

Folio  
37.014.6  
1

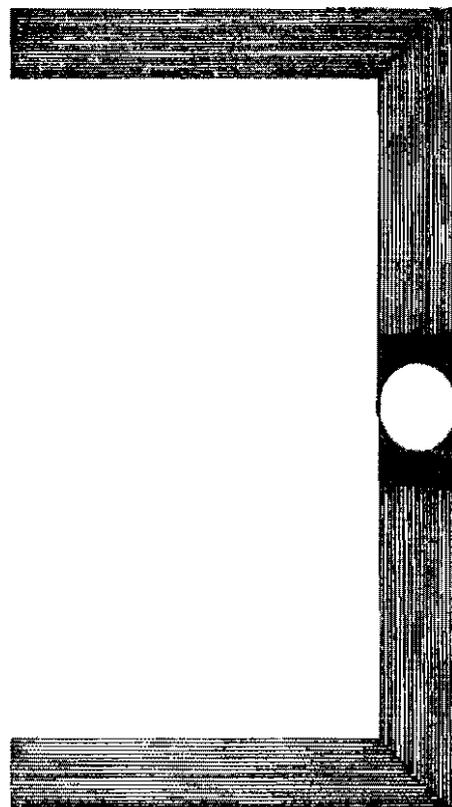
17897

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 I

Buenos Aires  
República Argentina

1981

INV	017997
SIG	F011 37.014.6
ISS	1

*La Dirección del Proyecto Multinacional de Investigación Educativa al considerar los resultados del estudio: "La Supervisión Escolar": un problema para la Investigación Educativa se permitió sugerir la realización de este trabajo. Estima que es una forma de apoyar a los distintos niveles de la Supervisión al mismo tiempo que cumple con sus objetivos específicos.*

**MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION**

**Ministro:**

*Ingeniero Carlos A. BURUNDARENA*

**Subsecretario de Educación:**

*Doctor Carlos R. GIL*

**Unidad de Coordinación de los Proyectos con Organismos Internacionales:**

*Profesor J. Roberto BONAMINO*

**Directora del Proyecto Multinacional de Investigación Educativa:**

*Profesora María Dolores O. de ARAUJO*

**ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS**

**Programa Regional de Desarrollo Educativo**

**Director del Departamento de Asuntos Educativos:**

*Doctor Raúl ALLARD*

**Director de la Oficina de la Secretaría General de la OEA en la Argentina:**

*Señor Roberto C. MONTI*

**CURSO DE SUPERVISION**

**EDUCATIVA**

**"CUANTO MAS PARTICIPA LA GENTE EN  
CUALQUIER PROYECTO O ACCION TEN-  
DIENTE A LOGRAR UN OBJETIVO, TAN-  
TO MAS SE INTERESA EN DICHO PRO-  
YECTO U OBJETIVO".**

*(JACK R. BIBB)*

## **CURSO DE SUPERVISION**

### **INTRODUCCION**

*La SUPERVISION en cualquier organización o empresa tiene por finalidad contribuir a la mayor eficiencia de las actividades que se desarrollan en las mismas.*

*En el área de la educación, el objetivo de la SUPERVISION es conseguir el máximo rendimiento del proceso de la enseñanza.*

*La palabra SUPERVISION deriva de dos voces latinas: SUPER que significa "sobre", lo "MAXIMO"; y VISIO que hace referencia a la acción de "ver". SUPERVISION significa "mirar desde arriba, desde lo alto", desde una perspectiva amplia, abarcadora y global que permite percibir "todos los lados" de la situación. Esta posición del SUPERVISOR lo coloca en excelentes condiciones de "ver" con mayor claridad que el propio protagonista (el docente) y en su conjunto, la complejidad de los problemas que obstaculizan el logro de los objetivos deseados.*

*Al referirnos al SUPERVISOR en este trabajo tenemos en mente tanto al SUPERVISOR ESCOLAR como al DIRECTOR DE ESCUELA, en cualquiera de los niveles del sistema educativo.*

*La posición del SUPERVISOR junto a los docentes, a los alumnos, a los padres y demás miembros de la comunidad, de las autoridades centrales del sistema educativo, etc., lo colocan en inmejorables condiciones para cooperar con el docente en la tarea de identificar y analizar los diversos factores que influyen en el proceso enseñanza-aprendizaje, como asimismo de brindarle su apoyo y su ayuda con vistas a superar las dificultades que se le plantean.*

## OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El programa de **Supervisión** que se plantea se integra con cinco **Unidades de Trabajo**. El conjunto de estas **Unidades** ofrece un panorama global de la **Supervisión en el Area de la Educación**. Las actividades que se proponen permitirán a los participantes de este programa realizar una revisión general de los **conceptos, principios, objetivos, roles, funciones, técnicas y exigencias psicoprofesionales** que la moderna educación plantea a los **Directores de Escuelas** y a los **Supervisores Escolares**, en el ejercicio de sus respectivas tareas.

Más específicamente, se espera que los participantes logren, al finalizar el programa, las conductas que les permitan:

- 1) ***EXPLICAR** los principios fundamentales y las bases psicológicas en que se apoya la moderna concepción de la supervisión de la educación.*
- 2) ***IDENTIFICAR** los roles, las funciones y las tareas específicas que desempeña un supervisor eficiente en un moderno sistema educativo.*
- 3) ***EVALUAR** las diversas técnicas y los recursos que utiliza el supervisor para el desarrollo de sus funciones.*
- 4) ***DESCRIBIR** las condiciones profesionales y personales deseables en un buen supervisor de la educación.*
- 5) ***DISEÑAR** pautas destinadas a evaluar la eficiencia del supervisor.*

**U N I D A D I**

**\* PRINCIPIOS EN QUE SE APOYA LA SUPERVISION MODERNA**

**"LO QUE QUEREMOS APRENDER,  
DEBEMOS PRACTICARLO".**

*(PERCIVAL M. SYMONDS)*

## UNIDAD I

### OBJETIVOS DE LA UNIDAD

La actual concepción de la **Supervisión** se apoya en principios modernos del aprendizaje. Estos principios tienen su origen en los descubrimientos realizados por los psicólogos sobre la forma en que los seres humanos aprendemos con mayor efectividad.

Esta **Unidad de Trabajo** examina los principios del aprendizaje en los aspectos que se relacionan más directamente con la moderna concepción de la supervisión en el área educativa.

Al término de los trabajos planteados en esta **Unidad** los participantes del programa estarán en condiciones de:

- 1) **EXPLICAR** el concepto de aprendizaje.
- 2) **DEFINIR** el moderno concepto de supervisión.
- 3) **LISTAR** los principios básicos del aprendizaje de especial significación para la supervisión educativa.
- 4) **IDENTIFICAR** en una situación concreta los principios del aprendizaje que han sido considerados por el supervisor en la organización de su plan de actividades.
- 5) **EXPLICAR** la importancia que tienen la invención (creatividad) y la difusión (comunicación) para la supervisión.
- 6) **ESTABLECER** las implicaciones que tienen para la supervisión los principios de la democracia.
- 7) **ENUMERAR** los beneficios de mayor significación que se derivan del trabajo docente en grupos de estructura democrática.

**PANEL**

**CONCEPTO DE SUPERVISION**

El presente histórico en que vivimos sólo puede comprenderse en función del pasado. Nada nos ayuda mejor que el conocimiento de la evolución de un concepto para tomar más clara conciencia, y más profunda, sobre sus verdaderos alcances.

El concepto de **Supervisión** ha experimentado profundas transformaciones a lo largo del tiempo. Así se fueron sucediendo los conceptos de:

- \* FISCALIZADORA
- \* CONSTRUCTIVA
- \* CREADORA

**La Supervisión Fiscalizadora**

De carácter autocrático y correctivo, centra su gestión en la tarea de señalar errores y falencias en el cumplimiento de las normas vigentes.

La autoridad del supervisor se afirma en la crítica autoritaria e inapelable.

El supervisor tradicional tenía la palabra última y definitiva en la evaluación del quehacer docente.

Su actitud adquiría un carácter un tanto policíaco que en nada favorecía el diálogo constructivo para el examen, en común, de los problemas y de las dificultades que plantea el proceso enseñanza-aprendizaje.

Muy escasos resabios parecen sobrevivir aún de este tradicional concepto de la supervisión educativa.

**La Supervisión Constructiva**

No se limita a la tarea de inventariar y de señalar errores y falencias. Por el contrario, pone el acento en la tarea de proporcionar el asesoramiento técnico que coloque al docente en condiciones de perfeccionar sus actividades.

Implica un importante avance sobre la supervisión meramente fiscalizadora .

Creemos hoy, sin embargo, y a la luz de una mayor comprensión de la conducta de los seres humanos, que, no obstante sus innegables méritos, la supervisión que se agota en el asesoramiento y en la orientación de todo lo que debe hacer el docente y como debe hacerlo, contribuye, peligrosamente, a crear cierta dependencia mental y profesional de los educadores hacia criterios que no son, necesariamente, suyos.

Por consiguiente, la supervisión constructiva, genera, por exceso de dirección, un conformismo y un acatamiento pasivo que anula las posibilidades creativas del docente, en numerosas situaciones. Y en otras, e n cambio, al atentar contra la necesidad básica que tenemos todos los seres humanos de manejarnos con algún grado de autonomía y espíritu creativo, provoca la formación de actitudes negativas y de resistencia al cambio y a las "sugerencias" recibidas.

La supervisión constructiva y las modalidades operativas que se derivan de la misma parecen ser las de mayor vigencia en los sistemas educativos de nuestro tiempo.

La supervisión constructiva no se agota en la tarea de asesorar y de orientar, aunque ponga el acento en estas funciones. Debe, naturalmente, fiscalizar y constatar el cumplimiento de las normas básicas que definen al sistema educativo.

### La Supervisión Creadora.

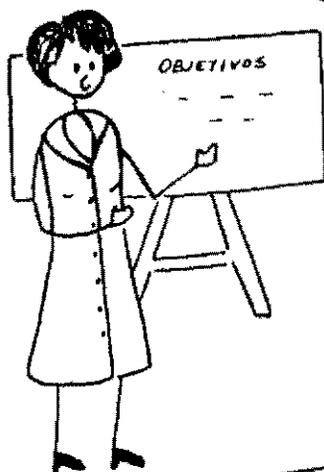
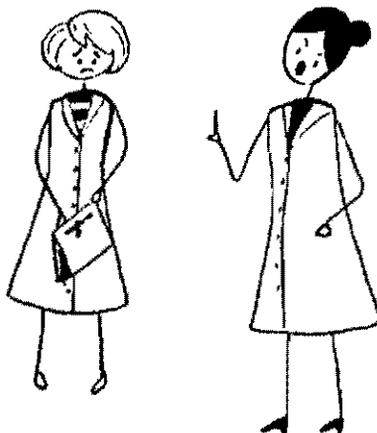
Sin dejar de fiscalizar, ni de asesorar, la supervisión creadora pone el acento en la tarea de "animar", "estimular" y "promover" la participación activa e interesada del propio docente en la búsqueda de las mejores soluciones para superar los problemas propios de la enseñanza.

Promueve la formación de un ambiente de estudio, de investigación, de examen crítico compartido, de trabajo en equipo, de intercambio cooperativo de experiencias, ideas e iniciativas para el desarrollo profesional docente. **Anima al docente a pensar por sí mismo y a resolver sus dificultades con espíritu creativo y original.**

Parte de la premisa de que la labor cooperativa, en forma democrática de los docentes entre sí y de éstos con la supervisión, permitirá un mejor aprovechamiento de las experiencias de todos, en beneficio del quehacer común.

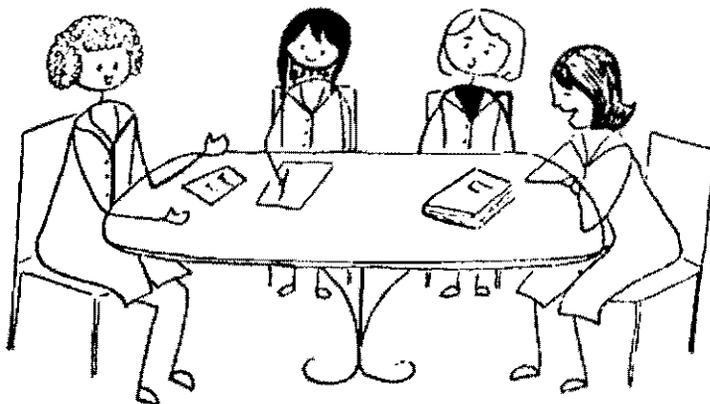
El concepto de **Supervisión Creadora** pugna por abrirse camino e n nuestros días, lentamente, quizás demasiado lentamente, en los modernos sistemas educativos.

**Supervisión Fiscalizadora**



**Supervisión Constructiva**

**Supervisión Creadora**



- \* LA SUPERVISION CREADORA IMPULSA A LOS DOCENTES A ESTUDIAR SUS PROPIOS PROBLEMAS Y A BUSCARLES SOLUCION, A TRAVES DE UN TRABAJO COOPERATIVO Y EN EQUIPO, EN ACTITUD CIENTIFICA Y DEMOCRATICA.
- \* EL PROPIO SUPERVISOR COLABORA CON EL DOCENTE EN ESTA TAREA COMO UN INTEGRANTE MAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.

2

El supervisor en nuestros días desempeña, en alguna medida, las tres funciones siguientes:

- *Fiscaliza el cumplimiento de normas.*
- *Orienta y asesora la actividad del docente.*
- *Estimula y anima la actividad creativa del docente.*

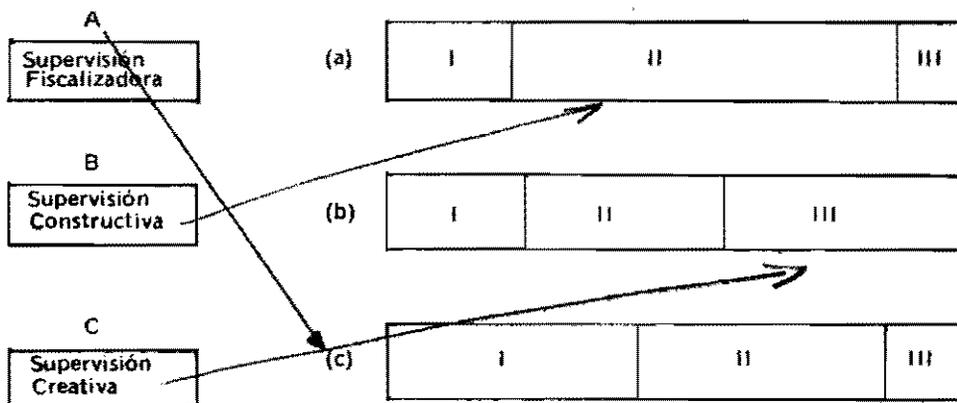
El nivel de importancia que asigne a cada una de estas actividades dependerá del concepto que tenga de la supervisión.

- \* *LA SUPERVISION FISCALIZADORA acentuará, en forma desmedida, su preocupación por señalar errores y por fiscalizar el cumplimiento de las normas vigentes.*
- \* *LA SUPERVISION CONSTRUCTIVA pondrá el acento en el asesoramiento y en la orientación del docente, sin dejar de fiscalizar.*
- \* *LA SUPERVISION CREADORA pondrá énfasis en la tarea de animar al docente a investigar, analizar y resolver creativamente sus dificultades y problemas, sin desmedro de la necesaria fiscalización y asesoramiento de la enseñanza.*

Nos detenemos para que usted tenga ocasión de revisar algunas ideas:

1. Trace una línea de unión entre el correspondiente concepto de Supervisión y la gráfica que mejor lo interpreta en cada caso.

(NOTA: El bloque I representa la acción Fiscalizadora  
 El bloque II representa la acción Constructiva (asesoramiento)  
 El bloque III representa la acción de promover la Creatividad



3

2. Ordene según su aparición y desarrollo en el tiempo los diversos conceptos de supervisión.

(Supervisión constructiva . . . Supervisión creadora. Supervisión fiscalizadora)

- A. Supervisión . . . *fiscalizadora*
- B. Supervisión . . . *constructiva*
- C. Supervisión . . . *creadora*

4

3. ¿Cuál de las siguientes actitudes del Supervisor se corresponde mejor con el concepto de Supervisión Creativa?

\* Marque con "X" la respuesta correcta.

¡Aquí hay un error. Debe corregirse!



A

¡Aquí hay un problema. Busquemos juntos la solución!



B

¡Le sugiero adoptar este método para su trabajo!



C

5

4. Cuál de los siguientes grupos de actividades caracteriza mejor la Supervisión Creativa? (Marque su respuesta con "X")

GRUPO (A)

- \* Convoca a reuniones docentes
- \* Organiza las reuniones
- \* Determina los objetivos y el temario de las reuniones.
- \* Proporciona instrucciones técnicas (asesoramiento)
- \* Evalúa la tarea del docente

GRUPO (B)

- \* Procura interesar a los docentes para realizar reuniones de estudio y de trabajo.
- \* Promueve la participación activa del docente en la organización de las reuniones.
- \* Ayuda a los docentes a definir sus objetivos.
- \* Propicia la investigación y el examen crítico de los problemas sentidos por los docentes.
- \* Estimula al docente para autoevaluar sus actividades

6

5. Cuál de los conceptos de Supervisión (fiscalizadora - constructiva - creadora) predomina en nuestro medio, a su juicio?

- Marque con "X" su respuesta.

- A) Supervisión Fiscalizadora (    )
- B) Supervisión Constructiva ( X )
- C) Supervisión Creativa (    )

6. Consigne brevemente las notas que - a su juicio - definen el concepto de Supervisión Creativa.

(Enuncie las notas que caracterizan a la supervisión creativa en el orden que le surja espontáneamente, sin sujeción a esquemas predeterminados).

estimulación . orientación del trabajo  
ayuda a definir objetivos y a emplear  
métodos lógicos adecuados . ejercita  
la actitud reflexiva y crítica.  
trabaja en equipo

## RESPUESTAS

En 1. usted debió explicitar la siguiente relación:

A	c
B	a
C	b

Así lo hizo? Felicitaciones !



En 2. usted consignó:

- A. Supervisión fiscalizadora
- B. Supervisión constructiva
- C. Supervisión creadora

Muy Bien !



En 3. usted identificó la respuesta (B) como ejemplificadora del concepto de Supervisión creativa?

Muy Bien !



En 4. la respuesta correcta es:

**GRUPO (B)**



En 5. la respuesta correcta es:

**(B) Supervisión Constructiva (asesora)**

*(En este punto estamos dando, naturalmente, una opinión personal. Es posible que la suya difiera de nuestro punto de vista por estar sustentada en experiencias personales distintas. Su respuesta, por consiguiente, es tan válida como la nuestra. Atención a ella).*



En 6. usted debió consignar:

- Estimula, anima al docente a pensar por sí mismo.
- Promueve la investigación y el examen crítico de los problemas que preocupan al docente.
- Ayuda a los docentes a organizarse para trabajar en grupo, en forma cooperativa.
- Ayuda a los docentes a precisar sus objetivos.
- Fomenta la auto-evaluación de las actividades.
- **En suma:** ayuda a los docentes a realizar una labor creativa y original, en la forma más autónoma posible.

*(Algunas de estas u otras respuestas similares son igualmente válidas. Quizás la nota esencial que no debe faltar en esta caracterización de la supervisión creativa pueda expresarse en la palabra **PROMOVER**).* ✓

## PANEL

CONCEPTO DE APRENDIZAJE

¿Qué debemos entender por aprendizaje?

- \* A un niño se le ha repetido en reiteradas oportunidades que no debe acercarse a la estufa encendida porque puede quemarse. No obstante, un buen día aproxima su mano a la llama y se quema. Santo remedio! Desde entonces no ha repetido su intento.

Ha tenido una experiencia y modifica su conducta.  
Ha aprendido que la llama quema y produce dolor.



\* **EL APRENDIZAJE ES EL CAMBIO DE CONDUCTA COMO CONSECUENCIA DE LA EXPERIENCIA.**

PANEL.- FUENTES DEL APRENDIZAJE

- \* Es posible que el hermanito del niño del ejemplo anterior no necesite pasar por la misma experiencia directa para aprender que la llama quema.
  - La observación (ver) lo que le ocurrió a su hermano; o la simple información (advertencia de sus padres) pueden llegar a ser estímulos suficientes para su propio aprendizaje.



- \* **APRENDEMOS A TRAVES:**
  - De la experiencia personal directa (lo que hacemos) y
  - De la información que recibimos y
  - De nuestras observaciones sobre la experiencia de los demás.

**PANEL.- LA PRACTICA EN EL APRENDIZAJE**

- \* La información, la observación y la experiencia se prestan mutuo apoyo en una situación de aprendizaje. La experiencia personal directa tiene-sin embargo- un peso decisivo en el acto de aprender.

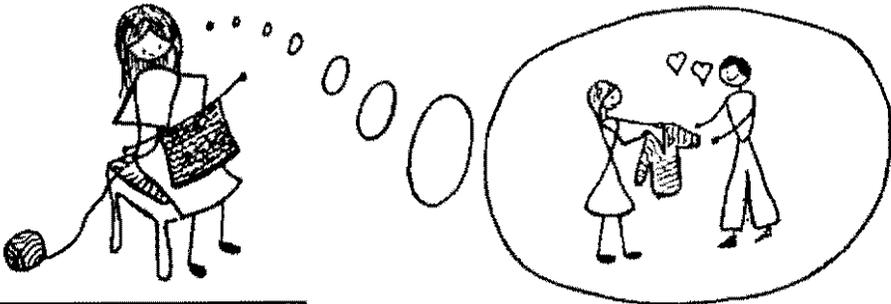
Aprendemos a nadar, nadando. La información sobre lo que debemos hacer para nadar y/o la observación de lo que otros hacen cuando nadan, pueden servirnos de guía para aprender a nadar. Pero, en última instancia aprenderemos solamente lo que practiquemos.



- \* **EL APRENDIZAJE REQUIERE UNA PRACTICA EFECTIVA DE LA CONDUCTA DESEADA.**
- \* *Aprendemos lo que hacemos y cómo lo hacemos.*
- \* *Aprendemos lo que practicamos.*
- \* *Aprendemos lo que vivimos.*

**PANEL.- MOTIVACION Y APRENDIZAJE**

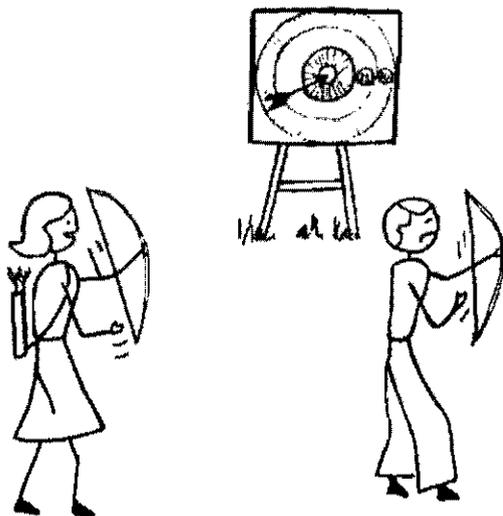
- \* La primera y esencial condición del aprendizaje es que exista una necesidad muy sentida y un interés muy definido, por lograr determinada conducta. Aprenderemos a nadar en la medida en que estemos deseosos y decididos a aprender a nadar. El nivel de nuestra motivación será determinante del caudal de energías y de los esfuerzos que pongamos en juego para el logro de una conducta.



- \* *La motivación es condición primera y esencial para el logro del aprendizaje.*

**PANEL.- LA PERCEPCION DE LOS OBJETIVOS FACILITA EL APRENDIZAJE.**

- \* Podemos iniciar las actividades de aprendizaje con una visión muy clara sobre la conducta que deseamos alcanzar. También podemos iniciarlas con una imagen un tanto borrosa y desdibujada de nuestras metas. La percepción clara de los objetivos del aprendizaje favorece su efectividad.



- \* *Cuanto más claramente percibimos el fin y los propósitos de nuestras actividades, tanta mayor seguridad tendremos en el logro de los objetivos.*

**PANEL.- LA ANSIEDAD EXCESIVA DIFICULTA EL APRENDIZAJE.**

- \* Las situaciones que aparezcan como amenazantes para nuestro EGO y que comprometen nuestras necesidades básicas de seguridad, auto-determinación, éxito, consideración y estima de los demás, confianza en nuestras propias fuerzas, etc., pueden generar una sobrecarga de ansiedad en que naufraguen nuestras mejores posibilidades de lograr el aprendizaje deseado.



- \* *La consideración y el respeto de las necesidades básicas que tenemos como seres humanos favorece el éxito en toda experiencia de aprendizaje.*

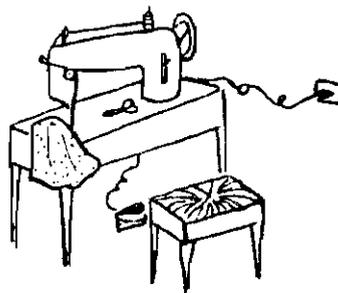
P A N E L.-

**LA EVALUACION Y, SOBRE TODO, LA AUTO-EVALUACION FAVORECE EL APRENDIZAJE.**

\* El aprendizaje no se alcanza, regularmente, en un primer y único intento. La tarea requiere de sucesivas aproximaciones a la conducta deseada. El proceso se abrevia y perfecciona en la medida en que sea controlado inteligentemente. Las respuestas que intentemos y sus correspondientes efectos deben analizarse permanentemente, en forma crítica y sistemática.

En cada una de las instancias del proceso del aprendizaje resultará saludable preguntarse?

- *Qué me propongo lograr? Qué conducta deseo alcanzar?*
- *Cuánto he logrado de lo que me propuse?*
- *Me aproximo realmente a mis objetivos?*
- *Qué me falta por alcanzar?*
- *Qué hice mal?*
- *Cómo puedo superar mis errores? etc. etc.*



\* *La práctica de la autoevaluación permanente constituye un importante principio para el logro de un aprendizaje efectivo.*

5. \* Tener propósitos bien definidos y percibir con claridad las metas de nuestra acción es condición fundamental para el éxito de la empresa.

El APRENDIZAJE será más efectivo en la medida en que sepamos lo que queremos y que tengamos clara conciencia de nuestros *objetivos*.....

6. \* Las perspectivas de lograr el cambio de conducta deseado (aprendizaje) se verán sensiblemente fortalecidas si procedemos a examinar críticamente y a *evaluar* en forma permanente nuestros logros y actividades en función de los objetivos que nos hemos impuesto.

7. \* SE LE PIDE ANALIZAR LA SIGUIENTE SITUACION:

- Un supervisor realiza una reunión con docentes de 1o. grado primario de la jurisdicción a su cargo (escuela-districto escolar) con el objeto de promover el mejoramiento de la enseñanza de la lecto-escritura.

A tal efecto:

- 1.- Se ha informado, previamente, en visitas a las aulas, entrevistas y encuestas a los docentes, sobre los problemas, necesidades e intereses más sentidos por los mismos sobre el tema.
- 2.- Dispone todos los detalles organizativos y convoca a la reunión.
- 3.- Informa a los docentes, en la misma convocatoria, sobre los objetivos de la reunión.
- 4.- Durante el desarrollo de la sesión el supervisor realiza una exposición referida a los problemas identificados y a las soluciones didácticas que considera más adecuadas, en cada caso. En otras palabras, imparte un asesoramiento amplio en relación con los problemas detectados.
- 5.- Los maestros toman nota de la información y del asesoramiento recibido.
- 6.- Se señala a los docentes la necesidad de poner en práctica las indicaciones técnicas recibidas.
- 7.- Se anuncia a los maestros que las posteriores visitas de la supervisión a las aulas estarán destinadas a constatar el cumplimiento de las directivas impartidas y a evaluar los resultados alcanzados.

(Indicar con "X" en el cuadro siguiente los principios de aprendizaje y los conceptos de supervisión que han sido considerados en la organización y desarrollo de la reunión).

- |    |   |       |
|----|---|-------|
| a) | Conocimiento de los objetivos de la reunión .....                             | ( X ) |
| b) | Motivación (consideración de problemas de su interés .....                    | ( X ) |
| c) | Respeto de las necesidades básicas (autodeterminación, seguridad, etc.) ..... | ( )   |
| d) | Información (conocimiento sobre lo que deba hacer) .....                      | ( X ) |
| e) | Observación (ver lo que hacen otros colegas) .....                            | ( )   |
| f) | Práctica (aplicar la conducta deseada) .....                                  | ( X ) |
| g) | Evaluación (examen crítico de la actividad) .....                             | ( X ) |

8. \* Considere nuevamente las características de la reunión organizada por el supervisor a que se hace referencia en el cuadro 21.

(Marque con "X" el concepto de supervisión que se desprende de las actitudes y decisiones adoptadas en la emergencia por el supervisor).

- A) SUPERVISION FISCALIZADORA ..... ( )
- B) SUPERVISION CONSTRUCTIVA ..... ( X )
- C) SUPERVISION CREADORA ..... ( )

### 9. SEMINARIO

- \* En este cuadro se presenta un planteamiento abierto a los más diversos aportes e ideas por parte del docente. No cabe una única respuesta. Anote las suyas en función de su experiencia personal al respecto. Procure organizarse luego para realizar un encuentro en un "PEQUEÑO GRUPO" de 5-6 colegas para intercambiar ideas en relación con el tema planteado.
- \* El planteamiento sobre el cual se le pide opinión es el siguiente:

**¿Cómo puede organizarse la reunión a que se hace referencia en el cuadro (21) procurando atender en forma más amplia a los modernos conceptos de supervisión y a los principios fundamentales del aprendizaje?**

## RESPUESTAS

1. cambio  
experiencia ✓

2. - la experiencia  
- la experiencia personal  
- la experiencia directa ✓  
- la práctica de la conducta deseada

*(cualquiera de estas expresiones u otras similares debe ser considerada como respuesta correcta).*

3. - experiencias  
- respuestas  
- conductas ✓  
- reacciones

*(cualquiera de estas expresiones u otras similares debe ser considerada como respuesta correcta).*

4. cambio ✓

5. objetivos ✓

6. evaluar ✓

7. a) **Conocimiento de los objetivos de la reunión** . . . . . ( X )  
 En efecto, los docentes conocen los objetivos de la reunión. Han sido informados por el supervisor, en su nota convocatoria, sobre los alcances de los mismos. La percepción de estos alcances, por el maestro, se habría visto ampliada si hubiera tenido oportunidad de participar en la tarea de analizar los problemas a considerar en la reunión y contribuir a la determinación de sus objetivos. Esta labor ha sido realizada exclusivamente por el supervisor.
- b) **Motivación** (consideración de los problemas del interés de los maestros . . . . . ( X )  
 Ha sido cubierto mediante entrevistas y encuestas a los docentes.
- c) **Respeto de las necesidades básicas** (de autodeterminación, seguridad, etc.) . . . . . ( )  
 La organización de la reunión ha sido resuelta en todos los detalles por el supervisor. No hay margen para la autodeterminación del maestro.
- d) **Información** (conocimiento del maestro sobre lo que debe hacer) . . . . . ( X )  
 En efecto, el maestro ha recibido información (asesoramiento) sobre lo que debe hacer, desde la perspectiva del supervisor.
- e) **Observación** (ver lo que hacen otros colegas) . . . . . ( )  
 No se ha realizado observación de clases, películas, etc. que permitan ilustrar al maestro sobre como puede resolver o resuelven otros colegas determinadas situaciones de aprendizaje.
- f) **Práctica** (aplicar los métodos y las técnicas indicadas por el supervisor) . . . . . ( X )  
 La práctica de las técnicas analizadas ha sido recomendada en forma expresa por el supervisor.
- g) **Evaluación** (examen crítico de la actividad) . . . . . ( X )  
 Se realizará evaluación de los logros por el supervisor. No está prevista la participación del maestro en el proceso. Mucho menos se ha previsto promover un programa de auto-evaluación del docente.



## 8. SUPERVISION CONSTRUCTIVA

(Predomina, incontestablemente, la actividad y el poder de decisión del supervisor sobre las posibilidades de participar creativamente y de aportar iniciativas, por el maestro)

## 9. Mis ideas, al respecto, son las siguientes:

- a) convocar a docentes del mismo nivel y de (la zona) ~~distintas jurisdicciones~~.
- b) informal sobre los objetivos de la reunión
- c) intercambios de opiniones en actividad grupal y experiencias (observación de una clase)
- d) conclusiones en plenario
- e) puesta en práctica de las conclusiones discutidas
- f) evaluación a nivel director de la tarea realizada

## PANEL.- LA INVESTIGACION Y EL DESARROLLO

\* La actitud "caprichosa" (como diríamos los adultos) del niño que persiste en acercarse a la estufa encendida, no obstante la advertencia en contrario de los padres, no hace más que traducir una conducta muy propia de los seres humanos: la curiosidad, el deseo de explorar, de investigar, de descubrir por sí mismo.

\* La exploración, la búsqueda de la verdad, la investigación, el querer saber "de que se trata" constituyen la motivación en que se han originado los portentosos descubrimientos y conquistas que han llevado a la humanidad al nivel de los avances científicos y técnicos en que hoy se encuentra.

\* El hecho ha sido vigorosamente expresado por Sinclair Lewis en los siguientes términos: "Estoy persuadido de que todo lo que vale la pena en este mundo ha sido fruto del espíritu libre, inquisitivo, crítico, y que la preservación de este espíritu es más importante que cualquier sistema social, sea cual fuere".

- El aprendizaje que es producto de la investigación personal contribuye, a su vez:
  - a) A profundizar sus alcances y los efectos duraderos del cambio de conducta que origina.
  - b) A favorecer la afirmación de la persona como consecuencia de una experiencia que fortalece la confianza en las propias fuerzas y posibilidades.



*La investigación y la promoción del descubrimiento personal constituyen un principio esencial de todo sistema moderno de Supervisión Escolar.-*

**P A N E L.- EL PENSAMIENTO CIENTIFICO Y EL PROGRESO HUMANO.**

\* Junto con el afán por investigar, el pensamiento personal, en forma sistemática y científica, ha constituido una herramienta para los avances de la ciencia y de la tecnología de nuestro tiempo.

\* Pensar con método científico implica:

- a) Identificar y analizar, sistemáticamente, "todos los lados" de un problema hasta tomar la más clara conciencia posible sobre sus alcances y naturaleza.
- b) Definir previamente una hipótesis provisional, en base de los elementos de juicio disponibles.
- c) En el marco de la hipótesis formulada reunir información pertinente, mediante la observación sistemática, la experimentación controlada críticamente y la investigación en el medio (entrevistas, encuestas, consulta de material bibliográfico, documentos, etc.).
- d) Postergar deliberadamente toda formulación personal -apresurada y definitiva- de un juicio o de una conclusión sobre el problema en estudio (cultivar empecinadamente la duda metódica).
- e) Reunidos los datos, hechos y elementos de juicio pertinentes y luego de su correspondiente análisis crítico, elaborar las conclusiones que se desprenden de los mismos.
- f) Someter a la prueba de la acción las conclusiones elaboradas, antes de su validación.



*\* El progreso de la educación debe pasar, necesariamente, por la investigación de los docentes, de sus problemas profesionales, mediante el método científico de pensar. Sin la vigencia de este principio vital no cabe esperar grandes progresos en el área de la Supervisión Educativa.*

**PANEL.- NADA IMPORTANTE SE HA HECHO EN EL MUNDO SIN ENTUSIASMO .  
NO HAY ENTUSIASMO POSIBLE SIN MARGEN PARA LA CREACION.**

- \* Lo seres humanos vivimos impulsados por dos necesidades básicas, en alguna medida contrapuestas: **La seguridad y la aventura.**

Nos mueve la búsqueda del refugio protector que nos ponga a cubierto de los riesgos de la vida.

Y nos movilizan fuerzas que nos impulsan a desafiar lo desconocido y a enfrentarnos con lo incierto.

La rutina y la vida ya hecha, por un lado.

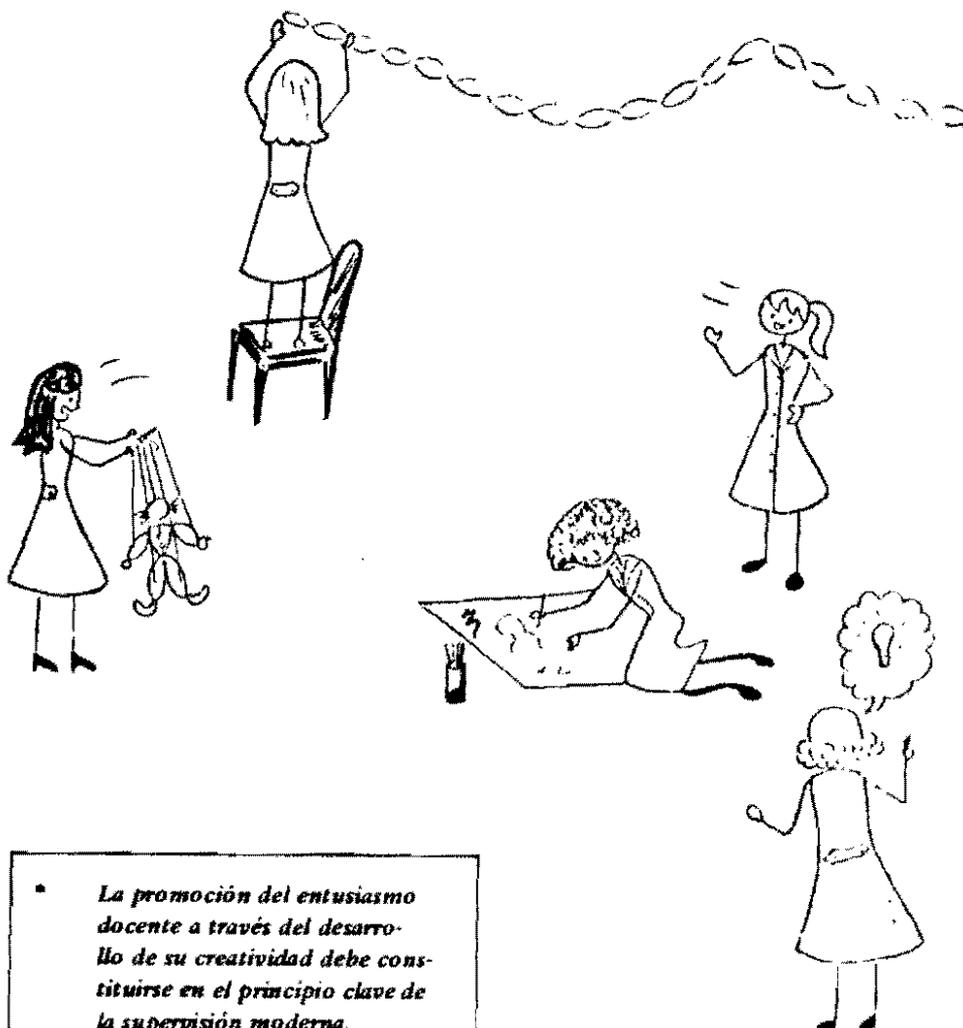
El cambio, la renovación y la actividad creadora, por otro.

- \* Vivir la vida ya hecha por los demás, imitar y copiar todos sus actos, es vivir de prestado. Es renunciar a vivir la propia existencia . - Es transitar el camino que sofoca y ahoga el pleno despliegue de la personalidad.
- \* Los seres humanos necesitamos vivir nuestra propia vida, aún al precio de enfrentarnos con experiencias riesgosas y comprometidas. **Sólo podremos afirmarnos como personas mediante el pensamiento propio y el acto creador.**
- \* La instancia creativa, por más modesta que ésta sea, nos hace sentir que algo crece y se desarrolla en nuestro interior.
  - *Crece la confianza en las propias fuerzas.*
  - *Y se desarrolla, consecuentemente, una imagen positiva de nuestra persona.*
- \* Los seres humanos que logran insuflar un pequeño hálito creativo en su existencia llegan a límites de felicidad y de satisfacción personal inaccesibles para los que se sienten prisioneros de la rutina y de los designios de los demás. **El entusiasmo vital** que nace del ímpetu creador habilita a las personas para enfrentar limitaciones materiales, falta de confort, etc., en circunstancias y situaciones que serían realmente insoportables para los demás.
- \* Los progresos más notables y significativos de nuestra civilización se deben a los hombres que, contra viento y marea, y en medio de las mayores privaciones y dificultades personales, se entregaron con entusiasmo a la tarea creativa, en los más diversos campos de la actividad humana.
- \* Los progresos y las profundas innovaciones que reclaman de la educación los tiempos cambiantes en que vivimos sólo podrán esperar - se de docentes que desarrollen sus funciones con un generoso espíritu creativo.

\* Los docentes, al igual que los niños y como todas las personas, sólo aprenden lo que viven y como lo viven. **Aprenden lo que practican. Aprenden lo que experimentan personalmente. Aprenden, en fin, sus experiencias.** (Ver cuadro 10).

\* El supervisor que prescribe todo cuanto el docente debe hacer y como debe hacerlo (ver cuadro 21) y que le dificulta o le limita la vivencia de **experiencias creadoras**, logrará que el maestro aprenda, porque eso es lo que vive, a desarrollar actitudes proclives a la imitación, a la copia, a la imitación de técnicas rutinarias, ya hechas de una vez para siempre. Inducirá, en consecuencia, actitudes más conformistas o, en su caso negativas, con mayor amplitud que la predisposición a la **actividad creadora**.

\* Para **Kimball Wiles** la eficiencia de un supervisor debe medirse en función de su capacidad para desarrollar en los docentes la actividad creadora.



▪ *La promoción del entusiasmo docente a través del desarrollo de su creatividad debe constituirse en el principio clave de la supervisión moderna.*

**Contestemos ahora las siguientes preguntas:**

1. \* Para promover cambios y progresos efectivos en educación tienen especial significación para la supervisión los siguientes principios:

- El desarrollo de sencillos proyectos de investigación en el área de la educación, por los propios docentes.
- La aplicación y uso del metodo científico de pensar para resolver los problemas profesionales con que se enfrenta el docente.
- La actividad creativa y original en la conducción de la enseñanza.

- \* Por consiguiente, resulta deseable que los programas de supervisión sean diseñados atendiendo a los mismos principios en que se han originado grandes y decisivos progresos en las más diversas áreas del desarrollo moderno:

- a) El principio de exploración y de la *investigación* sistemática de la realidad educativa.
- b) El principio tan caro a la ciencia del pensar metódico y del uso del método *científico*.....
- c) El principio que impulsa a los seres humanos a enfrentarse con la realidad en actitud innovadora y con espíritu *creativo*..... y original.

2. \* Se le invita a releer nuevamente las características operativas de la reunión docente organizada por el supervisor (ver cuadro 21).

(Marque con "X" el nivel en que usted considera que se han satisfecho los principios de supervisión que se consignan en el siguiente cuadro):

	BAJO	SATISFACTORIO	ELEVADO
a) Promoción de la investigación de los propios docentes.	X		
b) Promoción del pensamiento científico en los docentes.	X		
c) Promoción de la creatividad docente.	X		

3. \* Con el propósito de superar algunas dificultades en el aprendizaje de la lecto-escritura en 1er. grado primario los Supervisores han recurrido a distintas modalidades operativas.

- En cuál de las situaciones que se plantean a continuación se han tenido en cuenta con mayor amplitud los principios de supervisión considerados en el cuadro anterior (ver cuadro 28).

(Marque con "X" la respuesta que usted considera más correcta).

- a) Realización de una reunión general de los docentes interesados en el tema y en la cual el supervisor procede a su análisis crítico y sugiere (asiste) sobre lo que puede hacerse para superar los problemas detectados. .... ( )
- b) El supervisor hace llegar a cada docente interesado en el tema una lista bibliográfica específica ..... ( )
- c) El supervisor emite una circular técnica con indicaciones y asesoramiento preciso en relación con los problemas específicos identificados ..... ( )
- d) El supervisor propone la realización de un "Taller docente" o "Seminario" para el estudio del problema por los propios docentes ..... (X)
- e) El supervisor organiza un Curso o Cursillo a cargo de personal especializado en el tema ..... ( )
- f) El supervisor organiza una visita de observación a 2-3 salas de clase en que se desempeñan docentes de acreditada experiencia profesional en la conducción de la enseñanza en 1er. grado primario ..... (X)

4. \* SEMINARIO

\* Se le invita a realizar un nuevo encuentro en el "Pequeño grupo" integrado por 5-6 colegas para intercambiar ideas en relación con el siguiente interrogante:

¿Cómo puede promover y estimular la Supervisión de la educación / la investigación, el pensamiento científico y la creatividad de los docentes?

## R E S P U E S T A S

1. investigación  
científico  
creativo

✓

2. Nivel bajo en los tres rubros.  
Con ligera tendencia, tal vez, de acercarse al nivel Satisfactorio  
en el ítem (b)

✓

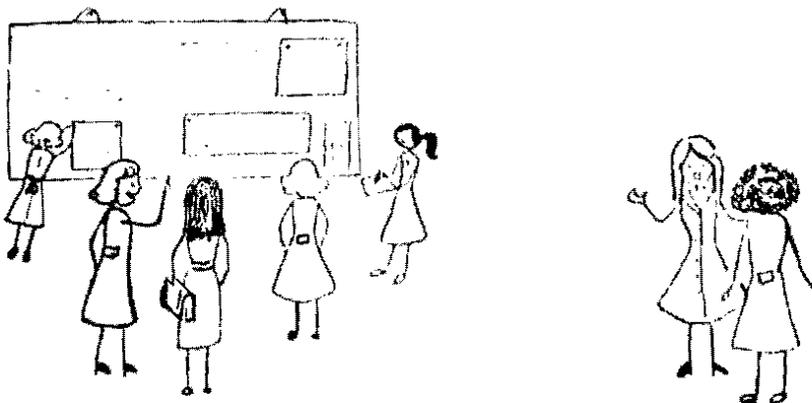
3. (d)

✓

4. Mis ideas, al respecto, son las siguientes:

PANEL. PROGRESO = A INVENCIÓN + DIFUSIÓN.

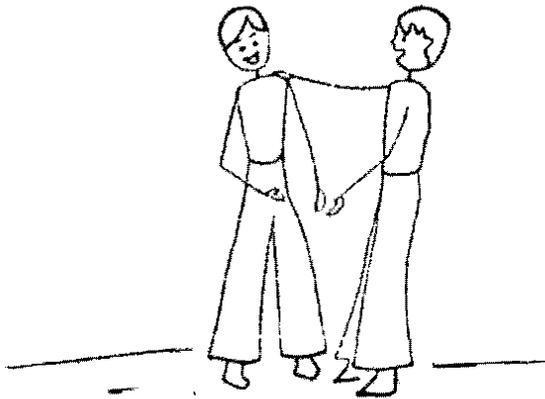
- \* Los progresos de nuestra civilización tienen su origen en la invención, en los descubrimientos y en la creatividad del hombre, por una parte, y en la difusión de estos hechos, conquistas e ideas en toda la comunidad, por otra.
- \* La sola invención o creación del hombre perdería sus posibilidades de contribuir al progreso y a la superación de la existencia humana si se encierra y se pierde en los estrechos límites del ámbito en que se originara.
- \* Como ya ha sido señalado, el aprendizaje más fecundo que alcanzamos los seres humanos pasa, necesariamente, por nuestra experiencia personal. Pero no podemos repetir, individualmente, todas las experiencias de la cultura humana.
- \* Aprendemos de nuestras experiencias personales, en primerísimo y esencial lugar. Pero también aprendemos de la experiencia de los demás: de lo que hacen (nuestras observaciones) y de lo que comunican (información oral, escrita, etc.).
- \* La comunicación es el gran vehículo que multiplica hasta el infinito nuestra experiencia personal y enriquece nuestras posibilidades de aprendizaje.
- \* Se ha señalado en ámbitos especializados y expertos que uno de los problemas más acuciantes que limitan el desarrollo educativo en nuestro tiempo, es la falta de una comunicación y de una información más amplia en toda la comunidad educativa, de los descubrimientos, avances, e iniciativas que pueden contribuir, con mayor efectividad, al progreso de la educación.



- *La circulación de las ideas y la más amplia difusión de las experiencias educativas, sus problemas y soluciones, representa uno de los principios fundamentales en que debe apoyarse la moderna supervisión educativa.*

PANEL.- COMUNICACION "CARA A CARA"  
ENTRE LOS SERES HUMANOS.

- \* La persona que vive aislada y sin comunicación con los demás experimenta un grave deterioro de sus potencialidades humanas y profesionales.
- \* El hombre se forma en sociedad. Casi todo lo que somos es producto de la interacción y de la comunicación con los demás.
- \* La tecnología moderna pone a nuestra disposición medios de un extraordinario valor como instrumentos de comunicación. Podemos vivir aislados física y geográficamente, de los demás y sin embargo estar en estrecha comunicación con ellos.
- \* No obstante los extraordinarios avances tecnológicos, nada puede reemplazar el valor educativo y la fuerza comunicativa que brota del contacto directo de las personas entre sí. La comunicación en la sociedad tradicional, y la difusión de las ideas, noticias y mensajes en las comunidades primitivas, mediante el contacto directo de las personas y el intercambio de información "cara a cara" sigue siendo el vehículo de comunicación por excelencia. La comunicación humana directa y personal, no puede ser reemplazada en profundidad y penetración, por los modernos medios de comunicación.



- *La supervisión moderna debe apoyarse en su gestión en el principio que reconoce la trascendencia de la comunicación y de la difusión de ideas, proyectos e iniciativas en el área educativa a los fines de su más amplio y pleno desarrollo.-*

## PANEL.- DIALOGO Y APRENDIZAJE.

- \* Probablemente realizamos nuestros aprendizajes en el diálogo informal, espontáneo y circunstancial con nuestros semejantes en una medida mucho mayor de lo que suponemos.
- \* Los maestros y los padres de los alumnos aprendemos los unos de los otros en encuentros casuales, en conversaciones esporádicas y en diálogos informales mantenidos en el patio de la escuela, en un pasillo, en la biblioteca, en una reunión social, etc.
- \* Pero interactuamos por lo regular con muy pocos miembros de nuestra comunidad educativa. Aprovechamos, en consecuencia, la experiencia de un núcleo muy reducido de personas. Este hecho limita y empobrece las posibilidades de una comunicación más amplia y estimulante.



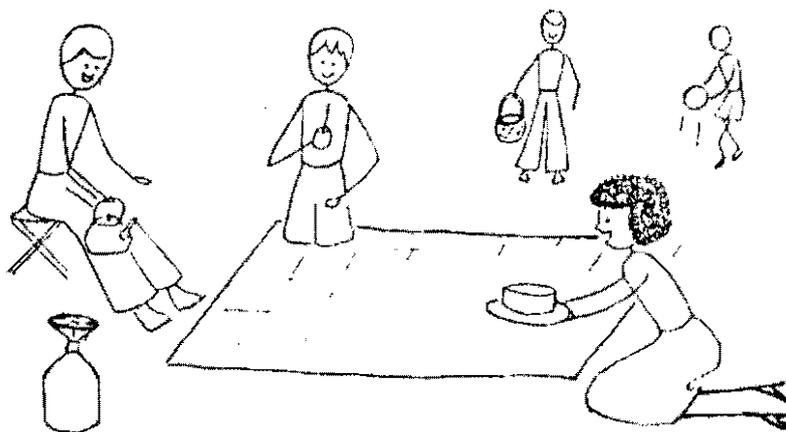
- \* *El principio de que el diálogo de los integrantes de la comunidad educativa entre sí debe ser tan amplio y abarcador como lo permitan las circunstancias propias de cada situación debe inspirar decisiones básicas de un moderno programa de supervisión.*

P A N E L.- EL APRENDIZAJE EN EL "PEQUEÑO GRUPO HUMANO".

- \* El destino del hombre es vivir en grupo.
- \* En los "pequeños grupos humanos" se abren los canales más fecundos de comunicación y de intercambio de ideas a través del diálogo cálido y emotivo. El "pequeño grupo" posee un potencial de gran poder educativo. El valor de este potencial depende, en gran medida, de la estructura social del grupo.
- \* El Grupo de estructura autoritaria donde alguien asume el rol de determinar lo que debe hacerse, pensarse y decirse, limita gravemente las posibilidades del diálogo y del desarrollo de las personas que lo integran.
- \* En el grupo de estructura permissiva (laisse-faire) que se mueve sin organización ni conducción alguna, el diálogo se torna disperso, caótico y se malogra toda posibilidad de intercambio fructífero de ideas y experiencias.
- \* El grupo de estructura democrática se caracteriza por la búsqueda en común, en forma organizada y cooperativa, de las ideas, iniciativas, proyectos y soluciones para los problemas que preocupan por igual a todos sus integrantes.
- \* Por consiguiente, el grupo democrático reúne las siguientes exigencias básicas:
  - *Atención de los problemas sentidos por los integrantes del grupo.*
  - *Fijación de objetivos para la labor común, por el propio grupo.*
  - *Organización de las actividades y de los programas operativos por los miembros del grupo.*
  - *Consideración y respeto por la opinión de todos.*
  - *Igualdad de oportunidades para la participación de los integrantes del grupo en la solución de los problemas comunes.*

\* De la estructura democrática de un grupo de trabajo surgen, según las evidencias y experiencias disponibles, los siguientes valores positivos:

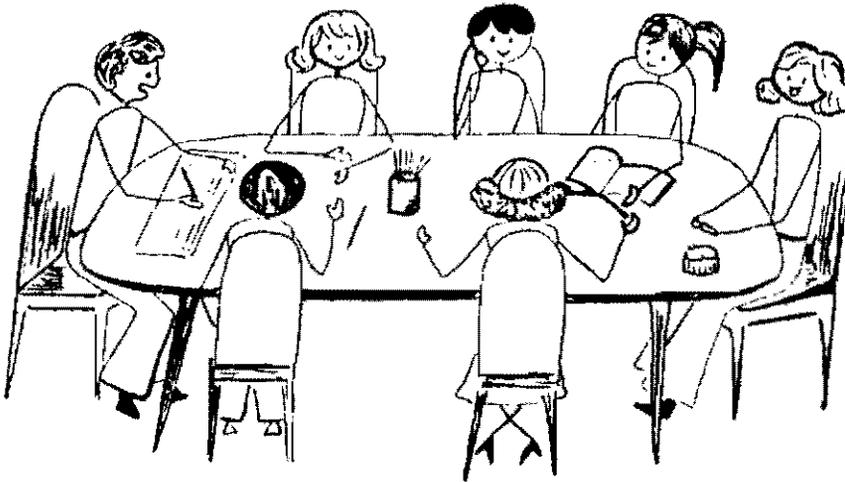
- *Creación de un clima social acogedor en el que cada integrante se siente respetado y aceptado por los demás.*
- *Nivel motivacional elevado, como consecuencia de que cada uno se siente importante y útil en la solución de los problemas comunes.*
- *Relaciones humanas más felices y constructivas.*
- *Deseo y entusiasmo por participar en la tarea.*
- *Incremento del diálogo y de la comunicación de doble vía, en todas las direcciones posibles.*
- *Mejor aprovechamiento de las aptitudes y de la experiencia de cada uno.*
- *Aumento del talento creador de los participantes*



\* *El principio democrático debe estar en el centro mismo de todo programa de supervisión educativa.*

P A N E L.- LIDERAZGO DEMOCRATICO.

- \* Todo grupo requiere cierto grado de liderazgo.
- \* La vida de un grupo democrático se torna imposible sin un liderazgo plenamente imbuido de los valores propios de una sociedad democrática.
- \* El líder no está en el grupo para dictarle a sus miembros lo que han de hacer, pensar o decir en todas las instancias de su quehacer. Tampoco se espera de él una actitud neutra, incolora, indiferente, en relación con los problemas que confronta el grupo. Su presencia debe inspirarse en la necesidad de "ayudar" al grupo a identificar y analizar sus propios problemas y a organizarse para buscar juntos las mejores soluciones para sus problemas.
- \* La tarea del líder democrático será, en consecuencia, la de un conductor no directivo (no autoritario) que anima, estimula y ayuda al grupo a planificar sus actividades, en forma cooperativa, teniendo en cuenta todas las opiniones. En este quehacer el líder democrático participa personalmente como un miembro más del grupo, en las tareas que éste se ha impuesto.



- *La supervisión moderna debe apoyarse en el principio de liderazgo democrático.*

Revisemos ahora algunos conceptos:

1. \* Los grandes avances científicos y tecnológicos de nuestro tiempo tienen su origen, en importante medida, en la invención y en la capacidad creativa del hombre. Una contribución igualmente significativa para el progreso debe atribuirse a la ..... de las ideas, descubrimientos y conquistas en la forma más amplia posible.

2. \* De todas las formas y medios de comunicación de que disponemos en la actualidad sigue teniendo especial vigencia y poder educativo la comunicación "cara a cara" y el diálogo directo que se origina entre las personas que integran los pequeños .....

3. \* Se le pide unir con una flecha los bloques de la columna I con los de la columna II, en función de la correlación: estructura social, con la amplitud del diálogo y de la comunicación que se origina en cada caso.

I  
ESTRUCTURA SOCIAL DEL GRUPO

II  
AMPLITUD DEL DIALOGO Y DE LA COMUNICACION QUE PROMUEVE

(A)  
PERMISIVA  
(Dejar hacer)

(a)  
La comunicación se limita a la vía vertical. El líder señala lo que ha de hacerse, pensarse o decirse. El diálogo se torna difícil.

(B)  
AUTORITARIA

(b)  
La circulación de ideas y el diálogo se ven favorecidos ampliamente.

(B)  
DEMOCRATICA

(c)  
El diálogo y la comunicación se hacen difíciles y caóticos, por falta de orden y dirección interna.

4. \* Señale las contribuciones positivas que pueden esperarse de la comunicación y difusión de ideas en los grupos democráticos.

(Marque con "X" sus respuestas)

- a) Contribuyen a crear un clima social acogedor . . . . . ( )
- b) Favorecen las relaciones humanas estimulantes . . . . . ( )
- c) Permiten avanzar con mayor rapidez en la realización de una tarea . . . . . ( )
- d) Favorecen el examen de los problemas desde diversos puntos de vista . . . . . ( )
- e) Estimulan la participación de todos los integrantes del grupo en la tarea común . . . . . ( )
- f) Permiten adoptar decisiones en los plazos más breves posibles . . ( )
- g) Promueven el desarrollo individual y social de los miembros del grupo . . . . . ( )

5. \* El supervisor que presidió la reunión de docentes planteada en el cuadro 21 se ajustó a los principios del liderazgo democrático?

(Rodee con un círculo su respuesta)

SI

NO

Por qué? (Consigne sintéticamente su opinión)

.....

.....

.....

.....

.....

## R E S P U E S T A S

1. difusión

(Rta. igualmente valida:  
información o comunicación).

2. grupos humanos.

3.

(A) (c)

(B) (a)

(C) (b)

4. a) b) d) e) g)

5. NO

Porque prácticamente asumió todos los roles decisivos  
(organizó la reunión; estableció sus objetivos; senalo lo  
que debía hacerse para resolver los problemas de aprendi-  
zaje, etc.).

## 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 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 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 adoptarán para la autoevaluación del trabajo del propio seminario.**

## TEST DE AUTOEVALUACION

(UNIDAD I)

1. Defina el concepto de aprendizaje en que se apoya la educación en nuestros días.

- El aprendizaje es el cambio .....

.....

2. Defina el concepto de Supervisión Moderna (creadora).

• La **Supervisión Creadora** se define -básicamente- en el hecho de que pone el acento en la función de: (Marque con X su respuesta).

- a. **Fiscalizar** y controlar la labor docente
- b. **Asesorar** y dirigir la labor docente
- c. **Ayudar** y estimular al docente en la búsqueda del perfeccionamiento de su labor

3. Consigne una lista de los principios de aprendizaje que, por su significación para la labor de supervisión, merezcan especial atención.

4. Formule una lista de los principios en que se apoya la Supervisión Moderna y a los que Ud. considera de mayor significación profesional.

5. **Identifique los principios de aprendizaje que han sido atendidos en la siguiente situación escolar.**

- El **Director** de la escuela ha convocado a una reunión de todos los maestros del establecimiento para promover el mejoramiento de la conducción de la enseñanza de la redacción.
- El objetivo de la reunión ha sido fijado por el **Director** como consecuencia de la preocupación que le despertara la visita a las aulas y la observación de los cuadernos de trabajo de los alumnos.
- En el primer tramo de la reunión el **Director** explica a los maestros el origen y el alcance de su preocupación.
- Luego de un intercambio de opiniones y de un diálogo generalizado sobre el problema se resuelve:
  - a. Integrar una **comisión** de tres docentes para que se haga cargo de la organización de un cursillo sobre el tema, a cargo de especialistas en la materia.
  - b. Promover la adquisición, con destino a la Biblioteca de la Escuela, de material bibliográfico específico.
  - c. Elaborar un documento técnico para asesoramiento de los maestros. La redacción del mismo estará a cargo del **Director** de la Escuela y la colaboración de dos docentes.

(Marque con X su respuesta)

Los principios de aprendizaje que se señalan en este cuadro alcanzaron en la reunión el siguiente grado de operatividad.

ESCALA		
1.	Nulo	
2.	Escaso	
3.	Amplio	

	1	2	3
1. Motivación	.....	.....	.....
2. Conocimiento de los objetivos	.....	.....	.....
3. Información	.....	.....	.....
4. Observación	.....	.....	.....
5. Práctica	.....	.....	.....
6. Respeto de las necesidades básicas de los docentes (seguridad, autodeterminación, éxito, aceptación por los demás, creatividad, etc.)	.....	.....	.....
7. Autoevaluación de las tareas y logros	.....	.....	.....

6.

Los principios de la Supervisión Moderna que se mencionan en este cuadro alcanzaron en la reunión a que hace referencia en el cuadro (5) el siguiente grado de operatividad.

ESCALA  
 1. Nulo  
 2. Escaso  
 3. Amplio

(Marque con una X su respuesta)

	1	2	3
1. El principio de la investigación sistemática	.....	.....	.....
2. El principio del pensamiento científico	.....	.....	.....
3. El principio de la creatividad	.....	.....	.....
4. El principio de la comunicación y de la difusión amplia de ideas, experiencias e iniciativas	.....	.....	.....
5. El principio de la comunicación "cara a cara" en "pequeños grupos de trabajo"	.....	.....	.....
6. El principio del liderazgo democrático	.....	.....	.....

7. La igualdad de oportunidades y la participación de todos en el mejoramiento de la vida en común constituye el principio esencial de la sociedad democrática.

¿En qué medida ha sido respetado este principio en la reunión reseñada en el cuadro (5)?

(Marque con una X su respuesta)

- a. Escasamente
- b. Satisfactoriamente
- c. Ampliamente

Comentarios:

8. Formule un listado de los beneficios que se derivan del trabajo en grupo de estructura democrática.

**9. El Director de una escuela está familiarizado con la teoría y los principios en que se apoya la Supervisión Moderna.**

- Ha realizado cursos y leído libros especiales sobre el tema.
- Puede explicar en qué consiste la Supervisión Moderna.
- Sin embargo, desempeña su función con cierto grado de **amable autoritarismo** (trabajando hasta en sus menores detalles).

**¿Qué falta en la experiencia de aprendizaje de este director para lograr traducir la teoría en práctica de las conductas deseadas?**

*(Rodee su respuesta con un círculo)*

- |  |    |    |
|--|----|----|
| a. Información más amplia.                                 | SI | NO |
| b. Oportunidad de observar a otros supervisores en acción. | SI | NO |
| c. Practicar las conductas necesarias.                     | SI | NO |

Conclusiones

**10. Señale los puntos de contacto que existen entre el liderazgo democrático y la Supervisión Creadora.**

## RESPUESTAS CORRESPONDIENTES AL TEST DE AUTOEVALUACION

### (UNIDAD II)

1. Cambio de conducta como consecuencia de la experiencia.
2. c)
3. Motivación. Conocimiento de los objetivos. Información. Observación. Práctica. Atención a las necesidades básicas de los docentes. Autoevaluación.
4. Investigación. Pensamiento científico. Creatividad. Comunicación y difusión de ideas. Comunicación "cara a cara" en **pequeños grupos**. Trabajo en grupos de estructura democrática. Liderazgo democrático.
5. **(5.1.) Motivación.** Grado de operatividad **(escaso)**. Se atendió a un problema real e importante. Pero los maestros no fueron consultados para conocer el interés que sentían para su tratamiento. Las necesidades "sentidas" por los docentes no fueron exploradas, previamente. Es posible que los maestros estuvieran preocupados en mayor medida **(motivados)**, por problemas de disciplina, ortografía, enseñanza de las ciencias, etc. El solo hecho de no ser consultados debió restar nivel motivacional a la reunión.  
**Quizás sirvió de motivación, en alguna medida, el hecho de que se les consultara sobre lo que podía hacerse para superar el problema de la redacción.**
- (5.2.) Conocimiento de los objetivos. (Amplio)** pero con reservas. El Director impuso a los maestros de los objetivos de la reunión. Sin embargo, al no participar los docentes en la determinación de esos objetivos, es posible que no llegaran a percibir en todo su alcance la importancia de los mismos.
- (5.3.) Información. (Amplio).** El cursillo, la bibliografía y el documento técnico a reunir la información requerida. Falta la información que pudieron brindar los propios docentes integrantes del grupo, en base a su experiencia personal.
- (5.4.) Observación. (Nulo).**
- (5.5.) Práctica. (Nulo).**
- (5.6.) Respeto de las necesidades básicas de los docentes** (seguridad, autodeterminación, etc.) **(Escaso)**. Los maestros no han participado en la elección del problema a considerar, ni han determinado el objetivo de la reunión. Sus posibilidades de autodeterminación en alguna medida, se circunscribe al ámbito de los medios (organizar cursillos, etc.) No del contenido ni de las decisiones a adoptar en el área técnica. La futura tarea de mejoramiento de la conducción del aprendizaje de la redacción será producto, básicamente, de las orientaciones que reciban del cursillo, el documento de asesoramiento, etc. No de la intercomunicación de las experiencias de los propios maestros.
- (5.7.) Autoevaluación (Nulo).** No hay previsiones al respecto.

## AUTOEVALUACION (2)

### 6. (6.1.) Investigación Sistemática (Nulo)

(6.2.) **Pensamiento Científico (Escaso)**. Depende de las orientaciones y enfoque de **Cursillo** del **Documento de Asesoramiento**. Para pensar por sí mismos, en forma científica, los maestros deben tener oportunidad de enfrentarse con sus **problemas** y buscarlos **soluciones** en forma activa.

(6.3.) **Creatividad (Escaso)**. (Misma observación del ítem anterior).

(6.4.) **Comunicación y difusión de ideas (Amplio)**. . . con reservas. La difusión de las ideas y experiencias personales de los propios maestros no ha sido **prevista**.

(6.5.) **Comunicación "cara a cara" (Amplio)** con las reservas del punto anterior.

(6.6.) **Trabajo en grupo de estructura democrática. (Escaso)**. Prevalecen decisiones adoptadas a nivel **directivo**.

(6.7.) **Liderazgo democrático (Escaso)**. Misma observación anterior.

### 7. a)

### 8. Beneficios que se derivan del trabajo en grupos democráticos:

- Clima social que predispone al trabajo cooperativo.
- Relaciones humanas estimulantes
- Estimula la participación de todos en un plano de igualdad.
- Promueve el desarrollo individual y social de los miembros del grupo.
- Estimula la creatividad
- Permite apreciar todos los lados de los problemas en estudio
- Favorece la difusión de ideas y la comunicación amplia entre sus integrantes.

### 9. (a) . . . . NO    (b) . . . . SI    (c) . . . . SI

10. • El liderazgo democrático procura promover la participación de todos los integrantes de la comunidad en la determinación de los objetivos y de los medios de acción para el mejoramiento de la vida en común. **Igualdad de oportunidades para todos es su preocupación central.**

La supervisión creadora centra su acción en la convicción de que todos los miembros de cada uno de ellos, tienen aptitudes y experiencias que pueden y deben contribuir al mejoramiento de la educación. **El desarrollo de las potencialidades creadoras de cada docente es su preocupación central.**