



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACION

N
U
E
V
A

S
E
R
I
E

E
S
T
U
D
I
O
S

Y

D
O
C
U
M
E
N
T
O
S

LA SUPERVISION ESCOLAR

Concepto, técnicas e instrumentos

4

Dirección Nacional de Investigación, Experimentación
y Perfeccionamiento Educativo

REPUBLICA ARGENTINA

1980

F811
371.2
2

17679

Presidente de la Nación

Tte. Gral. (R.E.) D. JORGE RAFAEL VIDELA

Ministro de Cultura y Educación

Dr. JUAN RAFAEL LLERENA AMADEO

Secretario de Estado de Educación

Prof. JOSE ANGEL PAOLINO

Directora Nacional de Investigación, Experimentación
y Perfeccionamiento Educativo

Lic. NELLY E. CASTILLO DE HIRIART



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCACION

INV	017679
SG	401 371,2
LIB	2

N
U
E
V
A

S
E
R
I
E

E
S
T
U
D
I
O
S

Y

D
O
C
U
M
E
N
T
O
S

LA SUPERVISION ESCOLAR

Concepto, técnicas e instrumentos

Nueva Serie
ESTUDIOS Y DOCUMENTOS N° 4

Dirección Nacional de Investigación, Experimentación
y Perfeccionamiento Educativo

Centro Nacional de Documentación e Información Educativa
Pizzurro 935 - 4º piso
1020 — Buenos Aires — República Argentina

PROLOGO

El complejo proceso de la supervisión escolar se ha fundamentado en concepciones, muchas veces, diametralmente opuestas.

Se olvidó con frecuencia, con un criterio exclusivamente normativo, que quien supervisa, es por sobre todo, un docente con rasgos propios de personalidad e irrepetibilidad, que ejerce sus funciones mediante el encuentro, a veces cotidiano, con profesores y alumnos, en un medio al que no debe incorporarse anodinamente, sino por el contrario, prodigándose a sí mismo como fuente de recursos educativos.

Hoy, se ha producido un importante cambio conceptual. Lejos de una concepción formalista que identifica la supervisión con un sistema altamente perfeccionado de control, los criterios que en la actualidad orientan el quehacer del supervisor, señalan el carácter creativo, asesor, orientador y funcional de su accionar.

La amplia gama de funciones que competen al supervisor, deben aplicarse en beneficio de los recurrentes, los alumnos y docentes, a quienes debe ayudar a desarrollarse como personas.

La apertura hacia el otro, la apertura a la comunicación, en una práctica de relaciones humanas, será así una de las características distintivas de su actuar.

Cuando hoy hablamos de procedimientos informales para la supervisión hacemos referencia a la flexibilidad de las normas de procedimiento, en tanto ellas beneficien al proceso educativo. Ello no implica, sin embargo, que se deje de cumplir con las prescripciones que el orden legal establece, ni que se eluda el cumplimiento de las reglamentaciones básicas.

Nada de eso; ocurre que las expectativas actuales sobre las tareas del supervisor son distintas. De aquí, su tremenda responsabilidad y su ineludible compromiso de continuo perfeccionamiento y actualización.

En medio de la complejidad del hecho educativo que se desarrolla en cada institución escolar, debe hallar los hilos conductores que le permitan orientarse y orientar en un medio con pertenencia simultánea a campos diversos y opuestos entre sí: lo físico y lo psíquico, lo trascendental y lo temporal, lo individual y lo social.

Los principios emanados de una pedagogía científica, serán adecuado marco de referencia para una tarea que exija del supervisor la asimilación en una creativa síntesis personal, de criterios técnicos y normas aconsejables.

El trabajo realizado en cumplimiento de la Resolución Nº 426/79 S.E.E., pretende ser un instrumento flexible a las iniciativas personales; corresponde al supervisor su ajuste a la heterogénea realidad de la Institución Escolar y su paulatino enriquecimiento como medio sujeto a la creatividad del individuo.

Trabajos de base realizados en la DIEPE, la investigación bibliográfica, y la rica experiencia de los representantes de las distintas Direcciones Nacionales y el CONET que integraron el Grupo de Trabajo que elaboró el documento, abonan la seriedad de un intento fundamentado en una rica concepción de la supervisión, como proceso de promoción y estímulo del mejoramiento de la educación en todos sus niveles.

El presente trabajo articula con la investigación realizada por el PROMIE para establecer el perfil profesional ideal del supervisor. Este proyecto recoge, entre otros, informes con respecto a:

- la situación de la supervisión escolar en el país.*
- criterios que rigen la formación permanente de los supervisores.*
- rol, organización y actividades operativas de la supervisión educativa.*

Se estima que el presente trabajo constituye un documento básico y útil para la acción creativa de los señores supervisores docentes encargados de evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Prof. JOSE ANGEL PAOLINO
Secretario de Estado de Educación

Resolución N° 436 — Expte. N° 62.780/79. — Buenos Aires, 29 de diciembre de 1980. — VISTO el trabajo relativo a Supervisión Docente elevado por la Comisión creada por Resolución N° 426/79 S.E.E., y

CONSIDERANDO:

Que los cambios experimentados en lo referente a teorías y diseños curriculares han planteado interrogantes con respecto al perfil del supervisor y a las características de su acción.

Que el presente trabajo propone criterios e instrumentos comunes para la acción que no excluyen las diferentes alternativas que puedan presentarse en cada jurisdicción.

Que en tal sentido es necesario permitir la continuidad de la acción de la Comisión aludida, a fin de que proceda junto con el Sector Perfeccionamiento Educativo de la Dirección Nacional de Investigación, Experimentación y Perfeccionamiento Educativo, a la organización de seminarios con supervisores de distintas jurisdicciones para el tratamiento del documento elaborado.

Que asimismo procede autorizar la publicación de dicho documento para su difusión y utilización por los Organismos de Conducción.

Por ello, de conformidad con lo propuesto por la Dirección Nacional de Investigación, Experimentación y Perfeccionamiento Educativo,

EL SECRETARIO DE ESTADO DE EDUCACION .

R E S U E L V E :

1º — Aprobar el documento elaborado por la Comisión. Resolución S.E.E. N° 426/79, sobre Supervisión Docente.

2º — Autorizar la publicación del mencionado documento.

3º — Autorizar la continuación de la acción de la citada Comisión Resolución S.E.E. N° 426/79 la que, en coordinación con el Sector Perfeccionamiento Educativo de la Dirección Nacional de Investigación, Experimentación y Perfeccionamiento Educativo, procederá a organizar con supervisores de distintas jurisdicciones, Seminarios para el tratamiento del trabajo que se aprueba.

4º — Regístrese, comuníquese, pase a la Dirección Nacional de Investigación, Experimentación y Perfeccionamiento Educativo

JOSE ANGEL PAOLINO
Secretario de Estado de Educación

COMISION RESOLUCION N° 426 S.E.E. DEL 19-11-1979

Representantes de la Dirección Nacional de Investigación, Experimentación y Perfeccionamiento Educativo:

Rosa Palma de Carpineti (Coordinadora)

María Irma R. de Sarubbi

Representante de la Dirección Nacional de Educación Primaria:

Nilda Lafourcade de Amiano

Representante de la Dirección Nacional de Educación Media y Superior:

Marta Assorati

Representantes de la Superintendencia Nacional de la Enseñanza Privada:

Celia González de Ruiz Díaz

Haydée Gilardoni de Moreno

Representante de la Dirección Nacional de Educación Artística:

Azucena M. de Delfino

Representante de la Dirección Nacional de Enseñanza Agropecuaria:

María Elena Schiavi

Representante del Consejo Nacional de Educación Técnica.

Arquitecto Enrique Iglesias

Representante de la Dirección Nacional de Educación Especial:

Clara M. A. de González

Representante de la Dirección Nacional de Educación del Adulto:

Josefina Pontoriero de Baglivo

Representante de la Dirección Nacional de Educación Física, Deportes y Recreación:

Alicia A. Echevarría de Ventura

SUPERVISION ESCOLAR

1. Marco Teórico

1.1. Concepto. Características

Con fines operativos, se define la Supervisión, como un *proceso sintetizador* que tiene en cuenta los principios emanados de diversas teorías, con juicios acerca de las consecuencias deseables por obtener en situaciones dadas.

Las Ciencias de la Educación, la Teoría del Conocimiento, la Teoría del Aprendizaje, la Teoría de la Personalidad y de la Conducta, la Antropología Filosófica, la Antropología Social, la Teoría de la Comunicación, etc., suministran los principios que orientan su acción. Se infiere, pues, que los funcionarios dedicados a la supervisión, deben ajustar su actuar a los principios de una pedagogía científica y aplicar técnicas basadas en ellos.

Una clara definición de los objetivos de la educación y la coordinación de todos los que trabajan para ella, serán algunos de los supuestos válidos de esta concepción.

Con un propósito también operativo, caracterizaremos a la supervisión como un proceso de carácter científico, orientador, funcional, creativo, cuyo objetivo básico es: "Promover y estimular el mejoramiento de la educación en todos sus niveles".

En la consideración de las funciones que competen al supervisor, estas características cobran operatividad y marcan las grandes líneas de su acción. Corresponde así a éste: asesorar a la institución escolar y evaluar todas las variables (*) que configuran una determinada situación educativa y hacen al desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. Cada una de ellas forma parte de un todo funcional sobre el que se ejerce la supervisión: Planeamiento Institucional, Planeamiento del Currículo, Conducción del Establecimiento, Equipo Docente, Alumnos, Experiencias de aprendizaje, Medios y Métodos, Aplicación de Normas Legales, Infraestructura, deben ser, dentro de esta concepción integradora, considerados como un sistema, aunque el análisis (**) de los aspectos referentes a cada uno reclame un tratamiento especial. En todo momento el supervisor debe considerar las relaciones, entre estas variables.

(*) Variable: fenómeno o atributo que puede tomar diversos valores (ej.: rendimiento de los alumnos, infraestructura, etc.).

(**) Análisis: proceso de ordenamiento y observación de los datos, de acuerdo con los objetivos establecidos.

1.2. *Objetivos del Documento. Metodología de Exposición*

Dada la necesidad de que el Grupo de Trabajo ajuste su labor, en esta primera etapa, al logro de metas a corto plazo, se señalarán variables, criterios orientadores de la acción, técnicas y procedimientos para la supervisión, aplicables a todos los niveles y modalidades del sistema educativo, postergando para una segunda etapa, la consideración de una supervisión ajustada a las características específicas de los diferentes niveles y modalidades.

La selección de variables permitirá la formulación de indicadores concretos para el análisis de la realidad educativa de los Establecimientos, es decir, la evaluación y control de la situación.

Basamos, pues, nuestra labor, en los principios que caracterizan la supervisión, para derivar de ellos criterios y normas que se han de aplicar, y luego establecer las variables sobre las que se ejerce el proceso.

2. *Selección de variables*

En el planeamiento de su programa de supervisión, y siempre de acuerdo con una concepción dirigida hacia la investigación científica de causas y circunstancias, a fin de buscar soluciones a los problemas educativos, el supervisor considerará como primeras variables previas a la consideración del Currículo, el *Diagnóstico* (*) realizado por el Instituto y el *Planeamiento Institucional*.

La objetividad y confiabilidad de la descripción y la correcta interpretación de los datos y, en consecuencia, la validez de las conclusiones, serán aspectos que deben considerarse.

Las conclusiones del diagnóstico realizado por el Establecimiento, permiten ajustar el planeamiento de los Organismos de Conducción adaptándolo a las necesidades de la zona de influencia del Establecimiento y provocando, a veces, cambios de modalidad o niveles y aun redimensionamientos.

En una supervisión por objetivos (**), el análisis de las variables Planeamiento Institucional y Planeamiento del Currículo, adquieren especial significación.

La Institución Escolar debe basar sus estrategias y planes de acción en una clara definición de sus objetivos institucionales. Coherencia con los valores sustentados por la Política Educativa Nacional, respuesta a las necesidades detectadas en el diagnóstico, adecuación a las caracterís-

(*) Diagnóstico: proceso de análisis de situación, que comprende la descripción e interpretación de datos.

(**) Supervisión por objetivos: proceso de asesoramiento, control y evaluación, de acuerdo con criterios previamente establecidos por las políticas educativas y los planeamientos institucionales.

ticas de la población de la zona de influencia del Instituto, son indicadores válidos para juzgar la consistencia de sus enunciados.

Los objetivos de la Institución Escolar deben ser luego apropiadamente desdoblados y articulados en todos los currículos de los distintos niveles que puede tener un Establecimiento. Todos ellos deberán integrarse y concurrir a los fines del cumplimiento de los objetivos institucionales enunciados.

El *Planeamiento del Currículo* constituye, por lo tanto, otra de las variables que debe centrar la preferente atención del supervisor. El carácter operacional y definido de sus objetivos tiene especial significación en un *enfoque científico* de la supervisión. Comprobar el cumplimiento total o parcial de los objetivos, es tarea conjunta de la escuela y la supervisión.

Otra variable es la *Conducción del Establecimiento*. Se debe considerar la acción del personal directivo en su relación con:

- los alumnos,
- el equipo docente,
- el personal administrativo,
- la comunidad escolar,
- la superioridad,
- otros organismos.

El rol decisivo que el Rector o Director tiene en el planeamiento, puesta en marcha y desarrollo del currículo, y por consiguiente, en el mejoramiento de la formación del educando, supone responsabilidad y deberes, cuyo cumplimiento debe ser evaluado.

Corresponde, a su vez, al rector o director, asumir la responsabilidad de realizar un continuo programa de control y evaluación formativa (*) dentro de su Establecimiento, a fin de detectar los factores más significativos en el cumplimiento o parcialización de logros de los objetivos institucionales y ejercer su control.

Dada la complejidad y variedad de funciones que competen al eficaz desempeño del personal directivo, se sugerirán técnicas e instrumentos adecuados para una confiable evaluación de las autoridades del Establecimiento.

La variable *Equipo Docente* abarca no sólo la consideración del profesor como individuo, sino también la integración cooperativa del equipo docente para el logro de objetivos comunes. Aspectos como personalidad y profesionalidad del docente y relación maestro-alumno, interacción del grupo, etc., constituyen indicadores de especial importancia para una eficaz supervisión.

(*) Evaluación formativa: proceso de seguimiento y control, destinado al ajuste y enriquecimiento de un plan en su etapa de desarrollo.

El carácter funcional y orientador del proceso de supervisión determina, en relación con el equipo docente, distintos modos de acción acordes con las características de los diversos grupos.

Los profesores o maestros con un elevado nivel de preparación, no necesitan otro estímulo que el derivado de sus propios ideales de excelencia. En condiciones favorables deben constituir el núcleo impulsor del mejoramiento de la enseñanza. Con este grupo la supervisión debe trabajar para procurar su cooperación, tanto en la solución de problemas de enseñanza-aprendizaje, como en el logro de su influencia sobre otros docentes.

Los profesores o maestros que poseen una buena capacitación didáctica y una adecuada información, pero que se resisten al cambio, porque honestamente creen que los antiguos métodos son los mejores, necesitan efectivas demostraciones y el apoyo del supervisor para el logro de un cambio de actitud.

En todos los casos la supervisión debe ser *práctica de relaciones humanas* y su ejercicio debe mostrar que la misión significa sobre todo orientación y ayuda.

La existencia de grupos docentes informales, en función cooperativa o competitiva, constituye otra realidad que no puede ser ignorada por el supervisor.

El éxito o el fracaso en el proceso de la puesta en marcha de un currículo, depende a veces de variables no suficientemente controladas.

Sin duda, el docente constituye el agente clave de la educación y la supervisión debe preocuparse, en primer término, por liberar y apoyar el perfeccionamiento del maestro como individuo. Las técnicas supervisoras deben acentuar la cordialidad del trato, la dirección como responsabilidad, la solidaridad entre los docentes. El supervisor deberá evitar que su relación con los docentes se transforme en una amenaza o una carga, en lugar de ser una base de asistencia.

Antecedentes y títulos profesionales, desempeño en el aula, actitud de comunicación y colaboración, identificación con los objetivos institucionales, etc. constituyen algunos de los indicadores para la captación de la variable *personal docente*.

El supervisor debe lograr la colaboración del equipo docente para la evaluación continua del proceso, para la reformulación del currículo, sobre la base de los resultados del período anterior y de las nuevas necesidades de los alumnos. La implementación de un programa de supervisión por objetivos debe contar con la efectiva participación del docente.

La variable *Alumnos* puede captarse a través de indicadores cuantitativos y cualitativos: índices de deserción escolar, vida disciplinaria de la escuela, planes de recuperación de alumnos, atención individual de casos, orientación escolar y vocacional y fundamentalmente conductas que permiten juzgar sobre logros en el perfil ideal del alumno, por niveles.

La observación de cambios en el comportamiento constituye uno de los principales indicadores.

Hemos insistido con reiteración en la participación y apoyo técnico que el supervisor debe brindar al planeamiento institucional y curricular. Esta tarea debe continuarse en el desarrollo del currículo y muy especialmente en la orientación y control de otra variable: *Las Experiencias de Aprendizaje*.

Señalamos algunos de los indicadores principales:

- Experiencias de aprendizaje que están o no de acuerdo con el nivel de madurez de los alumnos.
- Experiencias de aprendizaje que preparan para la educación permanente, para el autoaprendizaje.
- Experiencias progresivas y cuidadosamente planificadas.
- Experiencias basadas en situaciones vitales del alumno.
- Experiencias indicadas para los objetivos por alcanzar y evaluables.
- Experiencias con técnicas de trabajo individual o grupal, apropiadas a los objetivos perseguidos.
- Experiencias que se orienten hacia la interdisciplinaridad.

El supervisor debe aspirar a convertirse en un especialista en el proceso del aprendizaje y tratar de descubrir los mejores procedimientos para orientar después, al profesor en el cumplimiento de sus tareas. Debe tener en cuenta los diversos métodos y técnicas para el aprendizaje.

La utilización de medios didácticos apropiados y actualizados, constituye también un indicador que debe tener en cuenta.

Dentro de la variable Infraestructura son también significativos indicadores, el material didáctico y bibliográfico utilizado.

Corresponde también a la supervisión, la consideración de lo *Organización Administrativa del Establecimiento*, su *funcionamiento* y el *cumplimiento de las normas legales*.

El cumplimiento de la Reglamentación Oficial, se advierte a través del control de la documentación de carácter permanente y transitorio y del conjunto de directivas que hacen al funcionamiento de la organización escolar de todo el Establecimiento.

Como indicadores válidos con respecto a dicha variable podrían considerarse, entre otros, los siguientes:

- a) Conocimiento, dominio y aplicación correcta de las reglamentaciones oficiales y vigentes (deberán entenderse como tales, todas las disposiciones legales que estructuran el Sistema Educativo Argentino).
- b) Cumplimiento de las directivas generales y particulares impartidas por la Superioridad para cada Organismo.

- c) Correcta organización, tenencia, trámite y archivo de la documentación oficial.
- d) Correcta aplicación de los planes oficiales que correspondan al Establecimiento y de la asignación horaria que figura en los respectivos Decretos o Resoluciones.

Nos hemos referido a la determinación del ámbito o áreas de acción de la supervisión, en una abstracción de tipo metodológico destinada a esclarecer las variables que configuran el proceso, pero señalamos que la acción del supervisor debe atender también a la relación de esos diversos elementos del sistema educativo y ponderar su incidencia para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. *Técnicas de Supervisión*

Para cumplir con las tareas relativas a la supervisión, suelen utilizarse diversos medios o técnicas, según los objetivos que se persigan en cada oportunidad.

Consideraremos las siguientes:

a) *Reuniones pedagógicas-profesionales* para:

- Contribuir a mejorar métodos de enseñanza.
- Orientar y asistir al equipo docente en la elaboración del diagnóstico, planificación institucional y formulación del currículo.
- Actualizar contenidos curriculares.
- Mejorar planes didácticos.
- Seleccionar material de enseñanza.
- Formular criterios para la evaluación del currículo y evaluación de los aprendizajes.

Por su carácter estas reuniones pueden ser:

Generales

- Con todo el equipo docente.
- Con profesores de una región o zona.

Particulares

- Con profesores o maestros de una especialidad o área.
- Con profesores o maestros de materias afines o especiales.
- Con profesores o maestros de un mismo curso o grado.

Cuando lo crea necesario también el Supervisor puede organizar reuniones con:

- Padres.
- Miembros de la Asociación Cooperadora.
- Ex-alumnos del Establecimiento.

b) *Medios para el perfeccionamiento sistemático:*

- Trabajo en equipo con los docentes.
- Cursos.
- Lecturas dirigidas.
- Guías bibliográficas.
- Circulares técnicas.
- Participación directa en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Seminarios.
- Métodos de enseñanza dirigida.
- Práctica docente observada y valorada críticamente.
- Clases modelo a cargo del supervisor, especialista u otros profesores.

El trabajo grupal en reuniones con profesores o maestros, constituye uno de los medios más propicios para la comunicación y el intercambio de experiencias, a fin de orientar y perfeccionar la tarea docente. Pueden ser reuniones tipo *taller de trabajo*, en que el docente tiene oportunidad de participar activamente en un proceso de intercambio y comunicación de doble vía.

b) *Visitas*

Propósitos:

- Toma de conocimiento y evaluación de las condiciones en que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Auxilio técnico y orientación.
- Evaluación pedagógica y social del Establecimiento.

Las visitas deben ser planificadas previamente, es decir deben determinarse sus objetivos, aspectos a considerar, formas de registrar lo observado, duración, etc. Pueden tener como fin también, detectar las variables críticas que determinan una situación y planear medidas para control.

Su ámbito puede ser la escuela o el aula.

Visitas de observación a las clases

A este respecto conviene señalar que deben siempre orientarse hacia el logro de una buena relación entre el supervisor y el docente. Hay general consenso entre las autoridades del campo de la supervisión, sobre un conjunto de ideas generales acerca de los procedimientos que hay que seguir en las visitas a las clases.

Exponemos algunas de ellas:

- El supervisor planificará las visitas a los Establecimientos y las observaciones de clases, según sean los objetivos que se propone.

- El supervisor no debe participar en el proceso de desarrollo de clase.
- La observación de clases debe concluir en un diálogo con el docente, para hacerle conocer las apreciaciones críticas sobre el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, u otras acciones que se consideren de importancia.
- Durante la visita el supervisor no deberá de ningún modo, manifestar su desacuerdo por lo que está ocurriendo en clase.
- Si bien no hay una norma que establezca el tiempo máximo o mínimo que el supervisor debe permanecer en clase, es aconsejable que la observación abarque la hora entera, siempre que su presencia no perturbe a los alumnos o al profesor.

Cada una de estas sugerencias deben ser manejadas inteligentemente, dentro de un conjunto particular de circunstancias. Después de establecerse el primer contacto entre el supervisor y el docente, no existe un conjunto único de procedimientos de visitas que pueda aplicarse en todas las circunstancias. El propósito de la visita, el docente visitado, y el tipo de actividad que se va a observar, determinan los procedimientos que se han de utilizar.

La observación como técnica fundamental de supervisión

Dado que el objeto de la supervisión es el mejoramiento de la situación de aprendizaje, el superior debe pasar gran parte de su tiempo en el ámbito donde él tiene lugar. Debe observar a los alumnos, conocer sus actividades en la clase, biblioteca, campo de juego, etc. Aunque centre su atención en los alumnos y las situaciones de aprendizaje, obtiene también datos sobre el maestro o profesor. El supervisor que pasa mucho tiempo en la clase, aprende también mucho sobre la aplicación del currículo, y sus defectos o bondades.

La utilización de una guía de observación de clases, elaborada de acuerdo con los objetivos propuestos para la visita, facilitará la tarea.

En la organización de su programa de supervisión, el docente dedicado a esta tarea, planificará visitas destinadas a:

- 1) Conocer la situación escolar en su conjunto, a fin de unificar la acción educativa del establecimiento, coordinando sus aspectos esenciales.
- 2) Orientar al personal directivo, jefes de departamento y profesores con respecto a:
 - Objetivos específicos del plan de estudios que se aplica.
 - Necesidad de ajustes de acuerdo con la evaluación del currículo.
 - Enfoque interdisciplinario de asignaturas o áreas.
 - Actualización y secuencia de contenidos.

- Métodos y técnicas didácticas.
- Organización, selección y control de actividades escolares.
- Modernas teorías educativas.
- Aspectos disciplinarios o administrativos.
- Selección y actualización de medios didácticos.
- Evaluación de los aprendizajes y del currículo.

3) Comprobar y evaluar la acción educativa.

Con este fin el supervisor:

a) Verificará:

- Condiciones materiales del edificio escolar.
- Organización pedagógica.
- Funcionamiento administrativo.

b) Considerará la labor del equipo directivo y docente.

A tal fin observará:

- La acción orientadora de carácter pedagógico.
- La coordinación pedagógica.
- La fiscalización y orientación de las actividades docentes.
- La acción con los profesores (asistencia y estímulo).
- Iniciativa desde el punto de vista técnico, administrativo y social.

Para cada tipo de visita el supervisor utilizará *instrumentos* o formularios elaborados de acuerdo con los objetivos de las mismas.

Los instrumentos que se sugieren a continuación deberán ser utilizados de acuerdo con las necesidades y organización administrativa de los Organismos de que depende la supervisión y con los requerimientos del medio en que la acción se realiza.

Corresponde al supervisor su ajuste o enriquecimiento, a fin de que se conviertan en instrumentos flexibles a las iniciativas personales.

TECNICAS DE SUPERVISION

Reuniones:

Las reuniones de personal son para un Supervisor una situación habitual de trabajo. De su capacidad como conductor del grupo, dependerá en gran medida que las reuniones alcancen el objetivo propuesto.

Es fundamental que el tema de la reunión sea hecho conocer con anterioridad a la misma, con el objeto de que los participantes puedan sacar el mayor beneficio de la reunión o puedan vertir en ella sus opiniones.

Las reuniones pueden ser de distinto tipo, siendo las más frecuentes las *Reuniones de Información*, en donde el Supervisor expone un determinado tema, y las *Reuniones de Decisión* en donde se presenta una situación problema a fin de llegar a un acuerdo o decisión.

En la práctica ambos tipos de reunión pueden combinarse, pero cada una requiere técnicas distintas.

1) *REUNION INFORMATIVA*: El Supervisor deberá conocer el tema a fondo y ser claro y conciso en la exposición, no extendiéndose en largos conceptos.

3) *REUNIONES DE DECISION*: Es mucho más difícil de conducir y tiene etapas de desarrollo bien definidas.

1ra. Etapa: INTRODUCCION AL TEMA.

Definir el problema procurando que los participantes lo comprendan y lo sientan como propio.

2da. Etapa: EXTRACCION.

El Supervisor a través de preguntas extraerá las ideas de los participantes.

3ra. Etapa: OBTENCION DE ACUERDO.

Recabada la información, la evaluará procurando llegar a una decisión coherente y eficaz, integrando las experiencias positivas aportadas por los docentes.

4ta. Etapa: RESUMEN.

Se hará un proceso de revisión donde se destacarán los aspectos más importantes que han permitido llegar a un acuerdo final.

IMPORTANCIA DE LA PREGUNTA

En todo proceso de reunión las preguntas juegan un papel importantísimo. El planteo de interrogantes es lo que hace pensar.

Una pregunta siempre provoca una reacción y cuando un participante expresa su respuesta se produce una especie de reacción en cadena que hace pensar a los demás. Para alentar esta situación, convendrá que el Supervisor se mantenga en posición neutral, no revelando lo que piensa acerca de lo que va escuchando, pero sí demostrando permanente interés en las diferentes opiniones del grupo.

A veces una pregunta del docente, puede querer comprometer la opinión del Supervisor, que se verá tentado a contestar, pero no debe olvidarse que se está persiguiendo la obtención de la mayor cantidad de ideas y lo más aconsejable será revertir la pregunta al grupo.

Ya que las preguntas juegan un papel tan importante en este tipo de reuniones, será conveniente:

- 1º) Formularlas muy claramente.
- 2º) Evitar que puedan ser contestadas por un sí o un no (convendrá poner a los docentes en la necesidad de recurrir a su propia experiencia).
- 3º) Usar con frecuencia ¿por qué? y ¿cómo?, para obligar a fundamentar las respuestas.
- 4º) Formular las preguntas en general, dirigiéndose al grupo y no en forma individual.

ANEXOS

DESCRIPCION DE LA UNIDAD ESCOLAR

Buenos Aires, de de 198

ASUNTO: Informar acerca de la visita al Instituto
..... sito en

Teléfono a partir del curso escolar 198

REFERENCIA EXPTE. N°

MOTIVO DE LA VISITA

1. — CARACTERISTICAS DEL INSTITUTO O ESTABLECIMIENTO

1.1. Modalidad
.....

2. — PLANTA FUNCIONAL

2.1. Rector y/o Director
Título Registro N°
Antigüedad en la Docencia Media
En el cargo Años

2.2. Director de Estudios y/o Vicedirector
Turno a su cargo
Título Registro

2.3. Regente
Título Registro

2.3. Secretario
Título Antigüedad en el cargo
Ejerce las funciones específicas SI - NO

2.4. Otros cargos:
Bibliotecario Título
Ayud. Clases prácticas Título
Auxiliares de disciplina (N)
Título Reciben Subs. N°

4.4. Asistencia: Muy Buena - Buena - Regular - Mala

Cursos, secciones, grado o grupo dejaron de funcionar	Inactividad Disp. por	a partir de	Reapertura Disp. por	a partir de	Cierre Disp. por	a partir de

Nº Sección
 Nivel Pre-primario Nº Alumnos
 Nivel Primario Nº Grado o Grupo
 Nº Alumnos
 Nivel Medio Nº División o curso
 Nº Alumnos
 Nivel Terciario Nº División o curso
 Nº Alumnos

5. — DOCUMENTACION OFICIAL

- 5.1. Legajos controlados del personal Nº
 Completo Incompleto
- 5.2. Registros de asistencia de personal: Se lleva SI - NO
 Al día SI - NO
- 5.3. Libros de temas; se completan todos los rubros SI - NO
 Correctamente SI - NO
 Al día SI - NO
- 5.4. Registros de autorizaciones para pruebas escritas:
 Se lleva SI - NO
 Al día SI - NO
- 5.5. Libretas de calificaciones Correctas Incorrectas
- 5.6. Planillas de calificaciones correctas Incorrectas
- 5.7. Boletines de calificaciones Correctas Incorrectas
- 5.8. Libros o Registros anuales de calificaciones
 Correctas SI - NO
- 5.9. Libros de Actas de exámenes: Rubricados - No rubricados
 Correctos SI - NO
- 5.10. Libro Matriz Correcto SI - NO
 Al día SI - NO

5.11.	Legajos de alumnos: legajos controlados Nº	
	Legajos de alumnos: legajos completos Nº	
	Legajos de alumnos. legajos incompletos Nº	
5.12.	Registro de asistencia de alumnos: Al día	SI - NO
	Se registran: las sanciones disciplinarias	SI - NO
	las reincorporaciones	SI - NO
	los movimientos de alumnos	SI - NO
5.13.	Parte diario de inasistencias de alumnos:	
	Se lleva	SI - NO
5.14.	Boletines de inasistencias de alumnos: Se lleva	SI - NO
5.15.	Trámites de reincorporaciones: Al día	SI - NO
5.16.	Registro de sanciones disciplinarias: Se lleva	SI - NO
5.17.	Registro de equivalencias resueltas por el Rector	
	Se lleva	SI - NO
	Al día	SI - NO
5.18.	Libros y Registros de Educación Física.	
5.18.1	Registro de exenciones de Educación otorgadas por el Rector: Se lleva	SI - NO
5.18.2	Libro de actas del Departamento de Educación Física: Se lleva	SI - NO
5.18.3	Libro de manifestaciones deportivas: Se lleva	SI - NO
5.18.4	Libro de inventario del material deportivo: Se lleva	SI - NO
5.19.	Ficha de concepto: Se lleva	SI - NO
5.20.	Cuaderno de actuación profesional: Se lleva	SI - NO
5.21.	Lista de puntaje de Junta de Clasificación: Se lleva	SI - NO
5.22.	Cuaderno de propuestas de personal: Se lleva	SI - NO
5.23.	Comunicación de altas y bajas de personal: Se lleva	SI - NO
5.24.	Libros copiador de certificados y pases:	
	Correcto	SI - NO
5.25.	Planilla de movimiento de personal: Se lleva	SI - NO
5.26.	Libro de comunicaciones internas	SI - NO
5.27.	Libro de Actas de reuniones: docentes, adminis- trativos, padres, entidades colaboradoras, etc. Se lleva	SI - NO
5.28.	Registro de entradas y salidas: Se lleva	SI - NO
5.29.	Archivo de comunicaciones, boletines, circula- res, etc.	
	Completo	SI - NO
	Ordenado	SI - NO

- | | | |
|-------|---|---------|
| 5.30. | Archivo de disposiciones | SI - NO |
| 5.31. | Archivo de duplicados de notas enviadas por el establecimiento | SI - NO |
| 5.32. | Archivo de notas entradas al establecimiento | SI - NO |
| 5.33. | Libros de inspección | SI - NO |
| | Fecha de apertura foliado — — — — — | SI - NO |
| 5.34. | Archivo de solicitudes de justificación de inasistencias y permisos | SI - NO |
| 5.35. | Archivo de textos legales y reglamentaciones vigentes: Completo | SI - NO |
| 5.36. | Libro índice de la documentación: Bien - Objetable | |
| 5.37. | Registro de inventario de bienes muebles: Se lleva actualizado | SI - NO |

Las deficiencias señaladas indican, a juicio del Supervisor, falta de: organización, desconocimiento de la reglamentación vigente; faltas repetidas, enmiendas y raspaduras, omisiones, etc.

Las deficiencias anotadas son importantes SI — NO

6. — EDIFICIO ESCOLAR

- | | | |
|------|---|---------|
| 6.1. | Propio - cedido - alquilado (Término del contrato | |
| 6.2. | Adecuado para las necesidades escolares | SI - NO |
| 6.3. | Estado de conservación: Bueno-Regular-Malo | |
| 6.4. | Dependencias: | |
| | Rectoría o Dirección | |
| | Oficinas | |
| | Sala de profesores | |
| | Comedor y/o cantina | |
| | Consultorios odontológicos y/o Médicos | |
| | Dependencias — — — — — | |
| | Guardería | |
| | Vivienda para el personal — — — — — | |
| | Biblioteca: Local exclusivo | SI - NO |
| | de fácil acceso | SI - NO |
| | Iluminación: natural | |
| | artificial | |
| | Mobiliario adecuado | SI - NO |
| | Laboratorio: Local exclusivo | SI - NO |
| | Instalación de: gas - agua | |

- Iluminación: natural
- artificial
- Mesadas: para el profesor
- para grupos de alumnos
- Mapoteca
- Salón de actos
- Aula de música
- Aula de mecanografía
- Aula para clases de dibujo
- Taller
- Gimnasio
- Vestuarios
- Patios cubiertos
- Patios abiertos
- Otras dependencias

Indicar a juicio del Supervisor y atento a las normas vigentes, que dependencia no reúne la capacidad mínima y estado de las instalaciones que posibilite la tarea del alumnado

.....

.....

- 6.5. Mobiliario SI - NO Funcional SI - NO
- 6.6. Servicios Sanitarios, Suficientes SI - NO
- Informe de Fecha
- 6.7. Posee instalaciones de: gas SI - NO
- Contra incendios SI - NO corriente eléctrica SI - NO
- 6.8. Higiene del ámbito escolar: bueno - malo - concepto

7. — FONDO BIBLIOGRAFICO

- 7.1. Número total de obras. Inventario SI - NO
- 7.2. Número de títulos actualizados y adecuados al plan de estudios (se incluyen diarios y revistas) SI - NO
- 7.3. Ordenado técnicamente: con - sin catálogos SI - NO
- con - sin ficheros SI - NO
- 7.4. Registro de lectores SI - NO

8. — EQUIPOS Y MATERIAL DIDACTICO

- 8.1. Instrumental de física actualizado SI - NO
- Suficiente SI - NO
- 8.2. Drogas e instrumental de química actualizados SI - NO

- 8.3. Instrumental de Ciencias Biológicas actualizado, etc. suficiente SI - NO
- 8.4. Material de gabinete psicopedagógico SI - NO
- 8.5. Mapoteca. Posee mapas (físicos, políticos, meteorológicos, económicos, sociopolíticos) planos en relieve mudos.
- 8.6. Material gráfico adecuado a la enseñanza media SI - NO
- 8.7. Recursos didácticos auxiliares: proyector de cine-epidiascopio, proyector de diapositivas, retroproyector, magnetófono, franelógrafo, imantógrafo, piano, televisor, tocadiscos, radio, mimeógrafo, máquina de escribir.
 Suficiente Insuficiente
 y elementos para las clases de Educación Física;
 Suficiente Insuficiente
- 8.8. Otros gabinetes.
- 8.9. Procedencia de equipos y material didáctico oficial aporte de cooperadora, donaciones, etc.
 Estado de conservación de dicho material: bueno, cuestionable, malo.

3.2.	¿La planificación curricular se elabora en equipo?		
3.3.	¿Está previsto el seguimiento y evaluación del Planeamiento Institucional?	SI	NO
3.4.	¿Se cumple con las etapas establecidas en el Planeamiento Institucional?	SI	NO
3.5.	¿Se han realizado ajustes o modificaciones como consecuencia del proceso de evaluación formativa realizado el año anterior?	SI	NO
3.6.	¿Se han previsto acciones de orientación vocacional?		

DESARROLLO DEL CURRÍCULO

I. — *Planificación Anual*

SI - NO

1. *Objetivos*
 - Precisos
 - Evaluables
 - Comprensivos
 - Coherentes entre sí
 - Coherentes con los formulados en el Planeamiento Institucional
 - Factibles
 - De igual nivel de generalización
 - Equilibrados
2. *Contenidos*
 - 2.1. *Selección*
 - Pertinentes para el logro de los objetivos
 - 2.2. *Distribución temporal de contenidos*
 - Adecuada
 - 2.3. *Organización de contenidos*
 - Secuencia psicológica adecuada
 - Secuencia lógica adecuada
 - Nivel de conocimientos adecuados
 - Relaciones entre conocimientos
 - Correlaciones con otras disciplinas
3. *Bibliografía*
 - Calidad y actualidad
 - Ajuste al tiempo y al nivel
 - Posibilidad de acceso
 - Discriminación (de consulta, obligatoria, etc.)
 - Objetiva

II. — *Planificación Mensual*

1. *Objetivos de cada unidad*
 - Coherencia externa e interna
2. *Contenidos de cada unidad*
 - Unicidad (sentido en sí misma)
 - Motivación

- Transferencia (posibilidad de aplicación)
- Presentación de problemas importantes de las áreas o asignaturas

3. *Actividades propuestas* SI - NO

- Eficaces para el logro de los objetivos
- Adecuadas al nivel psicológico de los alumnos
- Motivadoras
- Variadas
- Vinculadas con otras disciplinas
- Relacionadas con la comunidad
- Integradoras de conductas (actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas)

4. *Recursos*

Visuales. Auditivos. Audiovisuales. Bibliográficos.

- Tipo y número
- Interés que suscitan
- Integración en el proceso enseñanza aprendizaje
- Abiertos a la participación del alumno
- Procedencia

5. *Técnicas de evaluación propuestas*

- Variedad
- Motivación
- Integración de conductas
- Integración en el desarrollo unidad
- Autoevaluación

ORALES		ESCRITAS		
Individuales	Grupales	Objetivas	Ensayos	
			Ind.	Grup.

III — *Desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje*

1. *Proceso de enseñanza-aprendizaje*

- Carácter de la clase
- Calidad de la clase
- Clima
- Disciplina
- Ajuste a la planificación

2. *Conducción del aprendizaje*

MB B R M Inexistente

- Motivación
- Diagnóstico
- Actividades desarrolladas por el profesor
- Síntesis
- Actividades alumnos
- Recursos
- Técnicas evaluación
- Resultados de la evaluación
- Autoevaluación de la conducción
- Evaluación de la conducción
- Evaluación proceso enseñanza-aprendizaje

INSTRUMENTO PARA LA EVALUACION DE LA CONDUCCION DEL ESTABLECIMIENTO

ASPECTOS DOCENTES

¿Realizó el diagnóstico de la situación escolar?	SI		NO
¿En qué forma? ¿Con participación de todo el personal docente?	SI		NO
¿Qué instrumentos utilizó?	SI		NO
Entrevistas	SI		NO
Encuestas	SI		NO
¿Otros medios?	SI		NO
¿Cuáles?			
¿Con un equipo especializado?	SI		NO
¿Estableció los objetivos de la Institución Escolar?	SI		NO
¿Proyectó y organizó las actividades extra-curriculares?	SI		NO
¿Tomó las previsiones adecuadas para que el establecimiento sea una unidad operativa, con articulaciones de sus distintos núcleos?	SI		NO
¿Cumple y hace cumplir las reglamentaciones vigentes?	SI	Parcialm.	NO
¿Cuáles no?			
.....			
.....			
.....			
.....			
¿Planificó las prioridades de trabajo y su programación?	SI		NO
¿Realizó evaluaciones periódicas de la marcha de su establecimiento?	SI		NO
¿En qué forma las realizó?			
.....			
.....			
.....			

¿Sabe delegar funciones?	SI	NO
¿Promueve el trabajo en equipo?	SI	NO
¿Procura conocer a sus alumnos y orientarlos en situaciones que lo requieran?	SI	NO
¿Toma medidas tendientes a evitar la deserción y el desgranamiento?		
¿Realiza por propia iniciativa reuniones con los padres?		
¿Mantiene comunicación con los padres?		
¿Por qué medios?		
.....		
.....		
.....		
¿Promueve una comunicación fluida entre los profesores y los padres?		
¿Realiza algún tipo de actividad para la proyección de la escuela en la comunidad escolar?		
¿Cuáles?		
.....		
.....		
.....		
¿Cómo son sus relaciones con la Asociación Cooperadora del Establecimiento?	Excel.	Buena Defic.
En caso de que fueran deficientes, explique las causas		
.....		
.....		
.....		
.....		

INSTRUMENTO PARA EVALUAR AL DOCENTE

Nombre y apellido del docente:

Cargo o disciplina:

Antigüedad en la docencia del nivel:

Título que posee:

Otorgado por:

Otros títulos:

Situación de revista:

1. Condiciones personales

1.1. Equilibrio emocional SI NO

1.2. Actitud de comprensión y comunicación en relaciones humanas

1.3. Ecuanimidad y objetividad de criterio

1.4. Prudencia

1.5. Espíritu de colaboración

1.6. Responsabilidad en el ejercicio de sus funciones MB B R

1.7. Espíritu creativo

1.8. Interés por el autoperfeccionamiento y actualización profesional

1.9. Capacidad para la correcta y fluida expresión oral y escrita

1.10. Cultura general

1.11. Presentación personal

1.12. Capacidad para la conducción de grupos

2. Aspectos reglamentarios MB B R

2.1. Conocimiento y aplicación de las normas reglamentarias

2.2. Asistencia y puntualidad

2.3. Cumplimiento de directivas recibidas SI NO

2.4. Respeto por el orden jerárquico

- 2.5. Presentación de documentación en término y de acuerdo con las normas establecidas
- 2.6. Previsión y acertado criterio en los pedidos de material didáctico y bibliográfico
3. *Aspectos Técnico-Profesionales* SI NO
- 3.1. Identificación con los valores de la nacionalidad
- 3.2. Identificación con los objetivos institucionales
- 3.3. Nivel de información de acuerdo con los requerimientos de la modalidad, disciplina o área SI NO
- 3.4. Conocimiento y utilización de métodos y técnicas adecuadas para la conducción del proceso enseñanza-aprendizaje
- 3.5. Habilidad para el manejo equilibrado de los límites disciplinarios
- 3.6. Capacidad para el enfoque interdisciplinario de los contenidos MB B E
- 3.7. Conocimientos de técnicas de planeamiento y evaluación del proceso enseñanza y aprendizaje
- 3.8. Habilidad para su aplicación

Los aspectos discriminados en este instrumento, serán considerados por el Supervisor, de acuerdo con sus posibilidades de captación. Deben constituir un valioso aporte para la elaboración del concepto profesional, responsabilidad del Rector.

PLANILLA PARA LAS OBSERVACIONES DE CLASES

Apellido y nombre del docente:

Nivel y modalidad:

Asignatura o área:

Fecha de observación:

Cuestionario:

1. *Condiciones personales y técnico-profesionales*

SI

NO

- 1.1. Tiene decoro en su presentación
- 1.2. Demostró buen juicio y trato afable
- 1.3. Fue justo en las calificaciones
- 1.4. Mostró interés por ayudar a los alumnos
- 1.5. Aceptó diferencias de criterio
- 1.6. Demostró habilidad para la comunicación oral y escrita
- 1.7. Tiene correcta dicción
- 1.8. Mantuvo un buen nivel de relación con sus alumnos
- 1.9. Creó un clima de comprensión y cordialidad durante el desarrollo de la clase
- 1.10. Promovió la participación creativa de sus alumnos
- 1.11. Tiene ascendiente y autoridad entre sus alumnos

2.

SI

NO

- 2.1. Demostró un buen nivel de conocimientos en su disciplina o área
- 2.2. Mantuvo la secuencia lógica en el desarrollo de los contenidos y una estructuración graduada de las generalizaciones
- 2.3. Los adecuó a la etapa evolutiva de sus alumnos

- 2.4. Demostró habilidad para aplicarlos
- 2.5. Seleccionó con buen criterio las experiencias de aprendizaje
- 2.6. Cumplió los objetivos previstos, en el tiempo de desarrollo de la clase
- 2.7. Mantuvo el interés de los alumnos durante el transcurso de la clase y propició el debate crítico
- 2.8. Utilizó recursos didácticos apropiados
- 2.9. Demostró capacidad para el análisis y la síntesis
- 2.10. Favoreció el enfoque interdisciplinario
- 2.11. Utilizó una bibliografía adecuada, actualizada y de buen nivel
- 2.12. Utilizó adecuados instrumentos de evaluación y favoreció la autoevaluación de los alumnos

Se terminó de imprimir la cantidad de
1.500 ejemplares en la 2ª quincena del
mes de febrero de 1981, en los Talleres
Gráficos del Ministerio de Cultura y
Educación, Av. Directorio 1801, Buenos
Aires, República Argentina.

INDICE

<i>Prólogo</i>	3
Resolución Nº 436 S.E.E. 29/12/80	5
Comisión designada por Resolución Nº 426/80 S.E.E.	7

SUPERVISION ESCOLAR

1. <i>MARCO TEORICO</i>	11
1.1. Concepto. Características	
1.2. Objetivos del documento. Metodología de exposición ...	12
2. <i>SELECCION DE VARIABLES</i>	13
3. <i>TECNICAS DE SUPERVISION</i>	16
La observación como técnica fundamental de la supervisión .	18
Reuniones	21

ANEXOS

Descripción de la unidad escolar	25
Evaluación de la tarea de la institución escolar	33
Desarrollo del currículo	35
Instrumento para la evaluación de la conducción del establecimiento	39
Instrumento para evaluar al docente	43
Planilla para la observación de clases	45

Ministerio de Cultura y Educación. Secretaría de Estado de Educación.

La Supervisión Escolar. Nueva Serie Estudios y Documentos 4.

DIEPE - Cendie, 1980.