8. Ayudar a los docentes a familiarizarse con las normas y orientaciones vigentes.				
9. Controlar que el cumplimiento de los objetivos y propósitos básicos de la educación no se pierdan de vista en la práctica diaria.				
10. Implementar mecanismos de difusión entre los docentes, para su más amplio conocimiento, de los problemas que afectan el proceso de la enseñanza, como asimismo de las ideas, iniciativas, proyectos y programas que se plantean para su solución.				
11. Promover programas y alentar la iniciativa de los propios docentes, con vistas a su actualización y perfeccionamiento permanentes.				
12. Planificar su propia labor como supervisor.				
13. Valuar permanentemente sus logros y actividades.				
14.				
15.				
16.				
17.				

Resumen:

- 1. Cantidad global de funciones técnicas prescriptas
- 2. Cantidad de funciones prescriptas que no se cumplen
- 3. Cantidad de funciones que debe asumir el Supervisor
- 4. Cantidad de funciones técnicas que deben suprimirse

* **NOTA .-** Se le invita a concurrir a su próximo SEMINARIO con estos datos, para su análisis y discusión en GRUPO.

*** FUNCIONES DEL SUPERVISOR EN EL AREA COMUNITARIA**

El siguiente listado enumera funciones del Supervisor en el área comunitaria.

SE LE PIDE:

- a) Agregar al listado otras funciones que usted considera importantes.
 b) Señalar sus opiniones personales con respecto a cada una de estas funciones, de conformidad con la **Consigna** que se presenta a continuación.

Consigna:

1. *Se cumple con esta función, en términos generales, en la mayoría de las situaciones que conozco personalmente.*
2. *No se cumple, por lo regular, con esta función (quizás por falta de tiempo, por no considerarla importante, por carencia de preparación y experiencia, etc.).*
3. *Creo que es fundamental que el Supervisor asuma y desempeñe esta función.*
4. *Debe suprimirse esta responsabilidad del Supervisor por cuanto le quita un tiempo esencial para otras funciones de mayor importancia docente.*

FUNCIONES DEL SUPERVISOR EN EL AREA COMUNITARIA (Marque su respuesta con "x")

	1	2	3	4
1. Cooperar con toda iniciativa que tienda a favorecer el conocimiento y la comprensión cada vez más amplios por la comunidad local, de los objetivos específicos de la escuela que sirve al medio.				
2. Ayudar a la comunidad a familiarizarse con los problemas que limitan las posibilidades educativas de la escuela.				
3. Participar en el desarrollo de actividades y programas que tiendan a desarrollar en los miembros de la comunidad un interés activo por cooperar con la labor escolar.				
4. Ayudar a la gente a relacionarse entre sí y a organizarse en instituciones co- y peri- escolares de apoyo y cooperación escolar.				
5. Tomar contacto personal con las actividades y los programas que desarrollan las instituciones y organizaciones culturales, deportivas, creativas, artísticas, educacionales, laborales, etc. de la comunidad local, con vistas a la coordinación de esfuerzos educativos.				

(cuadro 10)

	1	2	3	4
6. Organizar e implementar servicios de información educativa y de relaciones públicas que amplíen el conocimiento, por la comunidad, de los problemas que confronta la escuela, y de los proyectos y programas previstos para superarlos.				
7. Promover la realización de actos culturales, conferencias, seminarios, mesas redondas, etc., con vistas al estudio y al análisis de los problemas socio-económicos y educativos que condicionan el quehacer escolar.				
8. Apoyar y cooperar con los programas de educación permanente que se implementen en el medio, particularmente en el área "Educación para padres".				
9. Cooperar en la implementación de tareas vinculadas a la organización y relevamiento de censos, operativos sanitarios, emergencias, siniestros, investigaciones socio-económicas de interés educativo, programas destinados al bienestar social de la comunidad, etc.				
10. Evaluar en forma permanente las actividades y los logros de los esfuerzos de la comunidad en su relación con el desarrollo y el perfeccionamiento educativos en el medio.				
11.				
12.				
13.				
14.				

Resumen:

1. Cantidad global de funciones prescriptas para el área comunitaria
2. Cantidad de funciones prescriptas que no se cumplen
3. Cantidad de funciones que debe asumir el Supervisor
4. Cantidad de funciones que deben suprimirse en el área comunitaria

* **NOTA.-** Se le invita a concurrir a su próxima **SEMINARIO** con estos datos, para su análisis y discusión en **GRUPO**.-

PANEL.- ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS FUNCIONES DEL SUPERVISOR.

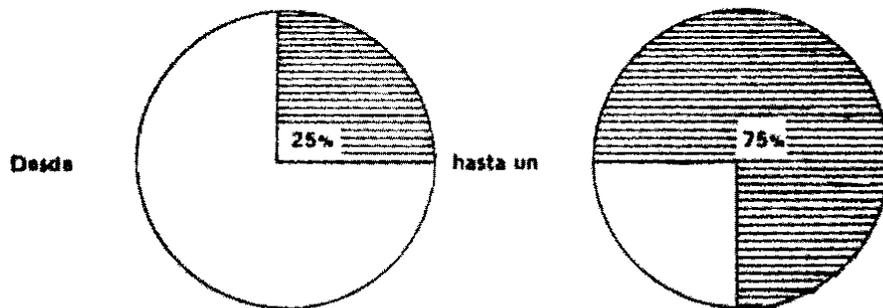
* **Investigación sobre el tiempo destinado por la supervisión a la tarea administrativa.**

La investigación realizada por la Dirección Nacional de Investigación, Experimentación y Perfeccionamiento Educativo (DIEPE) referida a los problemas de la Supervisión Escolar, en diversas provincias argentinas, señala textualmente en su punto 11.17 de las Conclusiones Finales:

"Reiteradamente y con mucho énfasis se plantea la preocupación del tiempo que debe invertir el Supervisor en el cumplimiento de sus obligaciones administrativas, en relación con el que puede consagrar a su función técnica específica. Las tareas administrativas más absorbentes - según el 90% de los informantes, son las siguientes:

- *Relevar información sumaria.*
- *Informar sobre el estado de los edificios.*
- *Proponer y tramitar la creación de escuelas y cargos.*
- *Elevar informes a la Superioridad.*
- *Proponer supresión o fusión de escuelas, cargos o servicios.*

"Del tiempo disponible para su labor global el Supervisor consagra, generalmente, desde un 25% a un 50% a la tarea administrativa. En algunas situaciones extremas (21%) este tiempo llega hasta un 75% y aún más, en un 8% de las situaciones informadas."



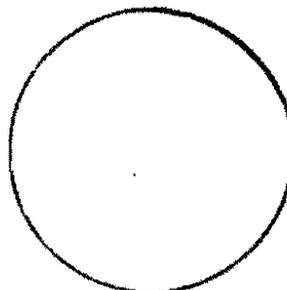
..... del tiempo disponible del Supervisor consagrado a las tareas administrativas.

12

- * **Registre** la cantidad de funciones que -según su apreciación personal- debe desempeñar el **Director de Escuela**, en las tres áreas en que se ha discriminado su tarea (Ver punto 3 de los resúmenes que corren en pag. 58, 60 y 62.7).
- * **Calcule** luego el % que corresponde a cada una de estas 3 áreas, en relación con el número total de tareas que debe asumir el **Director**, según su opinión.
- * **Consigne** sus datos en el siguiente cuadro:

(A)

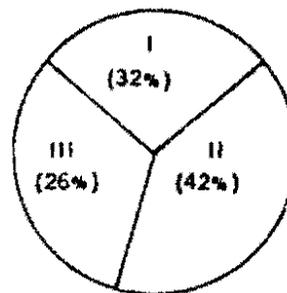
AREAS	Cantidad de funciones	% sobre el total
I-Administrativa
II-Técnica
III-Comunitaria
TOTAL	100



(Nota orientadora: Supongamos, a título de ejemplo, que sus datos son los siguientes:

(B)

AREAS	Cantidad de funciones	% sobre el total
I-Administrativa	10	32%
II-Técnica	13	42%
III-Comunitaria	8	26%
TOTAL	31	100%



13

Contestemos ahora las siguientes preguntas:

- * **Compare** los datos del *Cuadro 12 (A)* y *12 (B)* con el 75% del tiempo que el *Supervisor* llega a destinar a la tarea *administrativa* en la realidad escolar. (Ver Cuadro 11).
- * **Cuál** podrá ser a su juicio -y teóricamente desde luego- la proporción ideal del tiempo que el *Director* debiera consagrar a la atención de cada una de las áreas de su responsabilidad profesional? (Marque con "X" su respuesta).

AREAS	A	B	C	D	E
I-Administrativa	33%	10	75%	20%	60%
II-Técnica	34%	50	20%	40%	20%
III-Comunitaria	33%	40	5%	40	20%

() () () () ()

14

2. * Para reducir el peso de la función administrativa en el conjunto de las tareas que realiza el Supervisor será menester, en primer lugar, identificar las causas determinantes de la situación.

-Cuál o cuáles son las causas que tienen una incidencia mayor como para un 75% del tiempo del Supervisor, deba consagrarse a la atención de las funciones administrativas? (Marque con una "X" su respuesta)

- a) Excesiva burocratización de la educación? ()
- b) Escala de valores del supervisor? ()
- c) Falta de experiencia y de capacitación del supervisor para la conducción técnica y comunitaria? ()
- d) Otras causas? (especificarlas)

15

3. * Qué medidas deben arbitrase para evitar que el Supervisor quede absorbido en exceso por la tarea administrativa hasta consagrarle un 75% de su tiempo a esta función? (Marque su respuesta con "X").

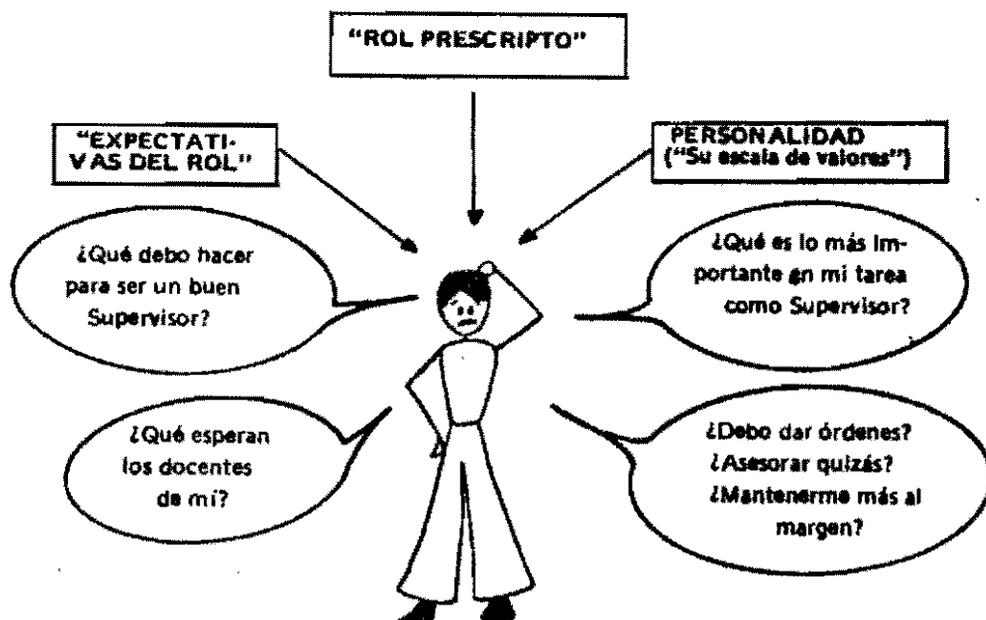
- a) Reducir las responsabilidades administrativas del supervisor? ()
- b) Capacitar al supervisor para asumir con plenitud y responsabilidades profesionales en las áreas técnica y comunitaria? ()
- c) Desarrollar en los supervisores actitudes que los predispongan favorablemente para delegar funciones (no querer hacerlo todo por sí mismos)? ()
- d) Proporcionar a la supervisión la apoyatura administrativa básica? ()
- e) Otras medidas (especificarlas)

RESPUESTAS

1. En primer término nos parece que la alternativa (B) es la deseable. En su defecto (D).
2. Las alternativas planteadas nos parecen igualmente importantes y decisivas.
3. Todas las alternativas planteadas parecen tener una importancia fundamental. El énfasis en una u otra dependerá de cada situación específica.

PANEL.- FUERZAS QUE MODELAN EL ROL DEL SUPERVISOR

- * El rol que "realmente" desempeña el Supervisor en la práctica recibe la influencia combinada de los siguientes factores condicionantes:
 - a) Las normas dispuestas por las autoridades competentes a través de las disposiciones legales en vigencia ("rol prescripto").
 - b) Las conductas que "esperan" del Supervisor los docentes, los padres, los integrantes de la comunidad, los propios alumnos y hasta los familiares y amigos ("expectativas de rol").
 - c) La forma en que el propio Supervisor visualiza su rol, su filosofía, su escala de valores, lo que él personalmente cree importante, sus experiencias y habilidades en las diversas áreas en que desarrolla sus actividades, etc. El perfil de la personalidad del Supervisor definirá importantes líneas en su forma de asumir y desarrollar el "rol" que le ha sido prescripto.



- * La eficacia del Supervisor se basa en su identificación con:
 - a) Los valores de la sociedad democrática.
 - b) Los valores del pensamiento científico.

PANEL.- FUNCIONES DEL SUPERVISOR EN LA SOCIEDAD DEMOCRATICA

- * La democracia aspira a brindar a todos los integrantes de la comunidad, igualdad de oportunidades para participar en el estudio y solución de los problemas comunes.
- * La participación activa de todos los interesados en la vida escolar (docentes, padres, miembros de la comunidad, etc.) será posible y positiva en la medida en que logre canalizarse a través del esfuerzo sistemático y organizado.
- * Una función de fundamental importancia del Supervisor, y particularmente delicada, es la de ayudar a la gente de la comunidad y a los docentes de las escuelas, a organizarse democráticamente para contribuir al desarrollo y la expansión de la educación.
- * Las personas debemos aprender a trabajar juntas, a escucharnos mutuamente, a analizar nuestros problemas e indagar las causas que los originan, a buscar soluciones, a compartir esfuerzos, y organizar los recursos disponibles para el desarrollo de los cursos de acción que se determinen cooperativamente.
- * Para asumir y desarrollar esta función es importante que el Supervisor encuentre la forma de situarse en una posición de equilibrio entre la mera imposición, el asesoramiento o el rol orientador excesivos, con desmedro para la autonomía del grupo, por una parte, y la actitud exageradamente neutral, lindando en la indiferencia, por otra.
- * El Supervisor debe ser "sentido" por los demás como un miembro más del grupo de trabajo. Aporta sus opiniones sin que éstas adquieran el carácter de última palabra. Participa de un diálogo que se convierte en una real búsqueda en común. Su rol fundamental en esta situación es la de un animador y de un incendiario a cuyo lado brota el entusiasmo realizador de los demás.

- * *La función de animar y despertar en los padres y docentes el vivo deseo de participar activamente en el progreso educativo se sitúa en el centro del rol del supervisor.-*

¿Cómo puedo despertar en los demás el deseo de participar activamente en el mejoramiento de la escuela?



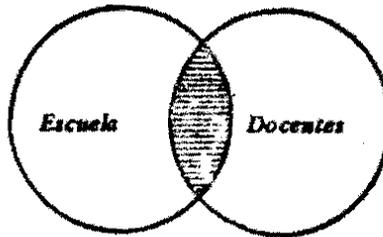
PANEL- BASES PARA UNA ORGANIZACION EFICIENTE DE LA ESCUELA.

- * No hay organización eficiente si las personas no desean participar en ella, o lo hacen sin entusiasmo, forzadas por las circunstancias.
- * La salud organizacional de toda institución social (la escuela en nuestro caso) depende de la medida en que se atiende a los siguientes principios:

a) Principio de reciprocidad

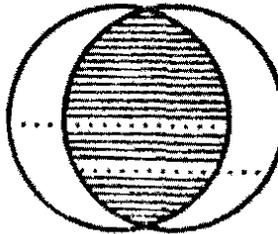
Los objetivos de la organización son plenamente comprendidos y deseados por sus integrantes. Y, a su vez, las actividades que se desarrollan para alcanzar esos objetivos contribuyen al desarrollo de sus integrantes como personas (satisfacen las necesidades que tienen todos los seres humanos de sentirse respetados, de manejarse con razonable autonomía, de sentirse útiles e importantes en la tarea común, de sentirse cómodos y a gusto en el grupo de trabajo, etc.).

GRAFICACION DEL CONCEPTO DE RECIPROCIDAD ORGANIZACIONAL



- Cuando el área de los objetivos de una institución social (escuela en nuestro caso) y los objetivos de los miembros de la organización se corresponden sólo parcialmente (ver zona sombreada) la fuerza de la motivación y la salud organizacional de la entidad (escuela en nuestro caso) se torna débil e ineficiente para ambas partes.

*Institución Social
(Escuela)*



*Miembros de la organización social
(Docentes)*

- Cuando, como en el caso graficado, los ámbitos de los intereses, expectativas y objetivos se superponen casi por completo (ver zona sombreada) la salud organizacional de la Institución Social queda plenamente asegurada.

- * *En esta situación los integrantes trabajan duro por los objetivos de la organización; y ésta, a su vez, sirve y atiende al desarrollo de la personalidad de sus integrantes.-*

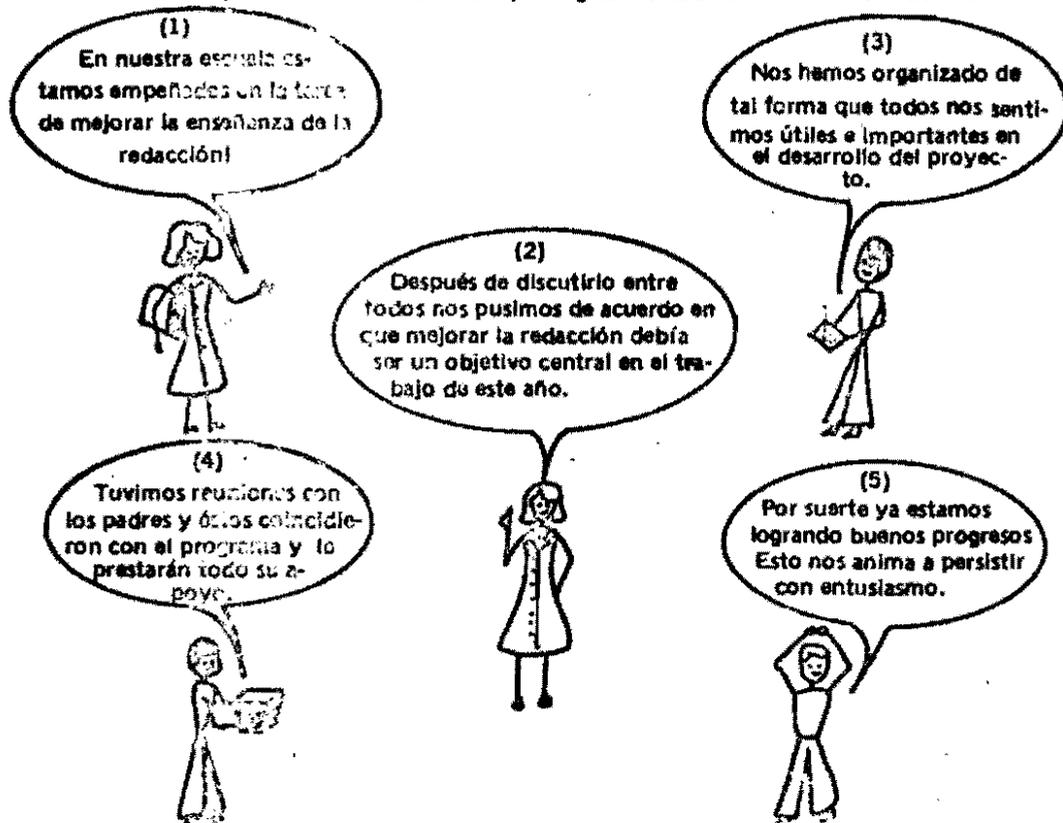
(Panel 18)

x b) Principio de adaptación.

- * Todo organismo vivo que no se adapte y no responda a los requerimientos de su medio se debilita y finalmente muere.
- * La escuela, como toda organización social, debe "tomar debida nota" de las características y necesidades de su medio para conservar y fortalecer su salud organizacional.

x c) Principio de logro de los objetivos.

- * Todo organismo vivo y toda organización social que no logre satisfacer sus necesidades, que no pueda alcanzar los objetivos que se ha propuesto, que no tenga éxito en su empresa y que vaya en fracaso, verá resentirse gravemente su salud organizacional. Y terminará por vegetar hasta sucumbir definitivamente.

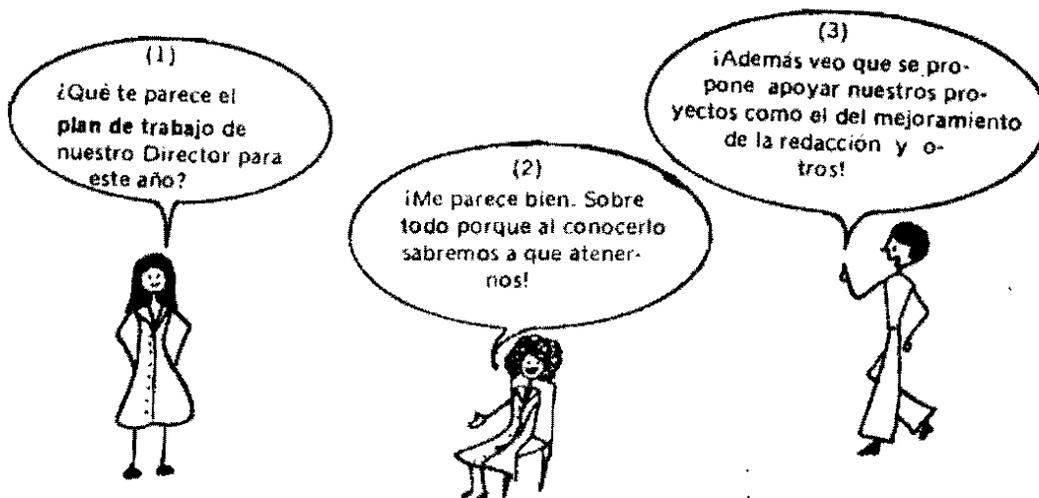


* *La función de la supervisión debe inspirarse en la necesidad de ayudar a las escuelas a organizarse de forma tal que puedan atenderse por igual los 3 principios mencionados:*

- RECIPROCIDAD** entre los objetivos de la escuela y las necesidades sentidas por los docentes.
- ADAPTACION** y respuesta positiva de la escuela a las reales necesidades sentidas por la comunidad.
- EXITO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS** de la comunidad educativa.

PANEL - EL SUPERVISOR DEBE PLANIFICAR SU PROPIA ACTIVIDAD.

- * El Supervisor ha sido definido como el Guía, Promotor y Animador de la tarea escolar.
- * Como guía debe tener una idea clara que le permita saber adonde va. Esta percepción de sus objetivos se verá enriquecida en la medida en que se le brinde oportunidad de participar en los procesos de planeamiento a nivel global del sistema educativo. Su participación activa en este proceso le proporcionará las experiencias que le permitan liderar y guiar actividades de planeamiento a nivel local y escolar.
- * Para liderar y guiar las actividades de planeamiento de la educación a nivel local y escolar es necesario que el Supervisor desarrolle las siguientes tareas:
 - Tomar contacto personal con la realidad social y escolar de la comunidad en que desempeñará su función.
 - Identificar y estudiar los problemas más significativos que afectan al proceso educativo en el medio.
 - Diseñar su propio plan de trabajo en función de la realidad que confronta y de sus necesidades específicas.
 - Definir con claridad y precisión los objetivos de su plan de trabajo.
 - Describir las actividades programadas para el cumplimiento de su plan de trabajo.
 - Difundir ampliamente entre los docentes y los integrantes de la comunidad los objetivos, características y alcances de su plan de trabajo. (Consignar en el mismo y con la mayor claridad posibles el rol que desempeñará personalmente en relación con las actividades de los docentes y de los miembros de la comunidad).
 - Evaluar permanentemente sus logros y actividades en función de su plan de supervisión.



- * Una función importante del supervisor es la de formular su propio plan de trabajo y difundirlo para conocimiento de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa.-

PANEL - FUNCIONES DEL SUPERVISOR COMO GUIA DEL PLANEAMIENTO A NIVEL ESCOLAR.

- * La función básica del Supervisor, y que resume todas las demás, es la de apoyar y brindar su ayuda al proceso de **planeamiento, desarrollo y evaluación** de las tareas docentes, administrativas y comunitarias que se realizan en su jurisdicción (escuela-distrito escolar).
- * Puede admitirse que esta "ayuda" se traduzca, inicialmente, en orientaciones, asesoramiento, directivas. Pero estas funciones deben ceder el paso, a medida que los grupos escolares y comunitarios ganan en madurez, a una conducción "no directiva" que permita aflorar con mayor plenitud la autonomía operativa de las escuelas. Esta actitud es fundamental y decisiva si se desea alcanzar una real salud organizacional y un excelente nivel motivacional de las instituciones educativas.
- * Con estas reservas debe esperarse del Supervisor un apoyo al docente, a la comunidad y a los agentes administrativos que se traduzca en:

Ayuda para:

- *examinar la realidad administrativa, escolar y comunitaria que afecta a la educación en el medio.*
- *identificar y analizar los problemas más significativos y su incidencia en el proceso educativo.*
- *formular el diagnóstico de la situación (descripción de problemas con determinación precisa de las causas que los originan).*
- *formular y precisar cooperativamente los objetivos de la tarea.*
- *decidir, democráticamente, los cursos específicos de acción y los programas concretos que se implementarán para el logro de los objetivos deseados.*
- *identificar los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles.*
- *organizar el trabajo y distribuir responsabilidades ejecutivas en los diversos grupos y equipos.*
- *establecer el cronograma para el desarrollo de los programas adoptados.*
- *evaluar en forma permanente los logros y las modalidades operativas del trabajo.*

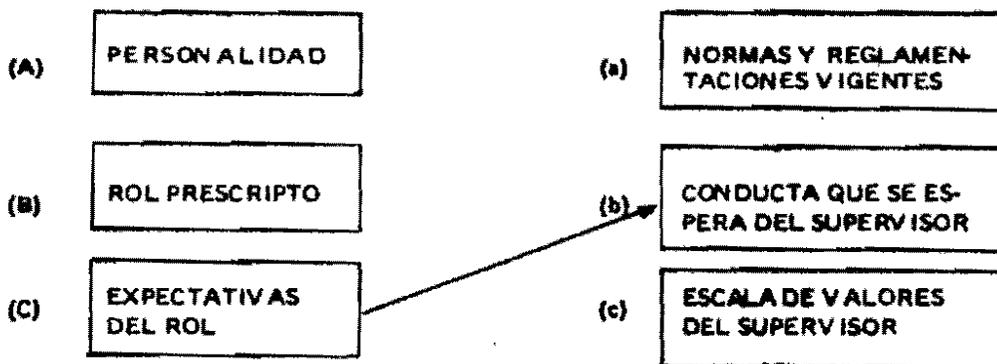


Revisemos algunos conceptos:

21

1. * Diversas fuerzas se combinan para modelar la conducta del rol que asume el Supervisor en el ejercicio de sus funciones y tareas específicas.

(Establezca con una flecha las relaciones que correspondan en el siguiente gráfico).



22

2. * Se han examinado tres fuerzas fundamentales en la definición del rol que asume el Supervisor en el ámbito escolar. Todas operan juntas y en forma combinada. Son por consiguiente inescindibles. Sin embargo, si usted tuviera que señalar una de estas fuerzas como la más importante, en última instancia, para la tarea que realiza el Supervisor, por cuál se inclinaría?

(Marque con "X" su respuesta)

a)	Personalidad del Supervisor ("su escala de valores")	()
b)	"Rol prescripto" (Normas reglamentarias vigentes)	()
c)	"Expectativas del rol" (lo que esperan del Supervisor los maestros, padres, etc.)	()

23

3. * La eficacia del Supervisor depende de una gama muy amplia de habilidades, conceptos y, sobre todo, de su escala de valores. A continuación se formula una lista de valores, todos de gran importancia para la función del Supervisor. Se le pide señalar dos (2) de esos valores y a los cuales usted asigna particular trascendencia.

(Marque con "X" sus respuestas)

Valor de:

- a) Trabajo organizado ()
- b) Principio de autoridad ()
- c) Pensamiento científico ()
- d) Sociedad democrática ()
- e) Acción planificada sistemáticamente ()

24

4. * Cuando el Supervisor realiza actividades tendientes a elevar el nivel motivacional de los docentes y de los integrantes de la comunidad esté actuando como de la comunidad educativa.

(Subraye la palabra que corresponda)

- * ASESOR * GUÍA * INSTRUCTOR * DIRECTOR
- * ANIMADOR * ORIENTADOR * CONSULTOR * FISCALIZADOR

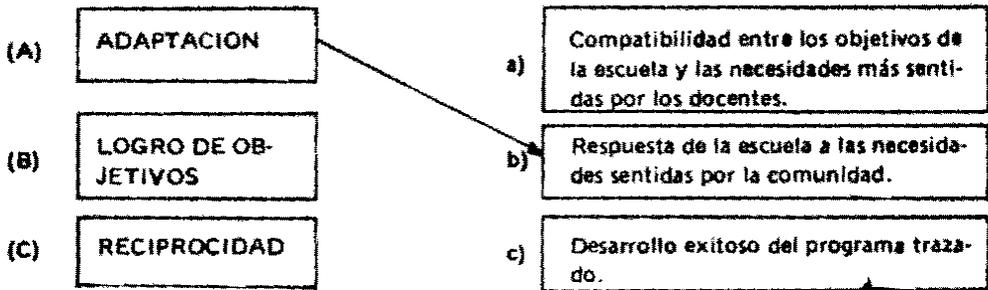
25

5. * Las actividades que puede desarrollar el Supervisor con el propósito de animar y elevar el nivel motivacional de los docentes son muy diversas. Su valor potencial depende de la situación a que se apliquen. Se le pide señalar en el listado siguiente dos (2) de los recursos que usted considera personalmente más efectivos. (Marque su respuesta con "X").

- a) Impartir instrucciones precisas sobre lo que debe hacerse en relación con determinado proyecto ()
- b) Consultar la opinión de los docentes sobre lo que conviene hacer en relación con determinado proyecto ()
- c) Compartir con los docentes el estudio de las causas que obstaculizan el desarrollo de un proyecto ()

26

6. * Tres principios básicos para asegurar la salud organizacional de una escuela han sido examinados en este programa. (Ver Panel 18).
(Establezca con una flecha las relaciones que correspondan).



27

7. * En el siguiente listado se señalan algunos logros importantes que pueden alcanzarse con la aplicación correcta de los tres principios organizacionales planteados en el cuadro anterior.

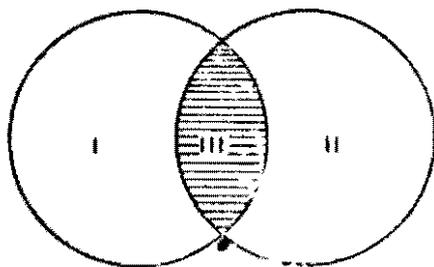
(Marque con "X" todas las respuestas que usted considera positivas).

- a) Mejor organización del trabajo ()
- b) Buen nivel motivacional ()
- c) Objetivos más realistas ()
- d) Equipamiento escolar modernizado (por gestión exclusivamente del Director) ()
- e) Mayor participación docente ()
- f) Biblioteca escolar más completa (por gestión exclusivamente del Director) ()
- g) Mejor aprovechamiento de los recursos humanos ()
- h) Relaciones humanas más democráticas ()
- i) Reuniones docentes más interesantes ()
- j) Mayor interés de los padres en la escuela ()
- k) Estímulo más efectivo para el desarrollo de los docentes .. ()

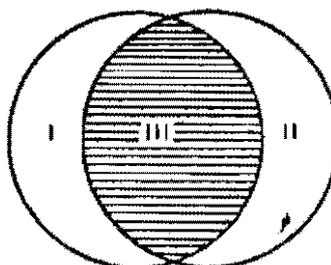
8. * Una de las dos situaciones que se grafican a continuación podrá alcanzar un clima organizacional y un nivel motivacional satisfactorio.

(Marque con "X" la alternativa que usted considere más valedora).

A ()



B ()



- I- Objetivos de la familia.
- II- Necesidades "sentidas" por los docentes.
- III- Objetivos comunes (zona sombreada).

9. * El Supervisor debe elaborar su propio plan de trabajo. Este plan será efectivo en la medida en que

(Marque con "X" todas las respuestas que le parezcan válidas).

El Supervisor:

- a) haya participado en actividades de planeamiento del sistema educativo ()
- b) conozca la realidad de la escuela y de la comunidad en que ésta actúa ()
- c) se encuentre al día con los trámites administrativos a su cargo ()
- d) tenga en cuenta las necesidades sentidas por los docentes y los padres de los alumnos ()
- e) difunda y haga conocer su plan de trabajo entre los docentes y miembros de la comunidad ()
- f) dicte numerosas conferencias para orientar la acción didáctica de los docentes ()
- g) atienda a las causas más que a los efectos de los problemas que confronta ()

R E S P U E S T A S

1.

(A → c) (B → a) (C → b)

2. (a) **Personalidad del Supervisor.** (Quizás no se pueda generalizar esta respuesta. Pero posiblemente cubra la mayoría de las situaciones).

3. c) y d).

(Se le invita a discutir estas alternativas y sus respuestas en el próximo Seminario).

4. **ANIMADOR**

5. (b) y (c).

(Discuta este tema en su próximo Seminario).

6.

(A → b) (B → c) (C → a)

7. a) b) , c) e) g) h) i) j) k)

(Procure discutir estas respuestas y sus alcances en sus reuniones de Seminario con sus colegas).

8. (B)

9. a) b) d) e) g)

(Discuta estos puntos en el encuentro con sus colegas
en el próximo Seminario).

TEST DE AUTOEVALUACION DE LA UNIDAD

Resulta siempre útil recordar que aprendemos mejor cuando:

- a. Conocemos los objetivos de nuestra tarea.
- b. Practicamos las conductas que deseamos lograr.
- c. Evaluamos nuestros logros en función de los objetivos que nos hemos propuesto alcanzar.

• **Por tal motivo se le invita a:**

- 1o. Releer nuevamente los objetivos de la unidad.
- 2o. Realizar un balance personal, antes de proceder a cumplimentar la prueba de **autoevaluación**, con vistas a apreciar si ha logrado el dominio de todas y cada una de las conductas deseadas y planteadas en los objetivos de la **unidad**.
- 3o. Releer y replantearse el trabajo de los **núcleos temáticos (paneles y cuadros de práctica)** referidos a los objetivos y las conductas sobre las que siente alguna duda o inseguridad.
- 4o. Responder al **test** de autoevaluación.
- 5o. Controlar sus respuestas.
- 6o. Participar del **seminario** destinado a promover el intercambio de ideas, dudas, iniciativas y proyectos, y a elaborar las conclusiones que permitan fortalecer el dominio de los objetivos de la **unidad**.

La organización del seminario a que se hace referencia en el punto 6o. estará a cargo de los propios interesados los que, una vez constituidos, procederán a determinar libremente:

- 1o. Los objetivos del seminario.
- 2o. La organización que quieran darse para el desarrollo de las actividades que concurren al logro de los objetivos previstos.
- 3o. Los recaudos y las modalidades que adoptaran para la autoevaluación del trabajo del propio seminario.

TEST DE AUTOEVALUACION

(UNIDAD II)

ITEM 1. Formule una lista con las cinco (5) funciones correspondientes a cada una de las áreas de responsabilidad del supervisor (15 en total) y que Ud. considere personalmente de especial importancia para el desempeño eficiente de la tarea de supervisión educacional. (Todas las funciones prescriptas en este programa son importantes, por consiguiente no le resultará sencillo optar por alguna de ellas en desmedro de otras. Lo que importa detectar en este ITEM es la escala de valores en función de la cual toma Ud. sus decisiones en relación con el tema planteado).

I. AREA ADMINISTRATIVA

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

II. AREA TECNICA

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

III. AREA COMUNITARIA

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ITEM 2. Las situaciones que se planteen a continuación representan tres criterios distintos para la distribución del tiempo asignado a cada una de las tres (3) áreas de supervisión.

(Marque con una X la situación que exprese según su criterio personal una mejor distribución del tiempo del supervisor)

AREAS	(A)	(B)	(C)
I. ADMINISTRATIVA	50%	20%	20%
II. TECNICA	25%	50%	70%
III. COMUNITARIA	25%	30%	10%
	()	()	()

ITEM 3. Con frecuencia la tarea administrativa resulta excesivamente absorbente para el supervisor en desmedro de la atención que reclaman las funciones técnicas y comunitarias.

• Enumere las causas que influyen en esta situación:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ITEM 4. La conducta de los directores por esta modalidad es controlada por tres importantes fuerzas:

- a) El rol prescrito, es decir
- b) Las expectativas de rol, es decir
- c) La personalidad del propio supervisor, especialmente en lo que respecta a los
..... que considera más importante.

ITEM 5. Constituyen el núcleo básico de la personalidad del Supervisor eficiente los valores propios de la reciprocidad y del pensamiento

ITEM 6. Tres principios fundamentales deben conjugarse para asegurar la salud organizacional de la escuela. Estos son:

- a) El principio de reciprocidad, según el cual
- b) El principio de adaptación, según el cual
- c) El principio de objetivos selectivos, según el cual

ITEM 7. La correcta aplicación de la organización escolar de los principios de reciprocidad, adaptación y los objetivos selectivos permite esperar que se logren los siguientes valores positivos:

- a) Mejor organización del
- b) Buen nivel
- c) Objetivos más
- d) Mayor participación del
- e) Relaciones humanas más
- f) Reuniones de comités más
- g)
- h)

ITEM 8. La elaboración de su propio "plan de trabajo" por el supervisor es una práctica importante para el éxito de su función. Este plan de trabajo será efectivo en la medida en que el supervisor

(Complete las proposiciones que se plantean y agregue otras que estime pertinente)

- a) participe y realice experiencias de
..... a nivel global del sistema educativo.
- b) conozca la realidad de la y de la
..... local.
- c) tenga en cuenta las necesidades y los intereses de los
.....
- d) atienda a las causas más que a los de los
problemas que confronta.
- e)
- f)

ITEM 9. Las fases y operaciones del planeamiento educativo en que el supervisor debe prestar su apoyo y su ayuda a los docentes son las siguientes: (complete la enumeración)

- a) **Diagnóstico de la situación educativa en el medio** (identificación de los problemas más significativos, descripción precisa de sus alcances y de las causas que los originan, etc.)
- b) **Formulación de los objetivos del plan de trabajo**
- c)
- d)
- e)
- f)

ITEM 10. Las funciones que realiza el supervisor moderno difieren en importantes aspectos de las que realizaba el supervisor tradicional.

(Marque en el siguiente listado esas diferencias funcionales)

Indique:

- Con la letra "T" las funciones características del supervisor tradicional.
- Con la letra "M" las funciones características del supervisor moderno.

Listado de funciones de la Supervisión

1. Planifica personalmente la tarea de la escuela (T)
2. Ayuda a identificar problemas significativos (M)
3. Organiza la tarea de la escuela ()
4. Motiva y estimula la tarea de los docentes ()
5. Promueve las actividades de planificación en la escuela ()
6. Guía democráticamente las actividades de la escuela ()
7. Adopta las decisiones sobre lo que debe hacerse ()
8. Ordena e imparte instrucciones detalladas ()
9. Participe cooperativamente en el trabajo escolar ()
10. Distribuye el trabajo y esigna responsabilidades ()
11. Controla y juzga la tarea de los docentes ()
12. Propicia la autoevaluación del trabajo docente ()

(Respuestas correspondientes al Test de Autoevaluación)

- ITEM 1.** Las respuestas que se plantea el programa pueden no coincidir plenamente con las suyas. Dependen, en gran medida, de su experiencia personal y de su propia escala de valores. De todas maneras consideramos que si dos o más de sus respuestas son coincidentes (en cada una de las áreas con las que propone el programa su identificación con su filosofía básica es satisfactoria).

Con estas reservas las respuestas del programa son las siguientes:

I. AREA ADMINISTRATIVA

1. Organizar, orientar y perfeccionar permanentemente la estructura administrativa de su jurisdicción con vistas a la tramitación ágil y eficiente de los asuntos a su cargo.
2. Reunir, organizar y estudiar sistemáticamente los datos estadísticos sobre matrícula escolar, deserción y repitencia, etc.
3. Promover el conocimiento y la correcta interpretación de las normas legales (leyes, decretos, disposiciones, circulares, etc.) en que se apoya la estructura administrativa del del sistema educativo.
4. Implementar programas de capacitación y de perfeccionamiento permanente de los agentes administrativos y de servicio en su esfera de acción.
5. Evaluar permanentemente las acciones, los logros y la organización de los servicios administrativos y de servicio.

II. AREA TECNICA

1. Proponer las medidas que contribuyan al constante perfeccionamiento y ajuste del diseño curricular.
2. Ayudar a los docentes a tomar conocimiento amplio de la realidad escolar y comunitaria que condiciona sus funciones en la conducción del aprendizaje.
3. Ayudar a los docentes a identificar y analizar los problemas más significativos del medio (escolar y comunitario) que afectan su tarea.
4. Ayudar a los docentes en la tarea de planificar, desarrollar y evaluar su propia actividad curricular.
5. Promover programas y alentar la iniciativa de los propios docentes con vistas a su actualización y perfeccionamiento permanentes.

(Respuestas al Test de Autoevaluación)

III. AREA COMUNITARIA

1. Cooperar con toda iniciativa que tienda a favorecer el conocimiento y la comprensión cada vez más amplios, por la comunidad local, de los objetivos específicos de la escuela que sirve al medio.
2. Participar en el desarrollo de actividades y programas que tiendan a desarrollar en los miembros de la comunidad un interés activo por cooperar en la labor escolar.
3. Ayudar a la gente a relacionarse entre sí y a organizarse en instituciones co- y peri-escolares de apoyo y cooperación escolar.
4. Organizar e implementar servicios de información educativa y de relaciones públicas que amplíen el conocimiento, por la comunidad, de los problemas que confronta la escuela y de los proyectos y programas previstos para superarlos.
5. Apoyar y cooperar con los programas de educación permanente que se implementan en el medio, particularmente en el área de "educación para padres".

ITEM 2. Respuesta Alternativa (B)

ITEM 3. Causas que inciden para que la tarea administrativa del supervisor tenga un peso excesivo en sus funciones.

1. Excesiva burocratización de la educación.
2. Escala de valores del supervisor (considera más importante la tarea administrativa que la técnica y comunitaria)
3. Falta de experiencia y de capacitación del supervisor para desempeñarse en las áreas técnicas y comunitarias.
4. Falta de medios para visitar las escuelas.

ITEM 4.

- a) El rol prescripto, es decir las normas legales vigentes.
- b) Las expectativas de rol, es decir lo que los demás (docentes, integrantes de la comunidad, padres, alumnos, etc.) esperan del supervisor.
- c) La personalidad del propio supervisor, especialmente en lo que respecta a los valores que considera importantes.

ITEM 5. Sociedad democrática
Pensamiento científico

- ITEM 6. a)** las necesidades y los objetivos de la escuela y de los docentes son compatibles entre sí.
- b)** la escuela responde a las necesidades e inquietudes de la comunidad.
- c)** los programas en desarrollo tienen éxito y logran resultados satisfactorios para los docentes y los integrantes de la comunidad.
(o conceptos similares)

- ITEM 7. a)** trabajo
- b)** motivacional
- c)** realistas
- d)** docente
- e)** democráticas
- f)** interesantes
- g)** Mayor estímulo del desarrollo personal del docente.
- h)** Participación más amplia de los padres en la labor escolar.

- ITEM 8. a)** planeamiento
- b)** escuela
Comunidad
- c)** docentes
- e)** efectos
- f)** Difunda ampliamente sus provisiones para conocimiento de los docentes y de los padres.

- ITEM 9. c)** Decisión democrática de los cursos de acción y de los programas concretos que se implementarán para alcanzar los objetivos deseados.
- d)** Identificación de recursos humanos, técnicos y materiales disponibles.
- e)** Organización del trabajo y distribución de responsabilidades en los diversos grupos y equipos.
- f)** Definición del cronograma de trabajo.
- g)** Evaluación de logros y procesos.