

371014,6

A37

2/2

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
DE LA NACION
SUBSECRETARIA DE EDUCACION

PROMIE - O.E.A.
ARGENTINA

PROYECTO MULTINACIONAL DE INVESTIGACION EDUCATIVA

LA SUPERVISION ESCOLAR

Un problema para la Investigación Educativa

Buenos Aires
República Argentina
1981

PROYECTO MULTINACIONAL DE INVESTIGACION EDUCATIVA

LA SUPERVISION ESCOLAR

Un problema para la Investigación Educativa

BIBLIOTECA NACIONAL
DE MAESTROS

Buenos Aires
República Argentina
1981

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

Especialista del Departamento de Asuntos Educativos en la República Argentina:

Doctora Inés C. de LAJMANOVICH

El Proyecto Multinacional de Investigación Educativa (PROMIE) al recibir un pedido del Ministerio de Gobierno, Educación y Justicia de la Provincia de JUJUY para encarar un estudio sobre la Supervisión Educativa en los niveles primario y medio estima que tal área es sentida como problemática no sólo en nuestra República sino también en otros países miembros de la ORGANIZACION DE LOS ESTADOS AMERICANOS.

Por esta razón sugiere que la Secretaría de Educación de JUJUY invite a participar en el Seminario, origen de este estudio, a todas las provincias.

La respuesta es este documento, cuyo análisis preliminar fuera realizado en diciembre de 1980 con representantes nacionales y de las Repúblicas de PANAMA, PARAGUAY y URUGUAY.

Ahora, es el PROMIE quien intenta proponer la realización de una segunda etapa.

Nuestro agradecimiento a todos los que hicieron posible esta realidad.


VIRGINIA S. CARELLI DE FRAGA


MARIA DOLORES O. DE ARAUJO

*Coordinaron este trabajo:
(por el PROMIE)*

- Araujo, María D. Olano de*
- Fraga, Virginia Carelli de*
- Marzoa, Silvia Duric de*

Consultor:

- Hansen, Jorge*

Encuadre Metodológico

El Proyecto aborda la caracterización del sistema de supervisión escolar y a la vez de las conductas predominantes en quienes desempeñan el rol de supervisores.

Son sus objetivos:

- Diagnosticar el estado actual de la supervisión escolar.
 - Describir la organización y el funcionamiento del programa supervisión en los niveles primario y medio del sistema.
 - Identificar el grado de conformidad que despierta el sistema de supervisión.
 - Enunciar los problemas relacionados con la supervisión que formulan los miembros de la comunidad educativa.
- Elaborar propuestas de mejoramiento del sistema para la toma de decisiones de los organismos de conducción.

Debe explicitarse que este estudio se deriva de la investigación sobre el "Perfil Psicoprofesional del docente de nivel primario" y que el análisis se continúa trabajando en tres dimensiones:

I. El Yo

Objetivos

- Describir la imagen que de sí mismo expresa el supervisor.
- Caracterizar la imagen que poseen los docentes del supervisor.

II. El Yo en relación con otras personas de la comunidad educativa

Objetivos

- Identificar niveles de interrelación del supervisor con los miembros de la comunidad educativa.
- Nombrar tipos predominantes de relaciones que entabla.

III. El Yo en relación con los grupos sociales externos

Objetivos

Enunciar grado de participación del supervisor en acciones e instituciones comunitarias.

En 1977 en un encuentro de especialistas (1), se aseguraba que "el progreso de la función -supervisora- no podrá ejecutarse aisladamente sino en conjunción con otras transformaciones del sistema y deberá ser concordante con los demás elementos del sistema". Por ello este estudio no intenta describir aisladamente el comportamiento del supervisor escolar sino analizar la supervisión como un subsistema integrante e interdependiente del sistema global.

Teniendo en cuenta ello el Plan de trabajo es:

(1) Encuentro organizado por el Instituto de Investigaciones Educativas - Mayo y Junio de 1977. Ver informe en Revista del Instituto No. 14. Noviembre de 1977.-

PLAN DE TRABAJO

ASPECTOS Y AREAS A EXPLORAR	INFORMACION A RECOGER	FUENTES DE INFORMACION	TECNICAS A UTILIZAR
I ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE SUPERVISION.-	Organización. Estructura. Funciones. Normas reglamentarias. Rol del supervisor. Requisitos para acceder al cargo. - CARRERA. * SUGERENCIAS para mejorar el programa de Supervisión.	* Funcionarios y directivos de la conducción central. * Especialistas.	* ENTREVISTAS * ANALISIS de documentos, normas legales, etc.
II TAREAS QUE DESARROLLA EL SUPERVISOR EN EL NIVEL DE LA INSTITUCION ESCOLAR.	* Guía y orientación técnica. * Visitas. Entrevistas. * Informes. Actas. * Circulares. * Reuniones de trabajo * Programa de perfeccionamiento docente. * Interacción con la comunidad. * Actividad administrativa.	* Supervisores	* ENCUESTAS
III APORTES DE LA SUPERVISION A LA TAREA DOCENTE (Evaluación de sus logros)	* EL SUPERVISOR EN RELACION CON: - Las tareas de planeamiento. - La conducción del aprendizaje. - La evaluación. - La Interacción Escuela-Comunidad. - El clima social y las relaciones humanas. - El trabajo grupal. - La iniciativa y la creatividad docente.	* Docentes	* ENCUESTAS
IV CONDUCTAS DEL SUPERVISOR	* ACTITUDES DOMINANTES * HABILIDADES PROFESIONALES ESPECIFICAS * EVALUACION GLOBAL	* Docentes	* ENCUESTAS
V ACTUALIZACION DEL SUPERVISOR	* Oportunidades de que dispone. * Modalidades de los programas. * Necesidades más sentidas * SUGERENCIAS	* Supervisores Escolares. * Directores de Escuelas.	* ENCUESTAS * ENTREVISTAS

ALGUNAS REFLEXIONES PREVIAS

El perfil psicoprofesional del Supervisor en el Area de la Educación se define, básicamente, en función de:

- a) los valores y los principios en que se fundamenta el sistema de supervisión escolar, y
- b) los valores y las responsabilidades que le atribuye una moderna concepción del sistema educativo.

La función del Supervisor se centra, esencialmente, en el desempeño de los roles que lo constituyan en un promotor competente de todo cuanto contribuya al mejoramiento efectivo de las situaciones de aprendizaje que plantean y conducen los docentes.

La profunda crisis y el cúmulo de problemas con que se enfrentan los sistemas educativos de nuestro tiempo no se superan ya con meros ajustes de detalle, ni con el perfeccionamiento aislado de aspectos parciales del quehacer docente. Requieren, por el contrario, una renovación integral e integradora. No será con más, ni siquiera con mejor de lo mismo, que lograremos adaptar la educación a los requerimientos que los cambios y la dinámica de los tiempos modernos plantean a la educación.

El cambio que se registra en nuestro tiempo en las más diversas áreas del desarrollo socio-económico reconoce como fuente esencial y como motor a la Invención y a la Difusión. La creatividad del hombre y la libre circulación de las ideas son los principales promotores de las transformaciones que se registran en el dinámico panorama de nuestra época.

Si la educación desea evitar caer en un peligroso rezago cultural, en relación con otras áreas del desarrollo, tendrá que encontrar la forma de estimular la creatividad de los educadores y de enriquecer la Comunicación y la difusión de mensajes portadores de ideas, experiencias y proyectos en toda la comunidad educativa.

Con referencia a la educación ha sido dicho ya: "O inventamos o morimos". A esta desafiante afirmación se puede agregar: "O enriquecemos la comunicación a lo ancho y a lo largo de toda la comunidad educativa, o morimos".

Nadie está mejor ubicado en los sistemas educativos de nuestro tiempo que el Supervisor para convertirse en incentivador del cambio educativo.

La posición del Supervisor junto al maestro y a los demás integrantes de la comunidad educativa, por una parte, y su contacto con los organismos de Conducción Central, por otra, lo convierten en el nexo propicio para facilitar la más amplia circulación de las ideas, proyectos y experiencias educativas por todo el cuerpo social. El Supervisor debe constituirse en el animador de un amplio y enriquecedor proceso de comunicación de doble vía y en todas las direcciones posibles, como medio esencial para estimular la creatividad y el cambio que favorezcan la adaptación de la educación -en su conjunto- a los requerimientos dinámicos de la época.

"Quizás -ha expresado Kimball Wiles- la regla más importante para juzgar la calidad de la Supervisión es si promueve u obstaculiza la actividad creadora".

Como consecuencia de los recientes aportes científicos, se dispone hoy de mayores conocimientos acerca de los motivos que rigen el comportamiento humano. Apoyados en ellos se percibe ahora que la función del Supervisor consiste más que en fiscalizar, corregir y dirigir las actividades docentes, en estimular, ayudar y, sobre todo, compartir con los maestros la búsqueda en común de ideas y formas de implementar el perfeccionamiento de la tarea educadora.

La sociedad democrática reconoce el valor intrínseco y potencial de todos los seres humanos que la integran. Propende por ello a estimular la participación del individuo en el mejoramiento de la vida en común mediante el esfuerzo organizado, cooperativo y solidario de todos sus miembros. En el contexto de la concepción democrática de la vida en común el supervisor escolar debe constituirse en el agente capaz de motivar, despertar intereses, movilizar inquietudes y canalizar las energías de todo el cuerpo social en pos de los objetivos educacionales compartidos y deseados por la comunidad.

Por todo lo expuesto resulta deseable y requisito esencial que el Supervisor se encuentre en capacidad de ser un real, auténtico y efectivo líder democrático en el campo de la educación.

Roles y Funciones del Supervisor Escolar

De las consideraciones y de las fundamentaciones desarrolladas precedentemente se desprenden las notas esenciales que servirán de marco referencial para trazar un bosquejo de los roles y funciones que debe desempeñar el supervisor educacional en la actualidad, que está llamado a:

- 1.- Constituirse en agente de cambio y renovación educacional.
- 2.- Alentar la actividad creadora en los cuadros docentes y en la comunidad educativa toda.
- 3.- Promover la más amplia difusión y circulación de ideas, proyectos, iniciativas y experiencias.
- 4.- Ayudar a la comunidad a "percibir" el rol que deben cumplir las escuelas en la sociedad moderna.
- 5.- Incentivar a la comunidad para identificar los problemas más significativos que afectan el desarrollo educativo en el medio.
- 6.- Interesar y movilizar a los integrantes de la comunidad educativa y demás organizaciones de la comunidad para la búsqueda, en común, del mejoramiento y expansión de la educación en el ámbito local.
- 7.- Suscitar interés por el trabajo organizado y la coordinación de esfuerzos, programas y recursos (humanos, técnicos, económicos) a nivel de las áreas escolares, de los centros educativos y de las aulas.
- 8.- Promover la planificación cooperativa y la acción sistemática en todos los niveles, áreas y sectores que integran la comunidad educativa.
- 9.- Alentar el estudio científico permanente de las variables que afectan el desarrollo educativo en el medio.
- 10.- Propender la formulación de objetivos claros y precisos, la programación de acciones coherentes, la identificación de medios y recursos y la evaluación continua de logros y procesos.
- 11.- Promover el desarrollo de programas que favorezcan la acción cooperativa.
- 12.- Asumir un liderazgo francamente democrático y alentar actitudes democráticas en los demás.
- 13.- Observar y estudiar sistemáticamente la realidad regional y la marcha de los programas educativos.
- 14.- Ayudar a los docentes a examinar críticamente sus problemas y sus programas de acción.
- 15.- Estimular con entusiasmo todo proyecto destinado a favorecer la actualización docente.

- 16.- Promover un constante diálogo con los docentes y favorecer el examen compartido de problemas y soluciones.
- 17.- Mantenerse bien informado sobre los problemas de infraestructura educacional que limitan la eficiencia de los servicios y programas de desarrollo en el medio.
- 18.- Promover la organización -en su nivel de acción- de eficientes servicios de relaciones públicas y de información sobre los problemas que afectan al sistema escolar, los programas en desarrollo y los proyectos en estudio.
- 19.- Autoevaluar permanentemente su desempeño y alentar la autoevaluación en todos los niveles y áreas de la acción educativa.

Principios básicos de la Supervisión Educacional en la sociedad democrática

Toda sociedad se estructura y organiza en función de los valores, los principios y las normas básicas que orientan sus realizaciones en armonía con su concepción del hombre, del mundo y de la vida.

Entre los valores y principios técnicos fundamentales de un programa de supervisión educativa en una sociedad democrática es preciso considerar:

- 1.- El valor de la persona humana; y, consecuentemente, la importancia que adquiere el hecho de que la organización social de la comunidad brinde a cada sujeto el máximo de oportunidades propicias para el desarrollo de su proyecto trascendente.
- 2.- La interacción social, la cooperación y la comunicación amplia para el efectivo desarrollo de las potencialidades del hombre como ser social que vive en una comunidad regional, nacional y mundial.
- 3.- El trabajo en equipo, de la tarea organizada sistemáticamente y de la coordinación de esfuerzos en procura del logro de objetivos comunes.
- 4.- El auténtico liderazgo democrático en los grupos humanos.
- 5.- La actitud experimental y la investigación sistemática y operativa de la realidad.
- 6.- El pensamiento científico en la búsqueda de la verdad y en la propuesta de soluciones a los problemas.
- 7.- Las técnicas de planificación cooperativas para la solución de los problemas que afectan al desarrollo educativo y el bienestar social de la comunidad.
- 8.- La creatividad y la libertad responsable.

Caracterización preliminar del Perfil Psicoprofesional Ideal del Supervisor

Las funciones y responsabilidades atribuidas a un moderno programa de supervisión escolar y los valores y principios que se derivan de la concepción democrática de la vida, configuran el marco referencial para un acercamiento a la definición previa del perfil psicoprofesional del Supervisor.

Un eficiente supervisor en el área de la educación debe reunir las siguientes cualidades fundamentales:

- 1.- Posesión de un panorama integrado y comprensivo sobre los problemas que afectan al desarrollo socio-económico y cultural de la sociedad contemporánea y de sus implicaciones para el bienestar social de la comunidad en todos sus niveles.
- 2.- Comprensión de la significación de los cambios culturales, científicos y tecnológicos de nuestra época en su relación con la educación y el desarrollo humano.
- 3.- Sentido de la dirección y de los propósitos con que debe promoverse el desarrollo educativo en una sociedad democrática y moderna.
- 4.- Conocimiento de las tendencias, conquistas, realizaciones e innovaciones que se registran en el panorama educativo de nuestro tiempo.
- 5.- Prestigio personal y profesional en su medio.
- 6.- Manejo eficiente de las técnicas de planeamiento, conducción y evaluación en el área de la educación.
- 7.- Interpretación del desarrollo humano, del proceso de formación de la personalidad y de los factores que contribuyen a la incentivación de la conducta favoreciendo el aprendizaje.
- 8.- Comprensión amplia de la educación como un proceso social.
- 9.- Capacidad para la observación metódica y objetiva.
- 10.- Habilidad para trabajar en grupo en actitud cooperativa.
- 11.- Actitud de respeto hacia opiniones diferentes.
- 12.- Capacidad para interpretar el punto de vista de los demás, respetar y valorar sus opiniones, sin perjuicio de la firmeza de sus propias convicciones.
- 13.- Comprensión de la importancia de las diferencias individuales.
- 14.- Capacidad para crear un clima psicológico suscitador de respuestas reflexivas y creativas.
- 15.- Capacidad para estimular la participación de las personas.
- 16.- Habilidad para ayudar a la gente a relacionarse entre sí y organizar actividades con espíritu comunitario.
- 17.- Habilidad para favorecer el desarrollo individual y social de las personas, y para ayudarles a tomar sus propias decisiones.
- 18.- Deseo permanente de aprender.
- 19.- Enfrentarse con situaciones problemáticas e investigar la realidad.
- 20.- Confianza en sí mismo y equilibrio emocional. (Optimismo, entusiasmo, sentido de humor).
- 21.- Capacidad creadora evidenciada en sus iniciativas, sus respuestas, originalidad y su pensamiento audaz y autónomo.
- 22.- Habilidad para tomar decisiones y tenacidad para sostenerlas.
- 23.- Humildad. Sencillez y honestidad.

CAPITULO I

SITUACION DE LA SUPERVISION ESCOLAR EN LA REALIDAD NACIONAL

- **CONSIDERACIONES REALIZADAS POR FUNCIONARIOS Y DOCENTES DE LOS MAS ALTOS NIVELES DE LA CONDUCCION EDUCATIVA**

SITUACION DE LA SUPERVISION ESCOLAR EN NUESTRO PAIS.

ROL DE LA SUPERVISION.

ORGANIZACION DEL SISTEMA DE SUPERVISION VIGENTE EN LAS PROVINCIAS.

CRITERIOS QUE RIGEN LA FORMACION PERMANENTE DE LOS SUPERVISORES.

*** Opinan funcionarios de PRIMER NIVEL**

(GRUPO A)

OPINAN FUNCIONARIOS DEL MAS ALTO NIVEL DE LA ESTRUCTURA EDUCACIONAL DE LAS PROVINCIAS.

Con el propósito de analizar la situación actual de la SUPERVISION EDUCACIONAL, en nuestro medio, se realizaron entrevistas y se consultó la opinión de dirigentes y funcionarios de primer nivel del sistema educativo de las Provincias de:

SALTA-SAN JUAN-MISIONES-CHUBUT-CHACO-JUJUY y NEUQUEN.

La consulta alcanzó a un total de 15 dirigentes y funcionarios del área educativa (Ministros, Secretarios, Subsecretarios y Jefes de Servicio de Planeamiento).

La tarea se orientó a la obtención de información y a la reunión de los puntos de vista de los entrevistados en relación con los siguientes puntos fundamentales:

- ROLES Y FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR UN BUEN SERVICIO DE SUPERVISION.
- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION DEL ACTUAL SERVICIO DE SUPERVISION.
- NIVEL Y CARACTERISTICAS DE LA PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN LOS PROCESOS DE PLANEAMIENTO, DESARROLLO Y EVALUACION DE LA ACTIVIDAD EDUCATIVA.
- CRITERIOS QUE RIGEN LA FORMACION PERMANENTE DE LOS SUPERVISORES
- SUGERENCIAS DEL ENTREVISTADO PARA:
 - * Perfeccionar el sistema de SUPERVISION vigente en la PROVINCIA.
 - * Perfeccionar los criterios, bases y mecanismos conducentes a una efectiva carrera de la supervisión educativa en el medio.

Como consecuencia del análisis de la información recogida y de los puntos de vista personales expuestos por los entrevistados se definen las siguientes generalizaciones:

1.- CON RELACION A LAS FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR UN BUEN SERVICIO DE SUPERVISION.

La mayoría de los entrevistados coincide en señalar que la SUPERVISION debe cumplir funciones tanto en el área técnicodocente, como en las áreas administrativas y sociales. Y puntualizan, entre otras, las siguientes funciones:

- * Intervenir en la planificación de la educación.
- * Guiar, asesorar, orientar, ayudar y estimular la acción de los docentes y de las comunidades.

- * Coordinar el desarrollo de los diversos programas operativos.
- * Estudiar y analizar los problemas educativos del medio.
- * Servir de agente de comunicación entre los docentes, la comunidad y los organismos centrales del sistema educativo.
- * Promover la provisión de material didáctico.
- * Servir de fuente de promoción y de difusión de las actividades de perfeccionamiento y de actualización docente.
- * Promover el mejoramiento del rendimiento del servicio educativo.
- * Estimular y alentar la acción docente.
- * Fiscalizar y realizar el seguimiento de la actividad escolar, y de las unidades educativas a su cargo.
- * Evaluar los logros del sistema.
- * Promover la autocrítica del docente.

1.1. CON RELACION A LA APRECIACION DEL ENTREVISTADO REFERIDA AL ACTUAL SERVICIO DE SUPERVISION.

- * Para un solo entrevistado, esto es, el 6,6% del total, la SUPERVISION "cumple buen servicio, pero debe ser apoyado con cursos sistemáticos y mejoras materiales.
- * Dos entrevistados no emiten opinión sobre el punto.
- * Los restantes, esto es el 80% de los entrevistados, expresan serias reservas en cuanto a la eficiencia de los actuales servicios de supervisión en el medio. A tal respecto señalan:

- "Configura una estructura burocrática, poco flexible y funcional".

- "No posee la eficiencia deseable. Carece de recursos para cumplir su función".

- "Aún no cumple su función en forma plena y permanente".

- "Heterogénea. Dificultades para trabajar en equipo. Preeminencia administrativa. Pasiva en innovaciones curriculares".

- "Ha mejorado. Todavía no es satisfactorio".

- "Poco eficiente. Ejerce funciones de control, no de orientación. Su acción no es integral".

- "Limitada por: a) Exceso de tareas administrativas.
b) Carencia de movilidad y viáticos.

- "Limitado al sector escolar y técnico. Carece de unidad. No participa en las decisiones del Gobierno Escolar".

- "Primacía de las funciones administrativas sobre las demás".

- "Insuficiente. Inadecuado. Burocratización excesiva, que limita las funciones específicas".

-“Prevalece aún el criterio de INSPECCION. Debe acentuar la tarea orientadora”.

-“El actual sistema acentúa la actitud fiscalizadora del Supervisor”.

1.2. CON RELACION A LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE APRECIA EL ENTREVISTADO EN LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LOS SERVICIOS DE SUPERVISION.

a) Con referencia a las ventajas que los entrevistados aprecian en la estructura orgánica de los servicios de supervisión en su medio, se recogen las siguientes opiniones:

-“Permite el logro de una buena relación humana con toda la comunidad educativa”.

-“Posibilita la comunicación directa con las autoridades educativas”.

-“La regionalización del sistema (en el nivel primario) y su modalización (en el nivel medio).”

-“La responsabilidad individual sobre grupos de escuelas (nivel primario) o áreas de aprendizaje (nivel medio)”.

-“La descentralización”.

-“Ninguna”.

-“Se han formado buenos equipos de trabajo”.

-“Integración de los cuerpos de supervisión como equipo”.

-“Correcto dimensionamiento de la estructura orgánica (por niveles y modalidades)”.

-“Unidad de criterio en la implementación del servicio”.

b) Con referencia a las desventajas que los entrevistados advierten en la estructura orgánica de los servicios de Supervisión en su medio, se recogen las siguientes opiniones:

-“Prevalece lo administrativo”.

-“Falta de coordinación con otras áreas educativas”.

-“Falta de coordinación vertical”.

-“Excesiva burocratización”.

-“Coordinación todavía insuficiente”.

-“Escasa especialización del trabajo (todos los supervisores se relacionan con los mismos aspectos)”.

-“Recargo administrativo. Faltan recursos”.

- “Falta de coordinación funcional de los órganos de apoyo. Carencia de la determinación de misiones y funciones”.
- “Anquilosamiento por permanencia continua de las mismas personas y ascensos fundados en antigüedad”.
- “Cargo de Supervisor de carácter político. Los cambios de autoridades ocasionan remociones que resienten la continuidad y unidad de criterio (opinión referida al nivel medio)”.
- “El supervisor debe vivir en la zona. Debe supervisar la tarea docente por escuela”.
- “Excesiva burocracia. Falta de poder de decisión”.

2.- CON REFERENCIA A LA PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION.

Dos de los entrevistados no responden a este rubro. El 69% de los restantes señalan que no existe en la Provincia un programa que garantice la participación del Supervisor en el planeamiento global de la educación. Un 26% en cambio, se expide afirmativamente frente a este interrogante.

2.1. CON RESPECTO A LAS FORMAS EN QUE SE PRODUCE LA PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN LAS DIVERSAS ETAPAS DE LA ACTIVIDAD EDUCATIVA.

Según la opinión de los entrevistados la supervisión participa en las siguientes formas y proporciones en las diversas etapas del proceso educativo:

- * DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS, 60% de respuestas afirmativas.
- * DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS, un 80% de respuestas afirmativas.
- * EVALUACION, un 80% de respuestas afirmativas.

Las formas de participación específica con que la Supervisión cubre las actividades en cada una de estas etapas fueron detalladas por los informantes en las siguientes expresiones:

a) FORMAS OPERATIVAS CON QUE SE CONCRETA LA PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN LA ETAPA DEL DISEÑO:

- “Aporta información sobre la realidad educativa”.
- “Reuniones de consulta”.
- “Reuniones de consulta y elaboración de propuestas alternativas”.
- “Aportes de información, sugerencias sobre prioridades y soluciones”.
- “Muy limitada”.
- “Sólo para proveer información”

b) FORMAS OPERATIVAS CON QUE SE CONCRETA LA PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN LA ETAPA DEL DESARROLLO:

- "Sólo a nivel escolar".
- "Realiza el seguimiento de los planes y la orientación docente".
- "Asesoramiento y participación".
- "Orientación pedagógica esporádica".
- "Asesoramiento".
- "Integración de Comisiones de Trabajo".
- "En forma directa".
- "Coordinación, dirección, orientación".
- "Muy limitada".
- "Sólo para proveer información".

c) FORMAS OPERATIVAS CON QUE SE CONCRETA LA PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN LA ETAPA DE LA EVALUACION.

- "solo a nivel escolar".
- "Extrae conclusiones que retroalimentan la conducción educativa".
- "Suministra datos sobre el resultado de la actividad".
- "Control de acciones desarrolladas y, en especial, del rendimiento alcanzado".
- "Participación en reuniones".
- "Comisiones de Trabajo - Reuniones".
- "En forma indirecta, a través de la relación director-docente-alumno".
- "Control de los planes aprobados".
- "Muy limitada".
- "Sólo para proveer información".

2.2. MOTIVOS POR LOS QUE NO EXISTEN FORMAS DE PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL.

- "Carencia de una real y efectiva relación laboral y funcional entre los distintos organismos que conforman el sistema educativo".
- "Los organismos de supervisión no intervienen en la planificación educativa por la índole específica de sus funciones".
- "Se ha atomizado el servicio de Supervisión reduciéndolo al rol o función de lo atinente, casi exclusivamente, al proceso enseñanza-aprendizaje. Falta enlace y comunicación a través de reuniones periódicas de los niveles superiores con el equipo de Supervisores".
- "La participación no es más plena dada la diversidad y naturaleza distinta de las tareas entre la Supervisión y la Unidad de Planeamiento".
- "No se realizan consultas, ni se trabaja en comisiones ad-hoc con la Supervisión".
- "No se ha considerado la posibilidad de que ellos intervengan. Debería preparárselos, ya que son un eje fundamental. En el futuro sería ideal".
- "Los planes se efectúan a nivel de organismos de planificación".

3.- CRITERIOS QUE RIGEN LA FORMACION PERMANENTE DE LOS SUPERVISORES.

A través del análisis de las respuestas de los entrevistados se advierte que, en términos generales, no está institucionalizada la formación permanente del Supervisor. Así, por ejemplo, se señala:

- “No existe un plan sistemático. Se instrumentan cursos aislados que responden a las necesidades del momento”.
- “No existe un plan orgánico. Sólo acciones de tipo coyuntural”.
- “Se aprovechan las oportunidades ofrecidas por organismos idóneos”.
- “Depende de la conducción, que puede programar un plan de participación y perfeccionamiento”.
- “No está institucionalizada la formación permanente del Supervisor”.
- “Está en estudio”.
- “No existen criterios determinados”.

* Otras respuestas hacen referencia a los CURSOS, SEMINARIOS, ACCIONES ESPORADICAS DE PERFECCIONAMIENTO, según necesidades que surgen de las diversas situaciones en particular. En este sentido se recogen señalamientos como los siguientes:

- “A través de Cursos y Seminarios”.
- “Programas de capacitación y actualización”.
- “Cursos y Seminarios, según necesidades que surgen de la aplicación del currículum”.
- “Se realizan cursos de perfeccionamiento”.

4.- CRITERIOS PREVISTOS PARA LA FORMACION FUTURA DEL SUPERVISOR

Se aprecia en algunos ámbitos provinciales una preocupación creciente por concretar una formación y un perfeccionamiento del supervisor a través de planes orgánicos y una más plena institucionalización del correspondiente sistema. En este sentido se recogen respuestas como las siguientes:

- “Se preveen las mismas acciones desarrolladas hasta la fecha, pero profundizadas en tiempo y contenido”.
- “Se considera la posibilidad de programar cursos de formación permanente”.
- “Jerarquizar la función a través de un sistema de perfeccionamiento continuo”.
- “Se institucionaliza el perfeccionamiento docente en todas las jerarquías. SE CREA EN 1980 EL INSTITUTO DE CONDUCCION EDUCATIVA”.
- “Se prevé la creación de un INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y SUPERVISION ESCOLAR”.

4.1. ACCIONES QUE IMPLEMENTAN LA FORMACION DEL SUPERVISOR.

a) EN EL NIVEL PRIMARIO:

- "Cursos de capacitación".
- "Trabajo de investigación".
- "Cursos, Seminarios, Reuniones Zonales".
- "Se desarrolla un programa de perfeccionamiento".
- "Se encuentran en etapa de programación".
- "Cursos teórico-prácticos".
- "Cursos sobre aspectos legales, administrativos, contables y de conducción".
- "Cursos de la ESCUELA SUPERIOR DE PERFECCIONAMIENTO DOCENTE".
- "Programa de PERFECCIONAMIENTO DOCENTE 1979-83".

b) EN EL NIVEL MEDIO:

- En este nivel las experiencias y actividades para la formación del supervisor a que se hace referencia son particularmente escasas. Algunos entrevistados señalan que los respectivos programas se encuentran en preparación. Otras respuestas consignan:

- "Cursos, Seminarios y Reuniones Zonales".
- "Cursos sobre metodología de las Ciencias".
- "Trabajos de investigación".
- "Actividades del Sector Perfeccionamiento Docente de la Secretaría Técnica".

5.- SUGERENCIAS FORMULADAS POR EL ENTREVISTADO PARA:

5.1. PERFECCIONAR Y REPLANTEAR LA ORGANIZACION DEL SISTEMA DE SUPERVISION VIGENTE EN LA PROVINCIA.

En este orden de cosas se plantea la necesidad de:

- "Separar las tareas de Supervisión Técnica de las Administrativas".
- "Delegar más funciones, especialmente en el sector administrativo".
- "Implementar la Supervisión por áreas (en el nivel medio)."
- "Implementar la Supervisión en actividades extra-programáticas".
- "Formular las propuestas de cambio, con la participación del Cuerpo de Supervisores y los niveles superiores del sistema, previo diagnóstico y evaluación de la situación educativa en su conjunto".
- "Incrementar el número de Supervisores".
- "Proveer al Servicio de mejores medios".
- "Proseguir con la política de regionalización y modalización de las Supervisiones".
- "Reorganizar el sistema de Supervisión, previo desarrollo de un Seminario de evaluación del mismo".
- "Perfeccionar y consolidar la descentralización de la Supervisión".
- "Asignar funciones de planeamiento, seguimiento y evaluación de la actividad educativa a los organismos de Supervisión".

- "Especializar las Supervisiones".
- "Programar cursos de formación permanente del Supervisor".
- "Modificar las bases de acceso a la función de Supervisión".
- "Limitar el peso de la antigüedad docente para el acceso a la Supervisión".
- "Modificar los mecanismos de acceso al cargo".
- "Asegurar el perfeccionamiento permanente del Supervisor en funciones".
- "Promover la radicación del Supervisor en la Zona".
- "Determinar en forma clara las funciones de la Supervisión, como asimismo los niveles de conducción, decisión y operatividad del servicio educativo".
- "Determinar las líneas de coordinación del sistema".
- "Implementar acciones permanentes de análisis y evaluación".
- "Ampliar el servicio de Supervisión a todo el sistema".
- "Jerarquizar las funciones de Supervisión".
- "Organizar la carrera docente por concursos hasta el nivel de la Supervisión".

En el panorama general de planteamientos y de propuestas que formulan los entrevistados se subrayan y reiteran con mayor frecuencia las siguientes preocupaciones:

- Reorganizar el sistema de Supervisión previo diagnóstico del mismo con participación de los propios Supervisores.
- "Modificar las bases de acceso al cargo, para asegurar el ingreso de los más calificados profesionalmente y reduciendo, en parte, el peso de la mera antigüedad.
- "Institucionalizar cursos permanentes para la formación del Supervisor".
- "Promover el perfeccionamiento permanente del Supervisor en funciones".
- "Reducir el peso de la tarea administrativa que cubre el Supervisor, con vistas a ampliar el espacio de su función específica en la conducción educativa".

5.2. PERFECCIONAR Y REPLANTEAR LOS CRITERIOS, BASES Y MECANISMOS CONDUCENTES A UNA EFECTIVA CARRERA DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN EL MEDIO.

En este orden de cosas se plantea la necesidad de:

- "Producir un cambio integral e integrado en el sistema educativo, en su conjunto".
- "Legislar sobre la evaluación de la tarea del Supervisor".
- "Organizar un sistema de formación de Supervisores a través de un Instituto Superior de Desarrollo Educativo".
- "Instrumentar lineamientos básicos para el ingreso y el perfeccionamiento del Supervisor".
- "Definir y clarificar el rol de la Supervisión".
- "Implementar el sistema de residencia como uno de los requisitos dentro del concurso de ascenso".

- "Selección de los aspirantes en base a sus atributos para la conducción y el liderazgo educativos".
- "Implementar la carrera de Supervisión Educativa".

No obstante los matices diferenciados que se advierten en las respuestas de los informantes, debe señalarse que existe prácticamente unanimidad en destacar la importancia decisiva que conceden a la necesidad la INSTITUCIONALIZAR LA CAPACITACION, LA FORMACION Y EL PERFECCIONAMIENTO PERMANENTE DEL SUPERVISOR, como vía esencial para el mejoramiento del SERVICIO DE SUPERVISION.

6.- CONCLUSIONES DEL ANALISIS

El estudio y examen pormenorizado de las opiniones y propuestas formuladas por los entrevistados permiten establecer las siguientes generalizaciones:

- 6.1. *Las funciones del supervisor deben cubrir importantes áreas del quehacer educativo tanto en el sector técnico-docente, como en el administrativo y social.*

-Con tal propósito debe:

- * Intervenir en la planificación de la educación.*
- * Guiar, orientar, asesorar, ayudar y estimular la acción de los docentes y de los integrantes de la comunidad, en su conjunto.*
- * Estudiar y analizar los problemas educativos del medio.*
- * Promover y alentar toda actividad conducente al perfeccionamiento y a la actualización docente.*
- * Favorecer la comunicación y la circulación de las ideas entre los docentes, la comunidad y los organismos de conducción educativa.*
- * Evaluar los logros del sistema y proponer las medidas que concurran a su mayor eficiencia.*

- 6.2. *El sistema de Supervisión vigente en el medio acusa mejoras pero, en términos generales no parece haber alcanzado un nivel satisfactorio. Se le señalan las siguientes limitaciones fundamentales:*

- * Configura una estructura burocrática, poco flexible y funcional.*
- * Exceso de tareas administrativas, con desmedro de la labor técnico-docente.*
- * Carencia de medios, especialmente de movilidad y de viáticos.*
- * Continúa predominando la actitud fiscalizadora, sobre la orientadora y creativa.*
- * Participación restringida y casi nula en importantes fases y aspectos del planeamiento educativo y adopción de decisiones del Gobierno Escolar.*

- 6.3. *Se aprecian, sin embargo, en la actual organización de la Supervisión las siguientes ventajas potenciales:*

- * Posibilita la comunicación directa con las autoridades educativas.*
- * La descentralización y regionalización del sistema favorece una buena relación humana con los integrantes de la comunidad educativa.*
- * Permite y estimula el trabajo en equipo.*
- * Favorece la preservación de una saludable unidad de criterio en aspectos fundamentales de la implementación del servicio.*

- 6.4. *Persisten importantes limitaciones y desventajas en la estructura orgánica de los servicios, que se aprecian muy particularmente en los siguientes aspectos:*

- * Prevalencia de lo administrativo sobre lo técnico.*
- * Falta de coordinación con otras áreas educativas y coordinación todavía insuficiente en el propio sector.*
- * Burocratización. Falta de poder de decisión.*

- 6.5. *La participación de la Supervisión en los procesos de planeamiento global de la educación es muy limitada, y en el 69% de las situaciones examinadas, totalmente nula.*

- 6.6. Los motivos por los cuales la supervisión no tiene una participación más amplia en el planeamiento global de la educación obedecen al hecho de que esta actividad se resuelve a nivel de los organismos específicos de planificación.
- 6.7. Las formas operativas con que se concreta la participación de la supervisión en actividades de planeamiento educativo - en las situaciones parcializadas en que esto tiene lugar, - se resuelven a través del aporte de información, sugerencias sobre prioridades y propuestas de soluciones.
- 6.8. No se registran programas institucionalizados para la formación del Supervisor, ni existen planes sistemáticos con tal propósito. Sólo se instrumentan cursos, seminarios y/o acciones esporádicas de perfeccionamiento, en forma coyuntural y aislada, que responden a necesidades parciales del momento.
- 6.9. Se aprecian inquietudes muy generalizadas para concretar cursos de formación permanente y de perfeccionamiento en carrera de los Supervisores.
- 6.10. En el panorama general de propuestas formuladas con vistas al perfeccionamiento y reajuste de la organización del sistema de Supervisión parece indicado detenerse en las siguientes iniciativas:
- Necesidad de reorganizar el sistema de Supervisión, previo diagnóstico del mismo, participación de los propios Supervisores.
 - Modificar las bases de acceso al cargo de Supervisor, para asegurar el ingreso de los más calificados profesionalmente y reduciendo, en parte, el peso de la mera antigüedad.
 - Reducir del peso de la tarea administrativa a cargo del Supervisor, con vistas a ampliar el espacio destinado a su función específica en la conducción educativa.
- 6.11. Se registra una unanimidad prácticamente absoluta en la importancia casi decisiva que se concede a la necesidad de INSTITUCIONALIZAR LA CAPACITACION Y EL PERFECCIONAMIENTO PERMANENTE DEL SUPERVISOR, como medio fundamental para concretar el mejoramiento y la mayor eficiencia del SERVICIO DE SUPERVISION.

**ROL, ORGANIZACION Y ACTIVIDADES OPERATIVAS
DE LA SUPERVISION EDUCATIVA.-**

*** Opinan Presidentes de Consejo, Directores de Enseñanza
y Delegados Regionales.-**

(GRUPO B)

OPINAN PRESIDENTES DE CONSEJO, DIRECTORES DE ENSEÑANZA Y DELEGADOS REGIONALES.-

Con el propósito de profundizar el análisis del SISTEMA DE SUPERVISION EDUCACIONAL actualmente en funcionamiento en nuestro medio se recogió, a través de ENCUESTAS, la opinión de 23 funcionarios (Presidentes de Consejo, Directores de Enseñanza y Delegados Regionales) integrantes de los niveles de conducción superior en el área de la educación de las Provincias de: SALTA-SAN JUAN-MISIONES-CHUBUT-CHACO - JUJUY y NEUQUEN.

La exploración se centró, fundamentalmente, en los siguientes puntos:

- ROLES Y FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR UN BUEN SERVICIO DE SUPERVISION EDUCATIVA.
- ORGANIZACION DEL ACTUAL SERVICIO DE SUPERVISION.
- PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN LOS PROCESOS DE PLANEAMIENTO, DESARROLLO Y EVALUACION DE LA TAREA EDUCATIVA.
- CRITERIOS QUE RIGEN LA FORMACION DEL SUPERVISOR.
- TECNICAS Y PRACTICAS UTILIZADAS POR LA SUPERVISION PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.
- TAREAS ADMINISTRATIVAS QUE TIENE A SU CARGO LA SUPERVISION.
- MEDIOS CON QUE CUENTA LA SUPERVISION PARA DESARROLLAR SU LABOR.
- EVALUACION DE LAS FUNCIONES QUE CUMPLE EL SUPERVISOR.

El examen sistemático de la información reunida a través de las ENCUESTAS ofrece el siguiente panorama general:

1.- CON RELACION A LAS FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR UN BUEN SERVICIO DE SUPERVISION.-

- "Dirigir, orientar, asesorar, coordinar, promover el intercambio de experiencias, evaluar".
- "Investigar causas y situaciones. Proponer soluciones".
- "Conducir actividades grupales y promover la dinámica de los grupos, en forma democrática".
- "Controlar el cumplimiento de directivas".
- "Colaborar en la solución de los problemas".
- "Contribuir al diagnóstico de la realidad local"
- "Conocer los problemas socio-culturales y económicos de las comunidades en que están emplazadas las UNIDADES EDUCATIVAS".
- "Mantener informada a la Superioridad".
- "Ayudar al perfeccionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje".
- "Asesorar en la elaboración de Planes y Programas".
- "Estimular la tarea docente".
- "Capacitar equipos docentes para elaborar guías didácticas".
- "Coordinar actividades entre Delegación, Supervisión y Maestro".
- "Cumplir la tarea administrativa".
- "Servir de guía al maestro y a la comunidad escolar".
- "Contribuir al perfeccionamiento del maestro como personal y como profesional".

1.1. CON RELACION A LA OPINION QUE TIENEN LOS FUNCIONARIOS CONSULTADOS SOBRE EL ACTUAL SERVICIO DE SUPERVISION EDUCACIONAL.-

* Cuatro opinantes (17% de los encuestados) expresan opinión favorable:

- "Buena"
- "Positiva. Guía y apoya al docente"
- "Cumple buena función, pero perfectible"
- "Bueno"

- * Siete opiniones (31%) expresan sus reservas con términos asimilables al siguiente juicio:

-“Relativa eficiencia, en vías de superación”.

- * Las 12 opiniones restantes (52%) lo consideran deficitario y señalan:

- “Servicio burocrático. Condicionado”.
- “Existen fallas en los recursos humanos (más de personalidad que técnicas)”.
- “Se distrae al Supervisor con excesivos programas y comisiones no específicas”.
- “Falta apoyo logístico y formación profesional y formación técnica adecuada y actualizada”.
- “La insuficiencia de los recursos humanos hacen que el rendimiento no sea lo eficaz que debiera”.
- “Limitado por motivos presupuestarios”.
- “No se cumple totalmente con los objetivos previstos, por distancia, comunicación, movilidad, etc.”.
- “Faltan cursos de perfeccionamiento”.
- “Acción limitada, por afectación a otras tareas”.
- “No profesionalizado. Niveles heterogéneos”.
- “No se ejercen todas las funciones del rol; tarea circunscrita casi totalmente al control del aprendizaje”.
- “Existe sobrecargo de tarea administrativa, que quita un valioso tiempo para la parte técnica”.
- “Todavía el Supervisor mantiene el viejo concepto de autoridad-control.”

1.2. CON RELACION A LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE APRECIA EL ENCUESTADO EN LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LOS SERVICIOS DE SUPERVISION.

- a) Las VENTAJAS que los opinantes consideran más destacables en la estructura orgánica de los servicios de Supervisión que actúan en su medio educacional, son las siguientes:

- “Favorece la acción organizada”.
- “La nueva estructura delimita las funciones”.
- “La descentralización posibilita la aproximación a los establecimientos y la delegación de facultades”.
- “La descentralización permite una pronta respuesta al docente”.
- “La descentralización alivia la carga del servicio a nivel central”.
- “La fluida comunicación aporta notorias ventajas”.
- “Permanente comunicación”.
- “Relación directa con la UNIDAD ESCOLAR”.
- “Sistematización de la acción”.
- “Mayor posibilidad de evaluación”.
- “Acceso por concurso”.
- “Aceptable distribución de escuelas según dimensiones del servicio”.
- “Residencia en zonas alejadas”.
- “Estar organizada por áreas”. (Nivel medio).

- “Mayor comunicación con los docentes, la comunidad y las autoridades”.
- “La regionalización permite un mayor acercamiento a las escuelas”.

b) Las DESVENTAJAS que los opinantes advierten en la estructura orgánica de los servicios de Supervisión, son las siguientes:

- “Falta de calidad profesional y recursos materiales”.
- “Falta de Supervisores por áreas”. (En el nivel medio).
- “Limitación presupuestaria”.
- “Falta de personal en condiciones”.
- “Falta de medios de comunicación con las escuelas del interior (distancias)”.
- “El sistema de acceso a la función”.
- “No existen estudios sistemáticos para el cargo específico”.
- “Dificultades para evaluar la función del equipo de Supervisión desde los estamentos del sistema”.
- “Falta de Cursos de Capacitación y de Perfeccionamiento para el Supervisor”.
- “Falta de personal administrativo; el Supervisor está solo en la sede y ve dificultado su verdadero accionar”.
- “Exceso de tarea administrativa”.
- “Problemas económicos que dificultan la comunicación con escuelas alejadas”.

2.- CON RELACION A LA PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION.

Uno de los encuestados no responde a este punto; seis (6) en cambio, consideran que no se registra participación del Supervisor en el planeamiento global de la educación. De los restantes consultados, el 72% de los que responden a la cuestión planteada, opinan que existe un programa que posibilita la participación del Supervisor en los procesos de planificación educacional.

Esta opinión no es compatible con la expuesta por los funcionarios del GRUPO (A) según los cuales sólo un 26% considera que el Supervisor tiene oportunidades de participar en la planificación global de la educación.

2.1. FORMAS OPERATIVAS EN QUE SE TRADUCE LA PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN LAS DIVERSAS ETAPAS DE LA ACTIVIDAD EDUCATIVA.

A) ETAPA DE DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS.-

Un 65% de los informantes señala que la Supervisión interviene en estos procesos.

B) ETAPA DE DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS.

Nuevamente un 65% de los informantes afirma que la Supervisión tiene participación en esta actividad específica.

C) ETAPA DE EVALUACION.

También aquí un 65% de los informantes señala que la Supervisión interviene en esta etapa.

2.2. MOTIVOS POR LOS CUALES NO PARTICIPA LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION.

Solamente siete (7) de los funcionarios consultados, es decir el 30% del total, responde a este interrogante, y señalan:

- "No se ha organizado aún la forma de participación".
- "Escasa comprensión del rol del Supervisor, y de las posibilidades que el mismo ofrece".
- "No surge como inquietud desde la Secretaría de Estado un acercamiento de la Supervisión a la Planificación Educativa.
- "No hay un programa coherente, sí muchos planes dispersos".

2.3. MODALIDADES CON QUE SE REALIZA EL PROGRAMA DE SUPERVISION.

* EN REUNIONES DE EQUIPO:

a) SOBRE PAUTAS CON PRIORIDADES.

Un 86% de los consultados señala que se utiliza esta modalidad operativa.

b) SIN PAUTAS.

Solamente un informante consigna que se utiliza este medio.

* PLANES INDIVIDUALES DEL SUPERVISOR.

a) SOBRE PAUTAS CON PRIORIDADES COMUNICADAS CON ANTELACION.

Un 73% responde afirmativamente.

b) SIN PAUTAS.

Un solo informante (4%) responde afirmativamente.

* RAZONES POR LAS QUE NO SE UTILIZAN PAUTAS CON PRIORIDADES COMUNICADAS CON ANTELACION.

Ninguno de los 6 consultados (27%) del total, y que señalara el hecho de que no se utilizan pautas con prioridades comunicadas con antelación, identifica las causas que expliquen la situación.

3.- CRITERIOS QUE RIGEN PARA LA FORMACION PERMANENTE DE LOS SUPERVISORES.

En la perspectiva de los consultados no existen criterios ni pautas institucionalizadas para la formación de los Supervisores. Señalan así:

- "Aún no existen criterios".
- "No se han institucionalizado pautas para la formación".
- "No existen criterios institucionales".
- "No existe un mecanismo institucionalizado".
- "La formación es circunstancial".

- "No hay planificación adecuada".
- "No están dados los criterios".
- "Solo se hace esporádicamente".

* En los casos en que se señala algún criterio o forma operativa para la formación del supervisor se consigna:

- "Facilitar la relación horizontal".
- "Se dictan cursos previos de perfeccionamiento, para interinatos y suplencias. Luego para titulares".
- "Cursos de capacitación y perfeccionamiento".
- "Reuniones, instrucciones, cursillos".
- "Información por medio de documentos que contienen instrucciones".
- "Actualmente se realizan cursos sobre los nuevos diseños curriculares".
- "A partir de 1981 se comenzará con Cursos de capacitación para ascensos de jerarquía".
- "Cursos de perfeccionamiento, incluyendo períodos de residencia, previo al concurso de oposición".
- "Reuniones de intercambio de experiencias".
- "Charlas sobre temas pre-establecidos".
- "Folletos elaborados por organismos técnicos".
- "Bibliografía especializada".
- "Publicaciones sobre educación en general y del adulto en especial".

Prácticamente la totalidad de estas respuestas hacen referencia a aspectos operativos de las actividades de formación del supervisor, sin señalar criterios y pautas para el logro del objetivo.

4.- CRITERIOS PREVISTOS PARA LA FORMACION FUTURA DEL SUPERVISOR.

En algunas jurisdicciones educativas se advierte una definida preocupación por institucionalizar los programas y proyectos de formación del Supervisor, mediante propuestas como las siguientes:

- "Crear una Escuela de Conducción (en Salta se implementó para Secretarios Docentes)".
- "Tender a la formación integral del Supervisor".
- "Promover en el Supervisor una visión global, panorámica, reveladora del estado del sistema educativo, en su conjunto".
- "Instituir planes anuales de perfeccionamiento".
- "Cursos de Perfeccionamiento y Ascenso, organizados por la Escuela Superior de Perfeccionamiento Docente".

4.1. ACCIONES QUE SE HAN IMPLEMENTADO PARA LA FORMACION DEL SUPERVISOR.-

a) EN EL NIVEL PRIMARIO.

- "Cursos y cursillos sobre distintos temas".
- "Cursos de Perfeccionamiento".
- "Cursos de cinco (5) meses organizados por la Escuela Superior de Perfeccionamiento Docente".

- “Capacitación a través de la Escuela Superior de Perfeccionamiento Docente”.
- “Plan especial en el Instituto de Administración y Supervisión”.
- “Seminarios”.

b) EN EL NIVEL MEDIO.

- “Reuniones de personal”.
- “Cursos”.
- “Actualización bibliográfica”.
- “Evaluación permanente de experiencias vividas”.
- “Programas a distancia”.
- “A través del Centro de Educación Permanente”.
- “Cursos de Perfeccionamiento a cargo del Ministerio de Educación de la Nación”.

5.- SUGERENCIAS QUE SE FORMULAN PARA:

5.1. PERFECCIONAR Y REPLANTEAR LA ORGANIZACION DEL SISTEMA DE SUPERVISION VIGENTE EN LA PROVINCIA.

* En este orden de ideas se plantean las siguientes necesidades:

- “Separar la organización de la Supervisión administrativa de la pedagógica”.
- “Unidad de Conducción. Principio de delegación. Coordinación. Control”.
- “Delimitación por áreas de la función supervisora (en el nivel medio)”.
- “Más ágil selección de personal”.
- “Posibilitar una comunicación más rápida con las Supervisiones Seccionales del interior”.
- “Fijar previamente los objetivos”.
- “Afirmación del rol. Conocimiento real de la misión”.
- “Organizar la Supervisión por especializaciones y modalidades”.
- “Supervisión por Grupos de Materias Especiales”.
- “Ampliar el número de supervisores y crear cargos de Vice-Supervisores”.
- “Concursos para acceder a los cargos”.
- “Acciones coordinadas de las autoridades del área educativa de la Nación y de la Provincia, con motivo de la transferencia del orden nacional”.
- “Facilitar la movilización del Supervisor”.
- “Disminuir el número de escuelas a cargo del Supervisor”.
- “Incrementar la dotación de los medios necesarios”.
- “Crear Secretarías Técnicas.”
- “Formación profesional del Supervisor”

5.2. PERFECCIONAR Y REPLANTEAR LOS CRITERIOS, BASES Y MECANISMOS CONDUCENTES A UNA EFECTIVA CARRERA DE LA SUPERVISION.

En este orden de ideas se plantea la necesidad de:

- “Formular criterios, bases y mecanismos de acuerdo a las necesidades del sistema”.
- “Perfeccionar los Institutos de Formación Docente”.

- "Implementar el acceso al cargo a través de concursos que garanticen un servicio eficiente".
- "Definir roles".
- "Coordinar acciones permanentes de Capacitación y Perfeccionamiento".
- "Instituir la Carrera de Administración y Supervisión Educativa, en forma obligatoria para quienes aspiren al cargo".
- "Una Escuela de Conducción".
- "Escuela de Directores y Supervisores".
- "Organizar Cursos a dictarse en el interior de la Provincia, para asegurar la igualdad de oportunidades".
- "Selección de Supervisores sobre la base de: a) antecedentes, b) oposición y c) condiciones personales. Considerar la experiencia o cargos desempeñados."
- "Bastaría con el perfeccionamiento continuo y sistemático del Cuerpo de Supervisores".

Se aprecia que la gran generalidad de los opinantes consideran que el mejoramiento de la carrera de la Supervisión Educativa pasa, necesariamente, por un programa de formación y perfeccionamiento permanente del Supervisor, en un nivel compatible con sus elevadas e importantes responsabilidades profesionales.

En este aspecto la coincidencia de estos juicios con los emitidos por el GRUPO A (Ministros, Subsecretarios, Jefes de Servicios de Planeamiento) es absoluta y total.

5.3. EL SUPERVISOR COMO AGENTE MULTIPLICADOR EN LOS PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN DOCENTE.

Se considera que efectivamente el Supervisor constituye el principal agente multiplicador en los programas de actualización docente. Se formulan, sin embargo, reservas, en cuanto a la efectividad con que se cumple en algunas situaciones con este rol. Se estima, y por unanimidad, que debe serlo. Esta preocupación se expresa en algunos opinantes, de la siguiente forma:

- "Sí, debiera ser el principal responsable de la misma".
- "Sí, es su principal función a través de su participación activa en todo el proceso de planificación y desarrollo educativo".
- "Falta aptitud, perfeccionamiento, experiencia y selección de aspirantes para garantizar la eficiencia en el cumplimiento del rol".

5.4. POSIBILIDADES ACTUALES DEL EQUIPO DE SUPERVISION PARA ASUMIR LA TAREA.

Alrededor del 50% de los consultados estima que el equipo de Supervisores de su medio está en buenas condiciones -actualmente- para asumir y desempeñar con eficiencia la tarea y el rol de agente multiplicador de la actualización docente. Otros expresan:

- "Deficitariamente".
- "En forma parcial".
- "No todos, por falta de capacitación".
- "Muy limitados por la magnitud y complejidad de sus funciones".
- "Falta lograr mayor nivel de preparación".
- "A un 50% le falta formación profesional".
- "Carece de la preparación básica indispensable, salvo algunas excepciones".

6.- ESTRUCTURACION ORGANICA DE LOS SERVICIOS DE SUPERVISION.

a) EN RELACION CON LOS CANALES DE COMUNICACION HORIZONTAL Y VERTICAL.

El 50% de los informantes señala que las comunicaciones se producen tanto en sentido vertical (jerárquico) como horizontal (mismos niveles jerárquicos entre sí).

b) JERARQUIAS DE SUPERVISION EXISTENTES.

Con distintas denominaciones, y en términos generales, la estructura jerárquica de la Supervisión se resuelve en tres niveles:

- * Supervisor General (Sup. Jefe)
- * Supervisor Seccional (de Zona)
- * Supervisor Escolar.

c) CRITERIOS PARA LA SELECCION DE SUPERVISORES.

- "Los fijados por el Estatuto del Docente".
- "Lista de Junta de Clasificación por antecedentes y antigüedad".
- "Concurso de antecedentes".
- "Concurso de antecedentes y oposición".
- "Por puntaje hasta la realización de los concursos".
- "Capacitación a través de Cursos".
- "Título y carrera docente".
- "El director de la zona con mayor puntaje".
- "Antecedentes (50%) y Estudios de Perfeccionamiento (50%)".

d) NUMERO DE ESCUELAS A CARGO DEL SUPERVISOR.

Las cifras más citadas se ubican en un promedio aproximado que va de 15 a 25 escuelas en el nivel primario. Y de 8-10 escuelas en el nivel medio. Un factor fundamental en la determinación de esta cantidad lo constituye naturalmente, la dispersión de las escuelas y la distancia.

e) NUMERO DE DOCENTES A CARGO DEL SUPERVISOR.

Un promedio que se aproxima a los datos proporcionados por los informantes puede situarse alrededor de los 150 docentes. Debe hacerse la misma salvedad que en el punto anterior. En esta determinación cuantitativa juega un importante rol la distancia, la dispersión de escuelas y las características topográficas de la zona en que las mismas se encuentran emplazadas.

f) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LOS SERVICIOS DE SUPERVISION.

a) VENTAJAS:

- “Radicación en zona del Supervisor”.
- “Delimitación de funciones”.
- “Toma de decisiones más ágiles”.
- “Participación y cumplimiento de la política establecida”.
- “Descentralización y delegación de facultades”.
- “Número reducido de escuelas por Supervisor”.
- “Buena comunicación personal”.
- “Unidad de mando”.

b) DESVENTAJAS:

- “Medios de movilidad insuficientes”.
- “Centralización del servicio específico”.
- “Superposición de áreas”.
- “Falta de recursos y de calidad profesional”.
- “Abrumadora tarea administrativa y burocrática”.
- “Zonas alejadas”.
- “Elevado número de escuelas y de docentes”.
- “Recargo de tareas”.
- “Factor orográfico; escuelas aisladas”.
- “Distancias”.

7.- TECNICAS Y PRACTICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA.

a) VISITAS DE SUPERVISION A LAS ESCUELAS.

*** OBJETIVOS:**

- “Asesorar y colaborar en la solución de los problemas”.
- “Orientar, estimular, evaluar”.
- “Controlar”.
- “Estimular el perfeccionamiento técnico y docente”.
- “Velar por el cumplimiento de la política educativa”.
- “Supervisión integral”.
- “Seguimiento del proceso educativo”.
- “Diagnosticar”.
- “Estudiar la realidad educativa”.
- “Conocer los problemas”.
- “Sugerir mejoras a la Superioridad”.
- “Organizar, ajustar actividades”.

La nota dominante en estas apreciaciones y la señalada con mayor frecuencia es:

- “Asesorar, orientar, controlar, alentar, estimular, evaluar, diagnosticar”.

b) MODALIDADES CON QUE SE DESARROLLAN LAS VISITAS A LAS ESCUELAS:

- * DIAGNOSTICO: en un 100% de las respuestas emitidas.
- * ASESORAMIENTO: en un 100% de las respuestas emitidas.
- * EVALUACION: en un 100% de las respuestas emitidas.

c) NUMERO OPTIMO DE VISITAS DE SUPERVISION EN EL AÑO.

El número óptimo y mínimo citado por los opinantes es de tres (3) visitas de supervisión en el año. Esta cifra alcanza en algunos casos a 3 y 5 visitas, hasta llegar a 9 en una situación u opinión aislada.

d) NUMERO DE VISITAS DE SUPERVISION QUE SE LOGRAN REALIZAR EFECTIVAMENTE.

La cifra citada con mayor frecuencia es de dos (2) visitas de supervisión en el año. Dos informantes señalan que en las escuelas situadas a mayor distancia (alejadas) esta visita es realizada una sola vez por año. En 3-4 situaciones se consiguen visitas realizadas hasta un número de 3, 4 y hasta 5 visitas en el curso escolar.

e) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS VISITAS DE SUPERVISION A LAS ESCUELAS.

* VENTAJAS:

- "Seguir el proceso técnico-administrativo de la escuela".
- "Asesorar, evaluar, verificar".
- "La presencia del Supervisor alienta, anima, estimula la labor docente".
- "Permite conocer el panorama general de la Provincia".
- "Se logra un conocimiento general de la enseñanza".
- "Posibilidad de emprender acciones rectificadoras".
- "Mayor profundidad en el análisis".
- "Enriquecimiento del docente, del director y del propio supervisor".
- "Mayor relación, mayor nivel".
- "Mejor conocimiento de las escuelas".
- "Mayor número de visitas, mayor eficiencia".
- "Permite seguimiento y orientación permanente".
- "Sirve de estímulo a los docentes".

* DESVENTAJAS:

- "Fallas humanas más que técnicas".
- "Una sola visita impide cumplir un plan orgánico".
- "Se pierde continuidad y seguimiento".
- "Falta de movilidad y viáticos".

b) VISITAS DE SUPERVISION A LAS AULAS.

* OBJETIVOS:

- "Dar pautas para la conducción educativa".
- "Evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje".
- "Constatar la tarea pedagógica y formativa que se cumple".
- "Completar la visión general de cada escuela".
- "Controlar la evolución en el rendimiento".
- "Formar al directivo como supervisor".
- "Evaluar la acción docente".
- "Conocer el desarrollo de lo planificado".
- "Estimular niveles de rendimiento de los alumnos".
- "Conocimiento del accionar docente".
- "Conocimiento del medio".
- "Dirigir, asesorar, orientar, coordinar, evaluar".
- "Mejorar el aspecto técnico-docente".

Conocer el nivel del trabajo docente, orientar, asesorar y evaluar constituyen los aspectos más citados por los opinantes con relación a los objetivos que debe proponerse la Supervisión durante su visita a las aulas.

* MODALIDADES PARA LA VISITA DE SUPERVISION A LAS AULAS.

DIAGNOSTICO: Practicamente todos los opinantes señalan que el diagnóstico constituye parte de la actividad fundamental del Supervisor en su visita a las aulas.

ASESORAMIENTO: Se repite la misma opinión generalizada que se emitiera en el punto anterior.

EVALUACION: Se repite plenamente la opinión expresada en los puntos precedentes.

* NUMERO OPTIMO DE VISITAS DE SUPERVISION A LAS AULAS EN EL AÑO ESCOLAR.

El promedio del número de visitas considerado adecuado se sitúa en tres (3) contactos del Supervisor con las aulas.

* NUMERO DE VISITAS QUE SE LOGRAN CONCRETAR A LAS AULAS DURANTE UN CURSO ESCOLAR.

El número de visitas a las aulas que logra concretar el Supervisor en un curso escolar alcanza, generalmente, a dos (2). Con alguna frecuencia no alcanza a realizarse más de una sola visita a las aulas.

* VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS VISITAS DE SUPERVISION A LAS AULAS.

VENTAJAS:

- "Conversar con los alumnos. Medir su desenvoltura. Vencer el apocamiento".
- "Asesorar, verificar, evaluar".
- "Permite seguimiento y evaluación correcta".
- "Producir uniformidad en el trabajo".
- "Corrige fallas".
- "Conocer la realidad del aula".
- "Conocer la situación en que trabaja el docente".
- "Mayor número de visitas, mayor eficacia".

DESVENTAJAS:

- "Error de diagnóstico por visitas insuficientes".
- "Puede atrasar la marcha del programa".
- "Falta de viáticos y movilidad".
- "Dificulta evaluación general".

C) INFORMES ESCRITOS.

* MODALIDADES:

SIN GUIA STANDARIZADA - Sólo 21% de las respuestas son afirmativas.

CON GUIA ELABORADA. Respuestas afirmativas del 39%.

CON GUIAS STANDARIZADAS. Respuestas afirmativas del 60%.

* VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE REPORTAN LOS INFORMES ESCRITOS.

VENTAJAS:

- "Lograr información adecuada, coherente con el conjunto, sin omitir puntos fundamentales". (Guía standard).
- "Permite seguimiento". (Guía standarizada).
- "La combinación de guía elaborada con guía standarizada, permite agilizar el informe y adaptarse a situaciones no previstas".
- "Con la guía standarizada se consigue uniformidad de información".
- "Es necesaria cierta información uniforme".
- "La guía standard ayuda a obtener información uniforme".
- "La guía no standarizada posibilita enmarcar los matices de los distintos aspectos".
- "Con guía elaborada, cada Supervisor puede expresarse creadoramente y mostrar su interés y perspectiva".
- "La guía standarizada permite efectuar una apreciación general y comparativa".
- "La guía standarizada ofrece una guía completa a los Supervisores sin experiencia".

DESVENTAJAS:

- “Siempre aparece alguna situación que la guía no contempló”.
- “La guía debe prepararse para imprevistos”.
- “Dificulta la evaluación general”.
- “Dificulta el ordenamiento de la información. Imposibilita el manejo estadístico”.
- “Las guías standarizadas limitan la apreciación del Supervisor (deben combinarse con otros medios que permitan mayor libertad”).
- “No se cuenta con personal especializado para elaborar la GUIA STANDARIZADA”.

D) ENTREVISTAS DEL SUPERVISOR CON EL DOCENTE.

MODALIDADES: (Más utilizadas)

DIAGNOSTICO: Respuestas afirmativas 56%

ASESORAMIENTO: Afirmativas 78%

INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS: Afirmativas 21%

EVALUACION: Afirmativas 65%

VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE REPORTAN LAS ENTREVISTAS DEL SUPERVISOR CON EL DOCENTE.-

VENTAJAS:

- “Recoge la experiencia viva de los docentes”.
- “Conocimiento directo del problema”.
- “Acercamiento, comunicación fluida, actualización”.
- “Diálogo directo, comunicación espontánea, respuesta inmediata”.
- “Amplía la comunicación”.
- “Las que produce la comunicación”.
- “Mejora la comunicación. Facilita orientación y asesoramiento directo e individualizado”.
- “Permite el acercamiento, la orientación, la guía”.
- “Optimiza la relación personal y favorece la comunicación”.
- “Se realiza en circunstancias muy especiales. La permanente comunicación con el docente daría óptimos resultados”.

DESVENTAJAS:

- “Parcialización de la información”.
- “Excesiva personalización”.
- “Exige personalidades compatibles, empatía. No todos los Supervisores son idóneos”.

E) CIRCULARES, BOLETINES, INSTRUCCIONES ESCRITAS, DOCUMENTOS DE APOYO.

El 65% de los informantes expresan que se utilizan estas técnicas por parte de los Supervisores.

* VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE REPORTA LA UTILIZACION DE CIRCULARES, BOLETINES, INSTRUCCIONES ESCRITAS Y DOCUMENTOS DE APOYO

VENTAJAS:

- "Permite que el docente cuente con material permanente de consulta".
- "Permite llegar en forma rápida a todo el personal".
- "Unifican criterios, actualizan".
- "Mayor guía y apoyo para el docente".
- "Suscitan semejanza de criterios".
- "Documentan, asesoran, e informan a distancia".
- "Es masiva y llega a un mismo tiempo".
- "Mejor ordenamiento. Comunicación ágil y directa".
- "Sirven como apoyo de las visitas, mientras no sean las únicas técnicas".
- "Su adaptabilidad a las características de cada zona".
- "Contribuyen al perfeccionamiento".

DESVENTAJAS:

- "Las demoras en el recibo de la comunicación".
- "No hay relación personal".
- "No se leen. No se tienen presente. Son frías".
- "Si son muy extensas no se leen, o se leen superficialmente".
- "Dificultades de envío a zonas aisladas".
- "No hay comunicación directa".

F) REUNIONES DE DOCENTES.

OBJETIVOS:

- "Coordinar, organizar, aconsejar, sugerir y recibir sugerencias".
- "Estimular la capacidad creadora".
- "Intercambio de experiencias".
- "Evaluar".
- "Fijar pautas y criterios generales para la labor específica".
- "Informar sobre la marcha del sistema".
- "Análisis sobre la situación escolar particular".
- "Análisis del sistema".
- "Perfeccionamiento docente".
- "Satisfacer inquietudes. Asesoramiento".
- "Impartir directivas generales".

- “Orientar el planeamiento institucional. Dar directivas generales. Explicar actos administrativos del Gobierno Escolar”.
- “Dar normas administrativas. Actualización científica y metodológica”.
- “Comunicación para actualizar al docente sobre nuevas técnicas, contenidos, etc.”.
- “Unificar criterios, intercambiar experiencias, mejorar la comunicación, labor de equipo”.
- “Mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje”.
- “Informaciones generales. Análisis de documentos técnicos. Asesoramiento”.
- “Mejorar el resultado del proceso educativo”.

* MODALIDADES TECNICAS QUE PREVALECEN EN LAS REUNIONES DOCENTES CON LA SUPERVISION.

INFORMATIVAS: El 69% de los informantes se expide positivamente.

ASESORAMIENTO: Informa positivamente un 73% de los consultados.

EVALUATIVA: Informa positivamente un 60%.

INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS: Un 60% informa positivamente.

* NUMERO ESTIMADO DE REUNIONES DOCENTES QUE SE REALIZAN EN EL AÑO.

- Dos (2) y tres (3) constituyen el número de reuniones anuales más frecuentemente señaladas por los informantes.
- En situaciones más aisladas se mencionan: una (1) reunión anual (tres informantes); cuatro (4) reuniones anuales (1 informante); ocho (8) reuniones anuales (un informante); 12 reuniones anuales (un informante).

* VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS REUNIONES DOCENTES.

VENTAJAS:

- “Actualización de información”.
- “Trabajo en grupo”.
- “Uniformar instrucciones y asesoramiento”.
- “Conocerse. Perfeccionarse por las experiencias de otros”.
- “Exhaustivo conocimiento de la realidad”.
- “Actualización permanente sobre los problemas de cada escuela”.
- “Obtener coherencia en el grupo”.
- “Permitir expresar dudas. Lograr interacción rica de todo el personal”.
- “Lograr el conocimiento del personal”.
- “Se detectan problemas y se dan soluciones”.
- “Favorece la comunicación. Permite la unificación de criterios. Mejora la relación humana”.
- “Posibilita el intercambio de criterios, de experiencias y permite rever medidas y realizar reajustes”.
- “Posibilidad de unificar criterios”.

DESVENTAJAS:

- "Traslado del personal distante de la sede".
- "Horas extra-escolares, difícil cumplimiento".
- "No siempre se cumple el número necesario".
- "Mayor complejidad para dilucidar los problemas. Menos participación de los tímidos e inseguros. Requiere mayor tiempo".

G) CLASES DE DEMOSTRACION, EXPERIENCIAS DE MICROENSEÑANZA.

Solamente un 26% de los informantes señala la utilización de "Clases de demostración" y de "Experiencias de Microenseñanza" en su jurisdicción.

OBJETIVOS PERSEGUIDOS A TRAVES DE LAS CLASES DE DEMOSTRACION Y DE LAS EXPERIENCIAS DE MICROENSEÑANZA.

- "Dar carácter práctico a la enseñanza teórica".
- "Perfeccionar, asesorar".
- "Diagnóstico. Reenseñanza positiva. Economía de tiempo. Eficiencia en la orientación".
- "Actualización en Ciencias".
- "Demostrar las técnicas correctas".
- "Actualización docente".

H) EXPERIENCIAS DIRIGIDAS.

Se realizan en el medio según el 26% de los consultados. En las demás situaciones y jurisdicciones no se recurre al uso de las "Experiencias Dirigidas".

8.- TAREAS ADMINISTRATIVAS QUE TIENE A SU CARGO EL SUPERVISOR.

Los Supervisores escolares cumplen las siguientes tareas administrativas (los porcentajes establecidos en cada rubro indican la proporción de informantes que señalan la realización de la actividad correspondiente en sus respectivas jurisdicciones).

	%
RELEVAR INFORMACION SUMARIA.....	91
INSTRUIR SUMARIOS.....	47
CONTROLAR DATOS ESTADISTICOS.....	86
INFORMAR SOBRE EL ESTADO DE LOS EDIFICIOS.....	91
PROPONER Y TRAMITAR LA CREACION DE ESCUELAS.....	91
PROPONER Y TRAMITAR LA CREACION DE CARGOS	95
PROPONER SUPRESION O FUSION DE ESCUELAS, CARGOS O SERVICIOS	91
ELEVAR INFORMES A LA SUPERIORIDAD	95
TRAMITAR RENUNCIAS Y LICENCIAS DEL PERSONAL.....	47
ELABORAR CIRCULARES ADMINISTRATIVAS	47
TRAMITAR CIRCULARES ADMINISTRATIVAS.....	47
TRAMITAR O DESIGNAR INTERINOS Y SUPLENTE	34
ELABORAR LA MEMORIA ANUAL DE SU JURISDICCION.....	56

8.1. TIEMPO QUE DEMANDA AL SUPERVISOR LA TAREA ADMINISTRATIVA.

(Los porcentajes que se señalan en cada caso corresponden al número de informaciones positivas consignadas para las diversas situaciones).

HASTA 25%	34%
HASTA 50%	26%
HASTA 75%	21%
MAS del 75%	8%

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TIEMPO DESTINADO A LA TAREA ADMINISTRATIVA EN RELACION CON LAS EXIGENCIAS DE LA LABOR TECNICA.

VENTAJAS:

- "Enterarse de los problemas y aportar soluciones".
- "La tarea administrativa es importante pero no debe sobrepasar la técnica".
- "Mejor conocimiento de la escuela".
- "Debe conocer (el Supervisor) la administración de la Institución".

DESVENTAJAS:

- "No debería trabajar (el Supervisor) en tareas no técnicas".
- "Lo extrae de su verdadera función Supervisora".
- "Exceso de tarea administrativa en desmedro de la técnica".
- "Quita tiempo a la tarea específica".
- "Demasiada actividad administrativa".
- "No se logran los objetivos previstos".
- "La tarea administrativa requiere mayor tiempo (un 40%), pero se resentiría la tarea técnica (se demoran los trámites e informes)".
- "Se pierde el principal objetivo del Supervisor".
- "No tiene tiempo libre para el accionar docente específico".

- "Incide negativamente en la tarea específica".
- "Se traduce en detrimento de lo técnico".
- "Es necesaria mayor dedicación a la tarea técnica".

* Se aprecia que un 60% de los consultados expresa su preocupación por la forma en que la actividad administrativa limita las posibilidades de una labor técnica de mayor amplitud y eficiencia.

9.- MEDIOS CON QUE CUENTA LA SUPERVISION PARA DESARROLLAR SU LABOR.

a) EN RELACION CON LOS RECURSOS HUMANOS.

(El porcentual corresponde a la proporción de información positiva recibida en cada rubro).

	%
AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	73
EQUIPO DE APOYO TECNICO	56
GRUPO DOCENTE COLABORADOR	47

- b) EN RELACION CON LOS RECURSOS FISICOS (capacidad instalada).
(El porcentual indica la proporción de respuestas afirmativas).

	TOTALES	PARCIALES	MINIMAS	NO CUBRE	SIN RTA.
EDIFICIO	26%	21%	30%	13%	8%
MOBILIARIO	21%	26%	30%	13%	8%
EQUIPAMIENTO	21%	34%	26%	8%	8%

- c) EN RELACION CON LOS RECURSOS FINANCIEROS.
(El porcentual indica la proporción de respuestas afirmativas).

	TOTALES	PARCIALES	MINIMAS	NO CUBRE	SIN RTA.
BIENES DE CAPITAL	17%	17%	17%	26%	21%
BIENES DE CONSUMO	21%	21%	30%	13%	13%
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	17%	21%	34%	13%	13%
MOVILIDAD	21%	39%	13%	17%	8%
VIATICOS	26%	39%	13%	13%	8%

- d) EN RELACION CON LOS MEDIOS DE APOYO A LA SUPERVISION.

* AREAS O ASPECTOS DE LOS QUE HAN SIDO MENCIONADOS COMO ADECUADOS Y POSITIVOS PARA LA SUPERVISION, QUE HACEN MAS PROVECHOSA LA TAREA.

- "Grupo de docente colaborador".
- "Radicación en la zona de influencia".
- "Equipo de apoyo técnico".
- "Auxiliares administrativos".
- "Sumariantes".
- "Asesores legales".
- "La visita a las escuelas".
- "El conocimiento de lo que ocurre en las escuelas a través de las visitas".
- "Recursos financieros".
- "Relación interpersonal".
- "La comunicación con los establecimientos".
- "Las condiciones personales".
- "Comunicación permanente del Supervisor con directores y docentes".
- "El Departamento de Currículo".
- "El Departamento de Perfeccionamiento Docente".

* AREA O ASPECTO DE LAS CARENCIAS MENCIONADAS QUE DIFICULTAN EN MAYOR MEDIDA LA TAREA DE LA SUPERVISION.

- "Falta de bienes y de movilidad".
- "Insuficiente capacidad instalada".
- "Insuficiencia de recursos financieros".
- "Carencia de auxiliar administrativo".
- "Falta de apoyo administrativo".
- "Carencia de apoyo técnico".
- "Insuficiencia de recursos humanos".
- "Distancias".
- "Falta de personal".
- "Falta de recursos administrativos".
- "Falta de recursos financieros, viáticos y movilidad".
- "Legislación sin actualizar".
- "Falta de equipamiento, personal y aulas taller".
- "Falta de recursos físicos y humanos".
- "Falta de formación profesional".
- "Sobrecarga de tarea administrativa".
- "Exceso de escuelas a cargo de un Supervisor".
- "Recursos financieros".

EN SINTESIS:

* Los aspectos positivos mencionados con mayor frecuencia son:

- Grupo de docente colaborador y equipo de apoyo técnico;
- Visita a las escuelas y relación interpersonal estrecha con los docentes (comunicación personal con las escuelas).

* Los aspectos negativos mencionados con mayor frecuencia son:

- Falta de recursos financieros, viáticos y movilidad;
- Falta de apoyatura administrativa.

10.- EVALUACION DE LA FUNCION SUPERVISORA.

- El 82% de los consultados señala que se evalúa en forma permanente la función Supervisora.
- El 13% informa que no se realiza esta evaluación y
- El 5% no ofrece respuesta alguna.

a) MEDIOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACION PERMANENTE DEL SUPERVISOR.

- "Informes escritos y orales".
- "Entrevistas".
- "Reuniones del Cuerpo de Supervisores".
- "Los establecidos legalmente en el Estatuto del Docente".
- "Evaluación de informes".
- "Evaluación de estadísticas sobre su labor".
- "Entrevistas personales con el Supervisor".
- "Reuniones analíticas ocasionales (individuales)".
- "Evaluación mensual conjunta".
- "Análisis de los informes producidos en cada visita de Supervisión".
- "Reuniones del Cuerpo Técnico, el Supervisor Seccional y la Supervisión Técnica General tres veces al año".
- "Reuniones. Charlas (informales). Informes verbales y escritos".
- "Informe verbal y escrito de todas las visitas".
- "Visitas de las autoridades escolares a las escuelas. Reuniones con el Cuerpo Técnico".
- "Control y evaluación del proceso educativo y de la documentación de los Centros. Confección de informes".
- "Visitas periódicas a las Sedes de Supervisión y a las escuelas dependientes de la misma".
- "Apreciación subjetiva; parcialmente documentada".
- "Informes parciales durante el año. Uno final".

* FUNCIONES QUE CUMPLE LA EVALUACION.

(El porcentual señala la proporción de respuestas afirmativas).

CALIFICACION DEL PERSONAL:	65%
ANALISIS DE LA EFICACIA DEL SERVICIO	82%
REESTRUCTURACION DE ACCIONES FUTURAS	78%

11.- CONCLUSIONES DEL ANALISIS

El informe provisto por los funcionarios consultados permite formular las siguientes apreciaciones generales:

11.1. La Supervisión debe cumplir las siguientes funciones básicas:

- Intervenir en la planificación de la educación.
- Estudiar y analizar los problemas educativos del medio.
- Asesorar, guiar, orientar, ayudar y estimular la acción de los docentes y de las comunidades.
- Fiscalizar la actividad escolar.
- Evaluar los logros del sistema.

11.2. El 80% de los informantes consideran que el sistema de Supervisión no alcanza aún un nivel de eficiencia satisfactorio.

Puntualizan, entre otros, los siguientes aspectos deficitarios:

- Burocratización. Exceso de tareas administrativas a su cargo.
- Prevalece el criterio de fiscalización sobre la tarea orientadora.
- Insuficiencia de movilidad y viáticos.

11.3. Se destacan las siguientes ventajas en el actual sistema de Supervisión:

- La descentralización del servicio.
- La regionalización del sistema.
- Permite el logro de una buena relación humana en toda la comunidad educativa.

* Como desventajas más importantes se consignan:

- Excesiva burocratización.
- Falta de coordinación interna y con otros servicios.
- Carencia de la determinación de misiones y funciones.

11.4. Un 72% de las respuestas consignan que no existe un programa que posibilite la participación del Supervisor en la planificación educativa. Esta situación se produce en razón de no haberse organizado aún, en la mayoría de los casos, la forma de concretarla.

11.5. La formación del Supervisor no se realiza en forma sistemática e institucionalizada. Esta formación es prácticamente circunstancial en todas las situaciones.

Se encuentran en gestación proyectos y planes para concretar la formación del Supervisor en forma orgánica e institucionalizada.

11.6. Para perfeccionar y replantear la organización del sistema de Supervisión en la Provincia se propone:

- “Fijar previamente sus objetivos.”
 - “Unidad de conducción. Principio de delegación. Coordinación. Control”.
 - “Formación profesional del Supervisor. Concursos para acceder al cargo”.
 - “Mejorar la comunicación en el sistema”.
 - “El Supervisor debe ser capacitado para constituirse en forma efectiva en el principal agente multiplicador del perfeccionamiento docente”.
- 11.7. Un buen número de informantes estima que el actual nivel de preparación del Supervisor debe mejorarse en forma apreciable.
- 11.8. Los criterios actualmente vigentes y más generalizados para la selección de los Supervisores se resuelven en función de las siguientes pautas:
- Puntaje; antigüedad y antecedentes.
 - Concursos de antecedentes y oposición.
- 11.9. El Supervisor tiene a su cargo, en gran cantidad de situaciones entre 15 y 25 escuelas en el nivel primario; y 8-10 escuelas en el nivel medio. El número de docentes a cargo de un Supervisor se sitúa aproximadamente en un promedio de 150 en el nivel primario.
- 11.10. Entre las ventajas y aspectos positivos más mencionados para la actual estructura orgánica de los servicios de Supervisión figuran:
- Descentralización y delegación de facultades.
 - Número reducido de escuelas por Supervisor.
 - Buena comunicación personal.

Las desventajas y limitaciones más señaladas son:

- Abrumadora tarea administrativa y burocrática.
 - Falta de recursos y calidad profesional.
 - Medios de movilidad y viáticos insuficientes.
- 11.11. Los objetivos fundamentales que persigue el Supervisor durante su visita a las escuelas son: asesorar, orientar, controlar, alentar, evaluar y diagnosticar. Las tareas de DIAGNOSTICO, ASESORAMIENTO Y DE EVALUACION se cumplen en el 100% de las situaciones informadas, a lo largo de las visitas de Supervisión.

El número de visitas a las escuelas considerado óptimo en la mayoría de las situaciones es de tres (3) y el número de visitas que realmente se consigue concretar a lo largo del año escolar, en la mayoría de las situaciones, alcanza a dos (2). En el caso de escuelas muy dispersas y alejadas este promedio disminuye sensiblemente.

Las visitas del Supervisor a las escuelas originan las siguientes ventajas fundamentales:

- Alienta, estimula, anima y orienta la acción docente.
- Mayor número de visitas produce mayor eficiencia docente.
- Se logra un conocimiento general de lo que realmente ocurre en las escuelas.

- 11.12. Los informes escritos que produce el Supervisor con motivo de su visita a los Centros Educativos parecen beneficiarse en mayor medida cuando se utiliza una GUIA o Pauta Standarizada, combinada con la consideración de aspectos no previsto, en forma abierta. (Combinación de Guía standarizada con Guía no standarizada o abierta).
- 11.13. La entrevista del Supervisor con el docente se realiza con mayor frecuencia con propósito de asesoramiento. La ventaja más frecuentemente citada en la utilización de esta técnica es que el diálogo directo favorece la comunicación espontánea, permite recoger la experiencia viva del docente y optimiza la relación personal, con beneficio para el enriquecimiento mutuo del supervisor y del docente.
- 11.14. Un 65% de los funcionarios consultados señala que se utilizan circulares, boletines e instrucciones escritas para los docentes en su Provincia. Consideran que esta modalidad permite llegar en forma rápida a los docentes; facilita a los mismos un material permanente de consulta; documentan, asesoran e informan a distancia y sirven como apoyo de las visitas, mientras no sean las únicas técnicas utilizadas.

Entre las desventajas que advierten en el uso la técnica señala:

- No se leen, o se leen superficialmente.
- Dificultades para su envío.
- No hay comunicación directa y personal.

- 11.15. Los objetivos esenciales que se procuran a través de las reuniones de Supervisión con los docentes son:

- Coordinar, organizar, informar, aconsejar, sugerir, recibir sugerencias, promover intercambio de experiencias, etc.
- Fijar pautas y criterios generales para la labor.
- Explicar actos administrativos.

El 73% de los informantes señala que el peso fundamental de la actividad que se realiza en las reuniones docentes recae en la tarea de asesorar y el 69% en la tarea de informar.

El número de reuniones de este tipo que se logra realizar durante el año escolar es de 2 y 3, en las situaciones más comunes.

Se considera, también en términos generales, que las ventajas más salientes de la técnica son:

- Favorecer la comunicación. Permitir la unificación de criterios. Mejorar la relación humana.
- Lograr la interacción rica de todo el personal y el conocimiento mutuo (Supervisor y docentes).
- Rever medidas y realizar reajustes.

La desventaja o limitación que parece ser más preocupante está dada por las dificultades del personal docente distante de la Sede y la ubicación de los horarios más convenientes y posibles para las reuniones.

- 11.16. Las clases de demostración, las experiencias dirigidas y las actividades de microenseñanza se utilizan excepcionalmente y en situaciones muy restringidas, según el 26% de las informaciones analizadas.
- 11.17. Reiteradamente y con mucho énfasis se plantea la preocupación del tiempo que debe invertir el Supervisor en el cumplimiento de sus obligaciones administrativas, en relación con el que puede consagrar a su función técnica específica. Las tareas administrativas más absorbentes -según el 90% de los informantes- son las siguientes:

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

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

No obstante que esta exigencia de las tareas administrativas limita el tiempo que el Supervisor puede consagrar a su función específica, se señala que el hecho reporta, sin embargo, sus beneficios al permitir un mejor conocimiento de los problemas y sugerir soluciones.

- 11.18. Los medios con que cuenta la Supervisión son -en términos generales- insuficientes. Este déficit se plantea tanto en el sector de los recursos humanos, como en relación con los recursos físicos y financieros. La carencia de partidas satisfactorias para viáticos y movilidad parece constituir una de las necesidades más sensibles para que la supervisión pueda cumplir su función específica. La carencia de recursos humanos, de apoyo técnico y administrativo, también es señalada como un hecho muy limitativo para el logro de los objetivos de la Supervisión.
- 11.19. La evaluación de la función Supervisora se cumple en forma permanente según una buena mayoría de los informantes (82%). Con tal propósito se utiliza una gama muy amplia de recursos técnicos (entrevistas, apreciación de informes, estadísticas, análisis de los informes sobre visitas a las escuelas, visita de las autoridades escolares a las Sedes de Supervisión y a las escuelas, etc.)

El propósito fundamental de la evaluación de la Supervisión es el de realizar un análisis de la eficacia del servicio y reestructurar, consecuentemente, las acciones futuras. En un segundo plano se ubica la actividad de evaluación del Supervisor para concretar su calificación personal.

CONCLUSIONES FINALES QUE SURGEN DEL ANALISIS COMPARATIVO DE
LOS INFORMES PRODUCIDOS POR AMBOS GRUPOS DE FUNCIONARIOS

I.- *La Supervisión debe cumplir importantes funciones en el área técnico docente, en la administrativa y en la social.*

Con tal propósito debe intervenir en la planificación de la educación a nivel global del sistema.

Le corresponde asimismo cumplimentar las siguientes importantes tareas:

- * Estudiar y analizar los problemas educativos del medio.*
- * Guiar, orientar, asesorar, fiscalizar y evaluar la actividad educativa que se cumple en los centros escolares.*
- * La función del Supervisor como promotor y agente destinado a favorecer y estimular la creatividad docente es citada en casos muy aislados por los opinantes.*

II.- *Se señalan muy serias limitaciones a la organización actual del Sistema de Supervisión por su estructura burocrática y el exceso de tareas administrativas que debe cumplimentar en desmedro de su labor técnica.*

III.- *Los medios con que cuenta la Supervisión en lo que respecta a los recursos humanos disponibles, los recursos físicos y financieros (particularmente en partidas para viáticos y movilidad) se consideran muy insuficientes para el cumplimiento cabal del rol asignado a la función.*

IV.- *Se registra una opinión ampliamente generalizada con relación a la necesidad de conformar planes y programas permanentes e institucionalizados para asegurar un buen nivel de formación y de perfeccionamiento de los Supervisores. Todo intento de promover mejoras y avances en el área de la educación pasa, necesariamente, por este punto.*

CAPITULO II

LA SUPERVISION EN EL NIVEL PRIMARIO DEL SISTEMA EDUCATIVO

A. CONSIDERACIONES REALIZADAS POR LOS SUPERVISORES ESCOLARES.

B. OPINIONES EXPLICITADAS POR LOS MAESTROS

(A)

CONSIDERACIONES REALIZADAS POR LOS SUPERVISORES ESCOLARES

Se aplicó una encuesta auto-administrada a un total de 317 Supervisores y Directores de nueve provincias de la República Argentina, (Catamarca, Chaco, Chubut, Jujuy, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan).

Se obtuvo información sobre cuatro aspectos fundamentales del quehacer del supervisor.

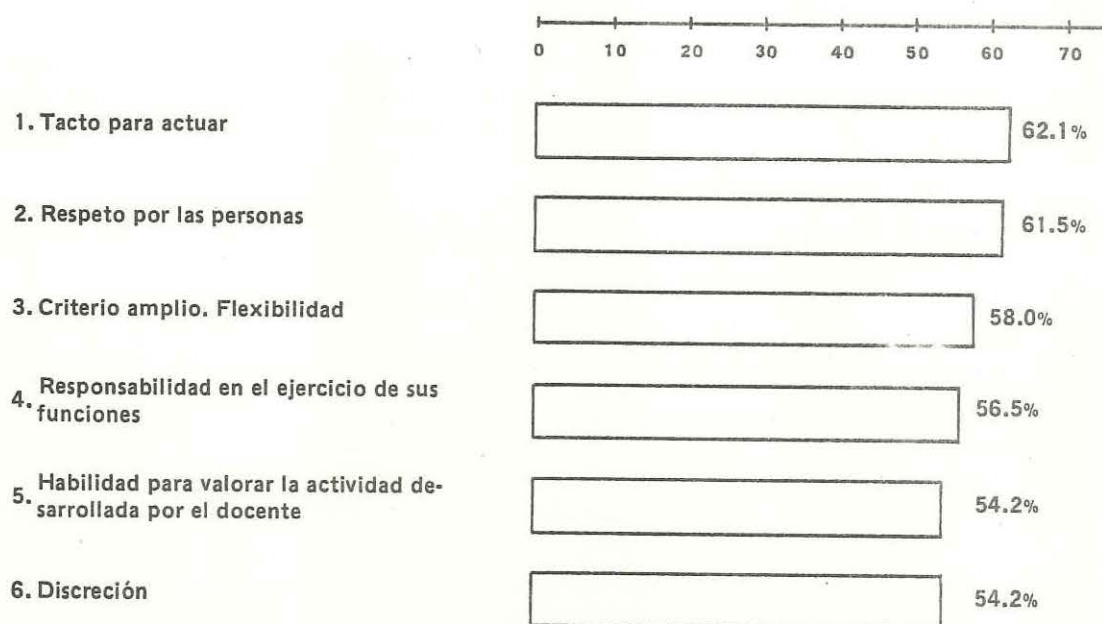
- A. Aspectos del perfil psicoprofesional de los supervisores que más han gravitado en el desarrollo docente de los actuales supervisores.
- B. Aspectos que hacen al propio perfil psicoprofesional que deben mejorar los supervisores en ejercicio.
- C. Modalidades, alcances y mecanismos que deben implementarse para la formulación y desarrollo de los programas de capacitación, formación y perfeccionamiento de los supervisores.
- D. Criterios y pautas que deben adoptarse para la selección y promoción de los futuros supervisores.

El documento producido en el Seminario sobre el Perfil Psicoprofesional del Supervisor ideal (San Salvador de Jujuy - noviembre 1979) ha servido de base y de punto de apoyo para el diseño de la encuesta mencionada.

La información obtenida se organizó en distintas áreas:

a. Caracteres personales, conductas del Supervisor y su contribución al desarrollo profesio-

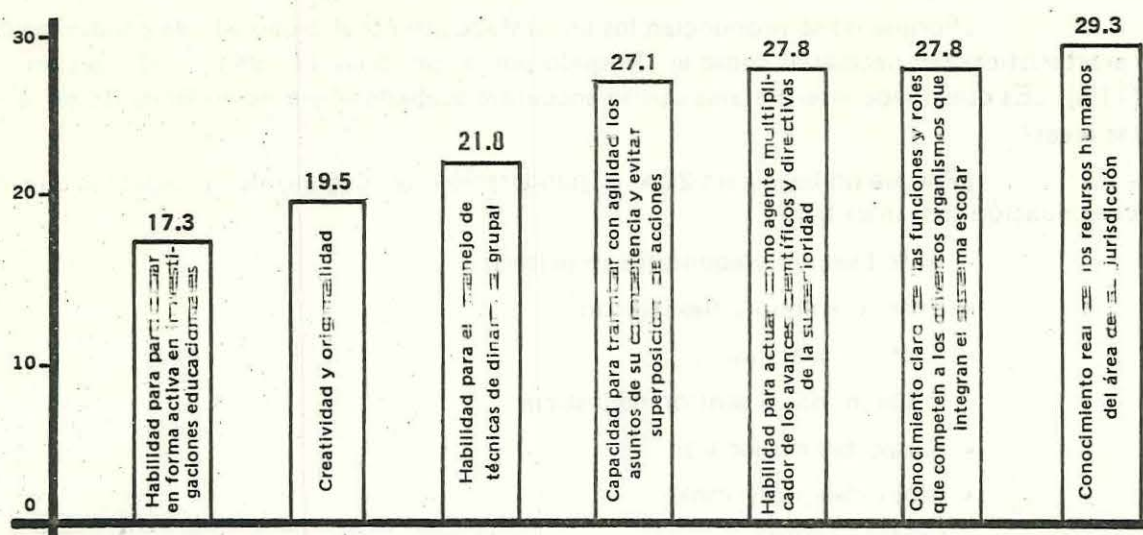
Los rasgos más frecuentes, que contribuyeron con efectividad al desarrollo y mejoramiento docente, mientras el encuestado (Supervisor y Director) se desempeñaba como maestro a cargo de sus alumnos son:



Sobre un total de 35 conductas, presentadas al encuestado, solamente nueve (9) fueron seleccionadas por más del 50% de la población.

Llama la atención los bajos valores alcanzados y convendría reflexionar sobre las posibles razones de esta situación.

De los rasgos positivos menos frecuentes de los ex-supervisores que mencionan los actuales directores y supervisores son significativos siete (7), que no llegan a un 30%.



Se puede inferir de la opinión de los directores y supervisores, que en el ejercicio de sus funciones orientan a los docentes en conductas que ellos mismos no tuvieron oportunidad de vivenciar con sus superiores cuando eran maestros de grado:

- habilidad para participar en investigaciones
- creatividad y originalidad
- habilidad para el manejo de técnicas de dinámica grupal

¿Cuánto se habla de cada uno de estos aspectos y cuánto se hace?. No hay autor que en los últimos años, no formule juicio sobre la importancia del desarrollo de la creatividad en nuestros niños y ¿qué repercusión real tienen estas sugerencias en las instituciones y específicamente en cada docente?.

b. Las conductas características y capacidades psico-profesionales que desean desarrollar o afianzar los supervisores.

Solamente este enunciado ha creado expectativas en la lectura de los resultados. Pronto la sorpresa surge cuando se constata que en ninguna de las 35 conductas o características psico-profesionales del supervisor que se presenta, la selección supera el 50% y sólo cuatro de ese listado son ponderados por una población que varía entre el 40 y 46%. Ellos son:

- Conocimiento claro y definido de las funciones y de los roles que competen a los diversos organismos y cargos que integran el sistema educativo. **46.4%**
- Visión permanente actualizada de los aspectos más significativos del quehacer docente. **44.8%**
- Habilidad para participar en forma activa en investigaciones e-

- educacionales. 44.5%
- d. Habilidad para actuar como agente multiplicador de los avances técnico pedagógicos y de los directivos de la superioridad. 41.3%
- e. Habilidad para el manejo de técnicas de dinámica grupal. 39.7%

Convendría señalar la coincidencia que muestran los supervisores al señalar las conductas que desean desarrollar y las que no han observado en sus superiores en los años que ejercían como maestros de grado.

¿Porqué no se pronuncian los encuestados frente al desarrollo de conductas o características tan necesarias como el "Respeto por las personas"(12.9%) o "Discreción" (11%). ¿Es que puede interpretarse que se encuentra acabado el perfeccionamiento en estas áreas?

¿Porqué no llega a un 20% la ponderación de ninguno de los aspectos que a continuación se transcriben?

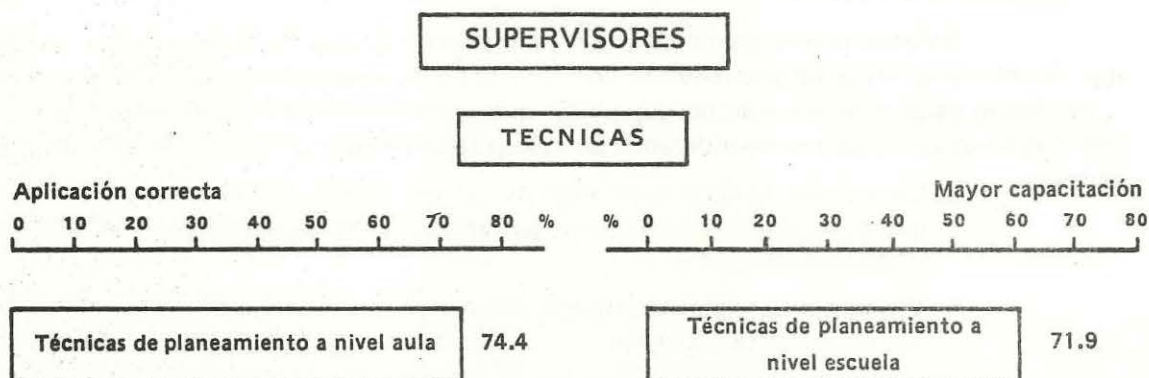
- Autodominio y equilibrio emocional
- Criterio amplio y flexibilidad
- Tacto para actuar
- Ecuanimidad y sentido de justicia
- Capacidad de decisión
- Idoneidad profesional
- Sentido realista

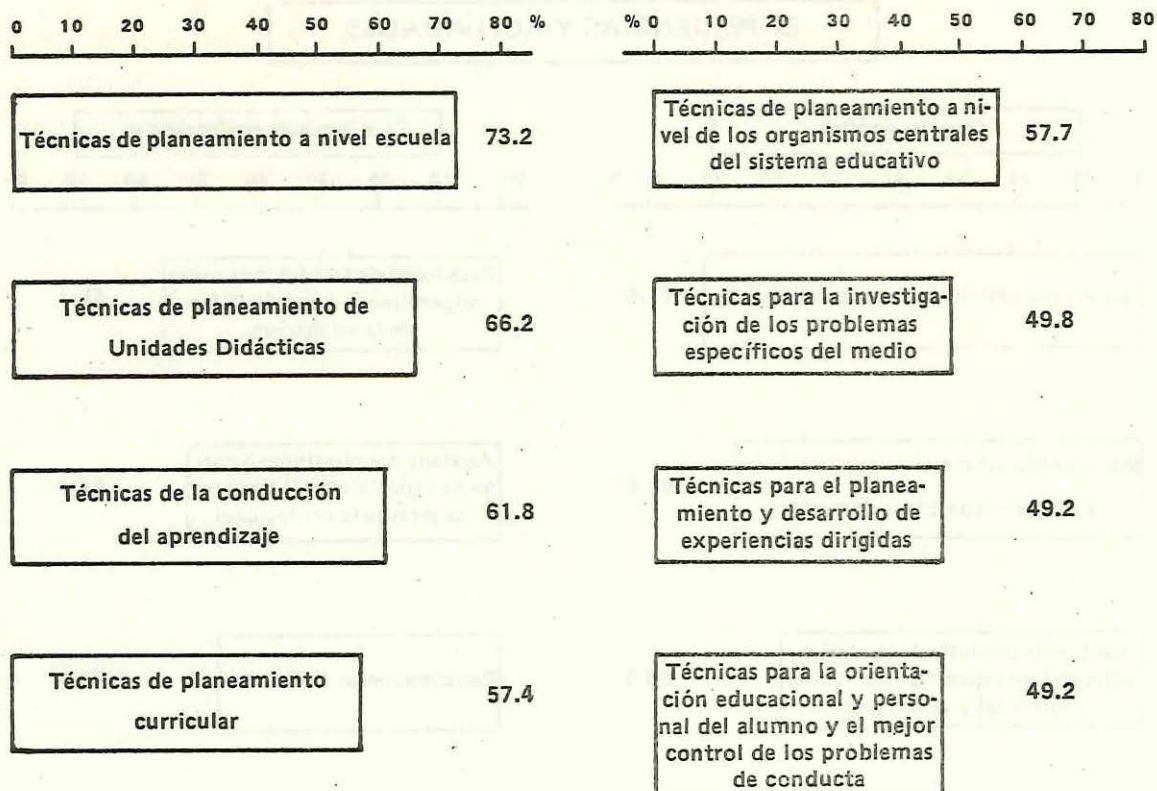
Cabe señalar que todos necesitamos ciertas reflexiones personales y también grupales sobre tantos aspectos que en la docencia se consideran "obvios" y no siempre se vivencian de tan "obvios" que son.

En una segunda etapa de esta investigación convendría reвер y o profundizar alguno de los aspectos que se dan por sobreentendidos en el campo del desarrollo personal que fundamenta el profesional.

c. Técnicas específicas de la docencia y de la supervisión

El correcto empleo de las técnicas de enseñanza redundará en la eficiencia profesional del supervisor. Por ello se les ha sugerido que señalen aquellas en cuyo manejo se sienten más cómodos y con razonable capacidad profesional. Por otro lado se les consulta sobre técnicas para cuyo manejo desearían adquirir mayor eficiencia o capacitación profesional.





Se observa que las opiniones se encuentran totalmente polarizadas sobre las "técnicas de planeamiento a nivel escuela". Conviene tener presente este aspecto especialmente si se cree que el supervisor debe orientar a los docentes en esta tarea fundamental, dentro de la comunidad educativa.

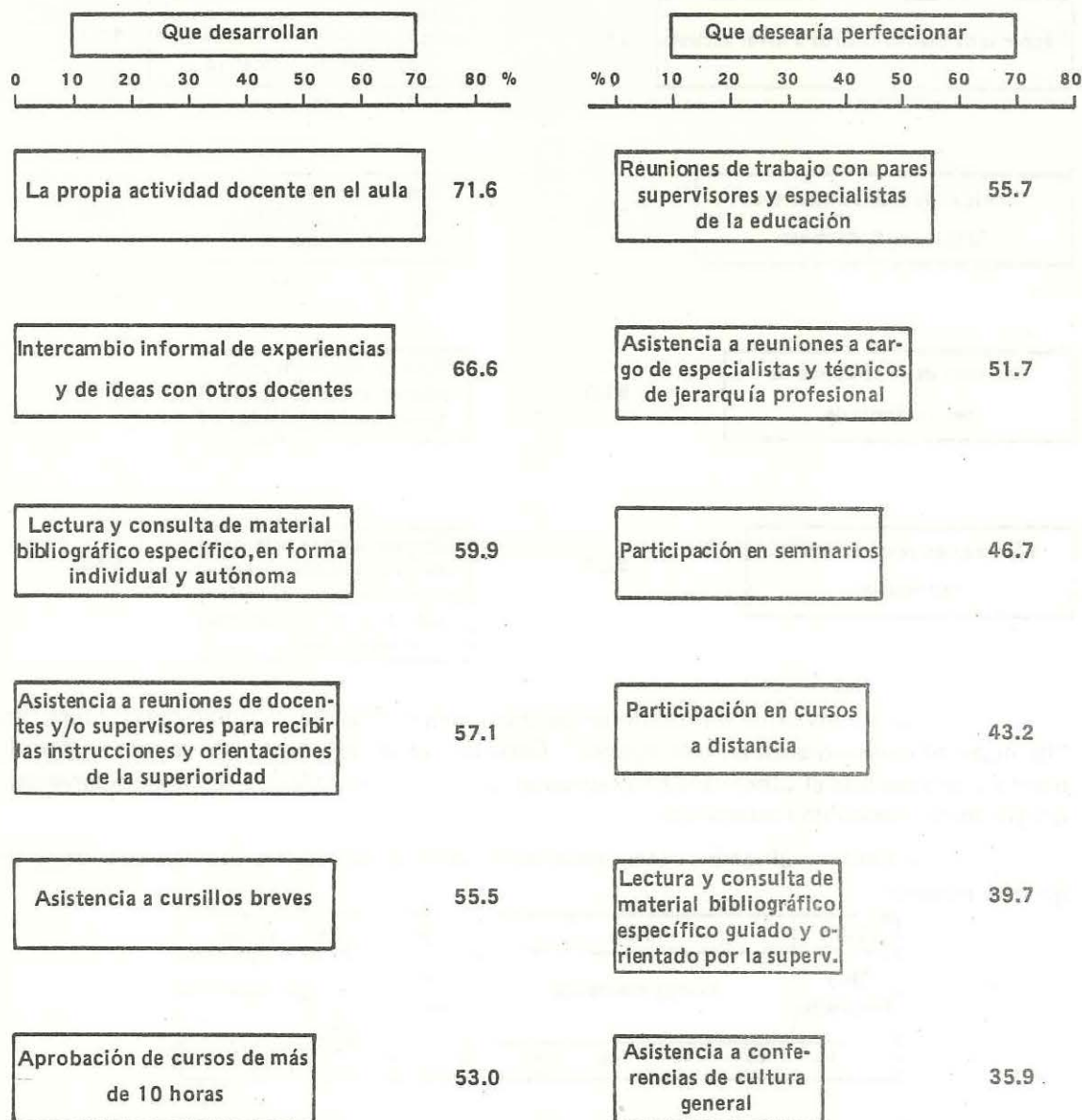
La auto-evaluación sistemática de la tarea de supervisión se ejerce de la siguiente manera:

15.8%	43.5%	18.9%	5%	16.4%
Muy frecuente	Frecuentemente	Poco frecuente	Nunca	Sin respuesta

Casi el 60% de la muestra formula juicios afirmativos, pero debe observarse que es relativamente importante el resto de los supervisores especialmente 52 que no se pronuncian sobre este aspecto (16%).

Se consulta sobre las experiencias y capacidades profesionales, que los encuestados creen que mejor han contribuido a desarrollar los aspectos positivos de su capacidad como supervisor y las que desearía poder realizar con vistas a una mayor capacitación y perfeccionamiento.

EXPERIENCIAS Y ACTIVIDADES



Era de esperar que "la propia actividad docente en el aula" resultara con la mayor frecuencia ya que en nuestro país el supervisor, por lo general, debe tener cierta antigüedad en la docencia para ocupar dicho cargo. Cabe consignar que en cuarto lugar se encuentra "la asistencia a reuniones . . . para recibir las instrucciones de orientaciones de la superioridad". Más adelante se podrá relacionar esta actividad con el concepto que se formula sobre las funciones administrativas.

¿Cómo puede interpretarse que 176 encuestados deseen desarrollar en primer lugar "reuniones de trabajo con pares" ...? ¿Puede suponerse que se les ofrece escasas oportunidades de encuentros formales o informales para resolver situaciones que a diario se les pueden presentar?

No cabe duda, actualmente, de la importancia que tienen las técnicas grupales

(Role playing, Phillips 66, Torbellino de ideas, etc.) para promover las vivencias positivas y plantear alternativas de solución para las experiencias negativas.

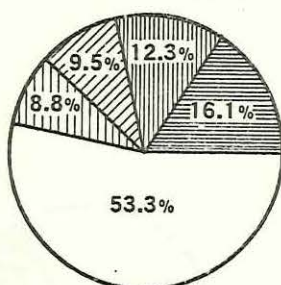
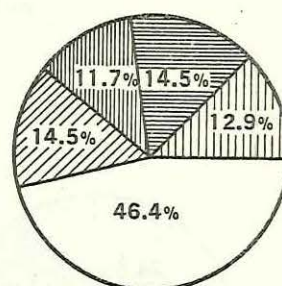
¿Cuántas reuniones de supervisión con los pares, en los distintos niveles y regiones se planifican y realizan durante un año lectivo?

e. Concepción vigente y conductas que refuerzan el propio sistema de supervisión

La opinión de los supervisores resulta polarizada sobre la labor que efectivamente cumple el organismo de que forman parte, con respecto al nivel en que se asumen y desarrollan los roles de referencia en el ámbito de su personal actuación profesional.

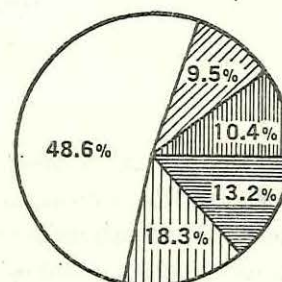


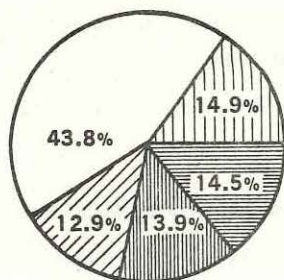
a. Promover la modernización permanente de la evolución.



b. Fiscalizar la tarea que desarrollan los docentes y los establecimientos educacionales.

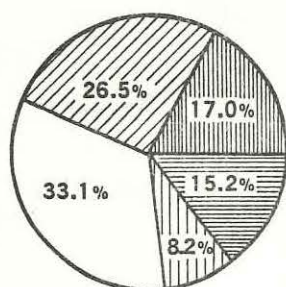
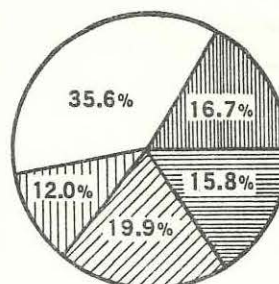
c. Guiar y orientar la labor técnica de los docentes.





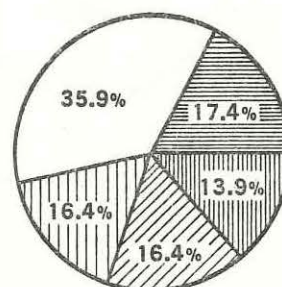
d. Estimular la iniciativa, la originalidad y la actividad creadora de los docentes.

e. Promover la amplia difusión y circulación de ideas, proyectos, iniciativas y nuevas experiencias en la comunidad educativa.



f. Ayudar a la comunidad a "percibir" el rol que deben cumplir los establecimientos educacionales.

g. Incentivar a los docentes, estimular sus actividades y animarlos permanentemente en sus intereses y esfuerzos de superación profesional.



Al observar los gráficos se puede inferir que en las últimas tres actividades, si se suman los "sin respuesta" y "debe mejorar", superan el 30%. Estas cifras son altamente significativas si se toma conciencia de la necesidad de promover cada una de las acciones mencionadas.

e. Valores y principios que deben fortalecerse para mejorar la tarea educativa

Considerada la experiencia personal y su contacto con la organización y las modalidades operativas de supervisión actualmente vigentes, se le consulta al encuestado sobre los valores y principios que a su juicio se deben fortalecer decididamente con vistas

al mejoramiento y modernización de la tarea educativa que desarrollan los docentes.

De un listado de diez valores solamente dos (2) no llegan a un 30%; "el valor del liderazgo democrático" (27.3%) y "el valor de las técnicas de planeamiento democrático de las acciones a emprender en el área educativa" (29%).

Ninguna de las alternativas supera el 55%, pudiendo creerse que sólo algo más más de la mitad, coincide sobre la necesidad de fortalecer "el valor del trabajo en equipo y de la coordinación de esfuerzos en todos los niveles y áreas de la gestión educadora (54.2%).

El resto de los valores fueron ponderados de la siguiente manera:

- 1o. El valor esencial que tiene para un auténtico desarrollo educativo el respeto a la individualidad y a la autonomía profesional del docente. **45.1%**
- 2o. El valor de la interacción social del trabajo cooperativo y de la tarea compartida solidariamente para el desarrollo y el perfeccionamiento de la educación. **43.8%**
- 3o. El valor de las relaciones humanas constructivas, en la tarea de lograr el perfeccionamiento educativo. **41.2%**
- 4o. El valor de la comunicación y amplia difusión de las ideas, iniciativas y experiencias en toda la comunidad. **36.9%**
- 5o. El valor de la actitud experimental y de la investigación sistemática de la realidad educativa. **32.5%**
- 6o. El valor de la creatividad y la originalidad en la evolución y perfeccionamiento de los sistemas educativos. **31.9%**
- 7o. El valor del pensamiento científico en la solución de los problemas educativos. **30.3%**

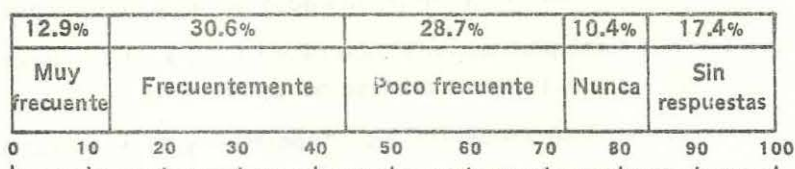
f. Técnicas y medios de acción

Se observa que según la opinión de los encuestados el desarrollo de las actividades de la supervisión escolar, algunas técnicas no son aplicadas en la medida en que deberían serlo.

MEDIOS Y TECNICAS	Porcentaje de Supervisores		
	Opinan que nunca se aplican	No formulan juicio	TOTAL
Proyectos de investigación educativa	36.6	36.3	72.9
Talleres de trabajo docente	45.4	23.4	68.8
Planeamiento y diseño de programas y actividades en grupos o equipos cooperativos	25.6	30.5	56.1
Experiencia dirigida	21.8	34.0	55.8
Clases de demostración	26.8	22.1	48.9
Cursos y seminarios de perfeccionamiento docente	28.1	19.9	48.0

Se supone que es difícil que se apliquen algunas técnicas en aquellos grupos que presentan necesidades básicas para el correcto desarrollo de sus funciones. Aún así cabe preguntarse porqué 116 supervisores opinan que "nunca" participaron de "proyectos de investigación educativa". ¿Acaso la problemática de cada región no merece un estudio simple pero de rigor científico para su correcta solución? ¿Se toma conciencia de la importancia que tienen las investigaciones realizadas por grupos de docentes de experiencia de aula?

"Las reuniones con padres y organismos de la comunidad merecieron la siguiente opinión:

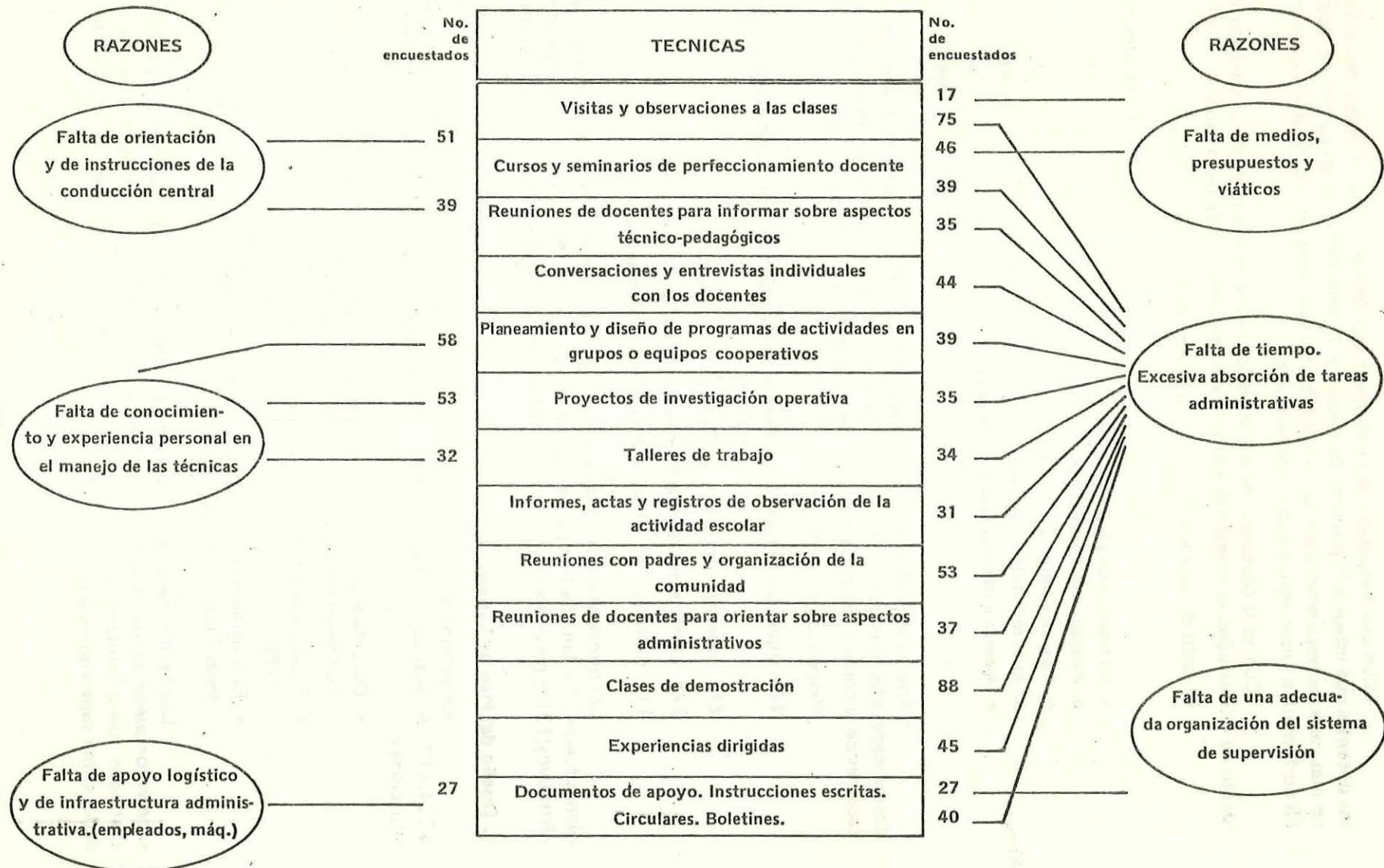


La polarización de respuestas merece un segundo análisis de estudio para descubrir formas de interacción escuela-hogar y diferencias de una comunidad a otra.

El resto de las técnicas y medios recibieron la siguiente opinión:

MEDIOS Y TECNICAS	Número de Supervisores		
	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente
Visitas y observación de las clases	55	158	52
Conversaciones y entrevistas individuales con los docentes	104	126	37
Informes, actas y registros de observación de la actividad escolar	67	130	54
Documentos de apoyo. Instrucciones escritas. Circulares. Boletines. Normas técnicas.	52	114	80
Reuniones de docentes (plenarios o parciales para orientar sobre aspectos técnicos pedagógicos)	40	146	62
Reuniones de docentes (plenarios o parciales para asesorar sobre aspectos administrativos)	32	135	73

g. Razones que justifican la frecuencia en la aplicación de las técnicas



¿Con qué frecuencia, durante el año escolar logra visitar el supervisor, a todos los docentes que integran la jurisdicción a su cargo? . Interesante pregunta que ha recibido las más variadas respuestas. Conviene tener presente que sobre un total de 317 supervisores 88 no formulan juicio alguno sobre esta pregunta.

¿Cuál es la causa real de este silencio? ¿Conviene estudiar en un segundo momento de este estudio, el número de visitas reales que realiza cada supervisor?

El resto de los encuestados (229) opinan de la siguiente manera:

	Número de Supervisores
a. No logró visitar a todos los docentes	44
b. Alcanzó a visitarlos una vez	32
c. Alcanzó a visitarlos dos veces	55
d. Alcanzó a visitarlos tres veces	40
e. Alcanzó a visitarlos cuatro o más veces	58
TOTAL	229

Ante la importancia de la interacción escuela-comunidad se consulta sobre las posibilidades efectivas que él dispuso para promover reuniones con los padres y las organizaciones de la comunidad con vistas al mejoramiento de la acción educativa.

Responden afirmativamente:

226 supervisores realizaron Reuniones con miembros de la Asociación Cooperadora

210 supervisores realizaron Reuniones con los padres

175 supervisores realizaron Reuniones con el Club de Madres

118 supervisores realizaron Reuniones con ex-alumnos

Las principales dificultades que se presentaron para el desarrollo de estas reuniones fueron: "la falta de tiempo en el programa de trabajo del supervisor (recargo administrativo)(121 supervisores) y "la falta de motivación y de interés de la comunidad (101).

g. Diseño del Plan de Supervisión

En general la tarea de planificación de los supervisores sólo brindó satisfacción a 114/317 . A pesar de ello, los encuestados formulan respuestas afirmativas a las siguientes situaciones:

- Durante el período escolar próximo pasado tuvieron oportunidad de trazar los lineamientos de su propio Plan de Acción Anual (204)
- El plan anual fue desdoblado luego en programas para la actividad mensual (179)
- El programa mensual de trabajo fue reajustado y definido en acciones más específicas y concretas (156)

Los hechos, factores o causas que dificultan la tarea de planificación a nivel de supervisión suelen ser de naturaleza muy diversa. Las causas, que según opinión de los encuestados, han dificultado en mayor medida la tarea de planificación de sus propias actividades como supervisores son:

- 1o. Falta de una organización del sistema de supervisión, en su conjunto, que haga posible la planificación del supervisor a nivel local. (escuela + área del supervisor) 30.6%
- 2o. Falta de orientación, normas, guías y facilidades y aún de estímulos de los niveles de conducción central del sistema, para la tarea de planeamiento anual. 28.7%
- 3o. Asignación de comisiones, que tornen imposible todo planeamiento local. 20.2%

A continuación se presentará la opinión que los supervisores formulan sobre el tiempo que dedican a la labor administrativa.

Tiempo asignado a la labor administrativa	% de Supervisores
<div style="display: inline-block; width: 100%; height: 15px; border: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"></div> 100%	10.7
<div style="display: inline-block; width: 75%; height: 15px; border: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"></div> 75%	32.8
<div style="display: inline-block; width: 50%; height: 15px; border: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"></div> 50%	17.0
<div style="display: inline-block; width: 25%; height: 15px; border: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"></div> 25%	9.1
<div style="display: inline-block; width: 10%; height: 15px; border: 1px solid black; margin-bottom: 2px;"></div> Menos de 25%	3.2
Sin responder	27.2

Las tareas administrativas y burocráticas (sumarios, informes, comisiones especiales, trámites de expedientes, etc.) suelen absorber una buena parte de las jornadas de trabajo de los supervisores, con serias limitaciones para su gestión técnica, en relación con la conducción del proceso educativo.

El gráfico anterior indica claramente que el 32.8% de los consultados señala que dedican el 75% de su tiempo a la labor administrativa. Los 86 (27.2%) Supervisores que no formulan juicio también representan un número significativo. Cabe preguntarse por qué tantos supervisores no se comprometen en esta formulación.

Por último cabe señalar qué importancia le otorga el sistema de supervisión a las actividades de investigación educativa, es evidente que no son nada favorables las cifras que muestra el siguiente cuadro.

Durante el ejercicio de la supervisión, al encuestado le ha sido dado:

a. Participar en actividades de investigación educativa

b. Promover actividades de investigación educativa en su jurisdicción (escuela - área de supervisión)

SI %	NO %	Sin respuesta %
31.9	43.8	24.3
32.2	44.5	23.3

En ambos casos los porcentajes de las respuestas negativas y los sin respuesta sumados, resultan casi del 70%.

(B)

OPINIONES EXPLICITADAS POR LOS MAESTROS

Un total de 2.018 maestros de grado formularon su opinión sobre el Sistema de Supervisión, a través de una encuesta auto-administrada que sugería en la mayoría de los ítems, diferenciar la labor del primer nivel de supervisión (director de escuela) y el segundo (supervisor propiamente dicho, o sea, el funcionario que tiene a su cargo varias escuelas agrupadas en un sector o distrito).

La muestra abarcó las nueve provincias de la República Argentina que ya se mencionaron.

1. Caracteres personales, conductas del supervisor y grado de satisfacción de los docentes

Se presentó un listado de conductas, características y capacidades psicoprofesionales del Supervisor Educacional, que se elaboró en el Seminario de San Salvador de Jujuy - Noviembre 79.

El nivel de desarrollo alcanzado -en las situaciones más generales- se determinó por los directores y supervisores, que los docentes, han conocido en los tres últimos años.

1a. En relación con los directores de escuela

Las conductas más ponderadas superan el 50% en la categoría de "muy satisfactorio" y si a ello se le suma el "satisfactorio" se puede opinar que las siguientes, son las que merecen considerarse.

	% Muy satisfactorio	% Satisfactorio
1. Respeto por las personas	56.6	27.8
2. Capacidad para interpretar las directivas de la superioridad	55.9	34.6
3. Conocimiento de las reglamentaciones vigentes	55.1	29.3
4. Conocimiento real de los recursos humanos del área de su jurisdicción	53.9	32.6
5. Capacidad para interpretar correctamente las normas legales	53.2	30.9
6. Responsabilidad en el ejercicio de sus funciones	53.1	32.1
7. Habilidad para planificar las tareas a su cargo	53.0	32.9

1b. En relación a los supervisores propiamente dichos

	% Muy satisfactorio	% Satisfactorio	% Poco satisfactorio	% No satisfactorio	% S/D
1. Capacidad para interpretar las directivas de la superioridad	36.8	34.6	4.4	0.7	23.5
2. Responsabilidad en el ejercicio de sus funciones	34.8	36.1	6.3	0.6	22.2
3. Conocimiento de las reglamentaciones vigentes	42.0	28.0	4.7	0.5	24.8
4. Habilidad para asesorar al docente	30.7	38.9	8.4	1.8	20.2
5. Capacidad de decisión	31.4	37.9	6.4	0.9	23.4
6. Tacto para actuar	29.0	39.7	9.0	1.6	20.7
7. Respeto por las personas	35.8	32.1	4.8	1.6	25.7

Los sin respuesta que superan el 20%, pueden resultar significativos en algunos ítems que merecen un segundo análisis "Respeto por las personas (25.7%) y "Conocimiento de las reglamentaciones vigentes" (24.8%).

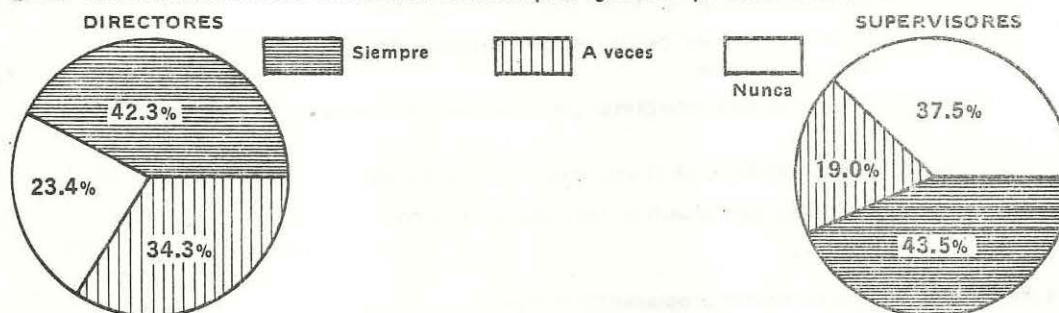
Las características del Supervisor que ejercen mayor influencia positiva en el desarrollo profesional de los docentes son:

- capacidad para interpretar las directivas de la superioridad
- responsabilidad en el ejercicio de sus funciones
- respeto por las personas
- conocimiento de las reglamentaciones vigentes

2. Concepción predominante sobre la supervisión

2a. Actitud predominante

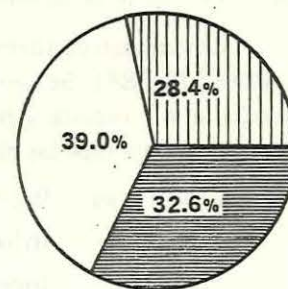
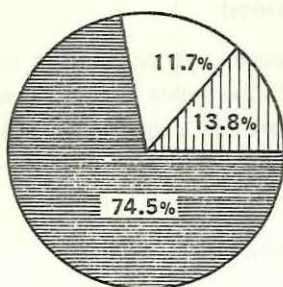
2.a.1. Actitud fiscalizadora frente a las normas que regulan el quehacer educativo



2.a.2. Predominio de Actividades destinadas a orientar, asesorar, instruir e indicar al docente sobre lo que debe hacer para mejorar su tarea educativa.



2.a.3. Actitud abierta al diálogo, a la consulta y a la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en la acción docente.



Si se cree que la supervisión en el área educativa tiene por objetivo fundamental prestar toda la ayuda, el estímulo y la orientación posibles al docente con vistas a una eficiente conducción del proceso enseñanza-aprendizaje, es altamente elogiable que el 74.5 % de los maestros de grado opine que en esta tarea el director presenta siempre, una actitud abierta al diálogo.

2b. Estado de ánimo que genera la presencia del supervisor

La visita al aula, para observar y evaluar la actividad docente, constituye uno de los medios esenciales para el desempeño de las funciones del supervisor.

Se presenta a los docentes la posibilidad de opinar sobre el estado de ánimo que prevalece cuando reciben la visita del director y/o supervisor.

Visita del director

Estado de ánimo del docente

Visita del supervisor

Visita del director	Estado de ánimo del docente	Visita del supervisor
15.2	Tenso, nervioso, incómodo	32.9
13.2	Neutro, prácticamente indiferente	8.4
53.5	Cómodo, animado, entusiasta	34.5
18.1	Sin respuestas	24.2

Es dable señalar que 1.080 docentes se sientan cómodos ante la visita del director del establecimiento. Con respecto al supervisor 665 maestros opinan que se sienten nerviosos y sólo 696, cómodos. Esta polarización de opiniones merece tenerse en cuenta.

3. Técnicas y medios de acción

3a. Las visitas

3.a.1. Valoración de las visitas de supervisión (sobre 2.018 encuestados)

Los maestros formulan, que la visita al aula del director y/o supervisor resulta "orientadora" (1.284). Se reitera aquí la opinión de los encuestados sobre la actitud abierta al diálogo, a la consulta y búsqueda de soluciones, predominante en el quehacer de la supervisión y se señala que las alternativas utilizadas no son excluyentes.

La visita es	Promotora de autocrítica	220 docentes
	Informativa	455 docentes
	Incentivadora	599 docentes
	Fiscalizadora	801 docentes
	Orientadora	1.284

3.a.2. Frecuencia de las visitas de supervisión

Durante el último período escolar los docentes han recibido la visita del supervisor, una o dos veces. Mucho más frecuente fue la visita del director del establecimiento.

Una vez más se observa un alto porcentaje de docentes que no formula juicio alguno sobre el número de visitas del supervisor (32.3%). Si a ello se suma el 8.2% de docentes que opinan que no han recibido visitas durante el año, resulta más del 40%.

Visitas del director	Frecuencia	Visitas del supervisor
40.2	Más de tres veces	4.8
14.3	Tres veces	4.0
17.9	Dos veces	16.3
16.8	Una vez	34.4
8.5	Sin visitas	8.2
2.3	No responde	32.3

3.a.3. Información al término de la visita

¿El maestro tiene oportunidad de tomar conocimiento de las observaciones y de la evaluación realizada sobre su labor, mediante algún informe escrito, al término de la visita del director o supervisor a su aula?



Puede observarse que en algunas oportunidades se presenta el informe escrito de la observación, tanto después de la visita del director (28.1%) como de la del supervisor (25.8%).

Si el docente tiene el derecho de recibir "siempre" el informe de su tarea realizada en el aula cuando es supervisado, ¿por qué no se brinda? ¿qué valor tiene el informe escrito si el docente no lo recibe para evaluarse?

3.a.4. Intercambio de opiniones

Al término de la visita de supervisión al aula, el 71.7% de docentes, opina que tiene oportunidad de intercambiar ideas sobre los problemas que enfrentan en la conducción del aprendizaje, con el director, no así con el supervisor propiamente dicho.

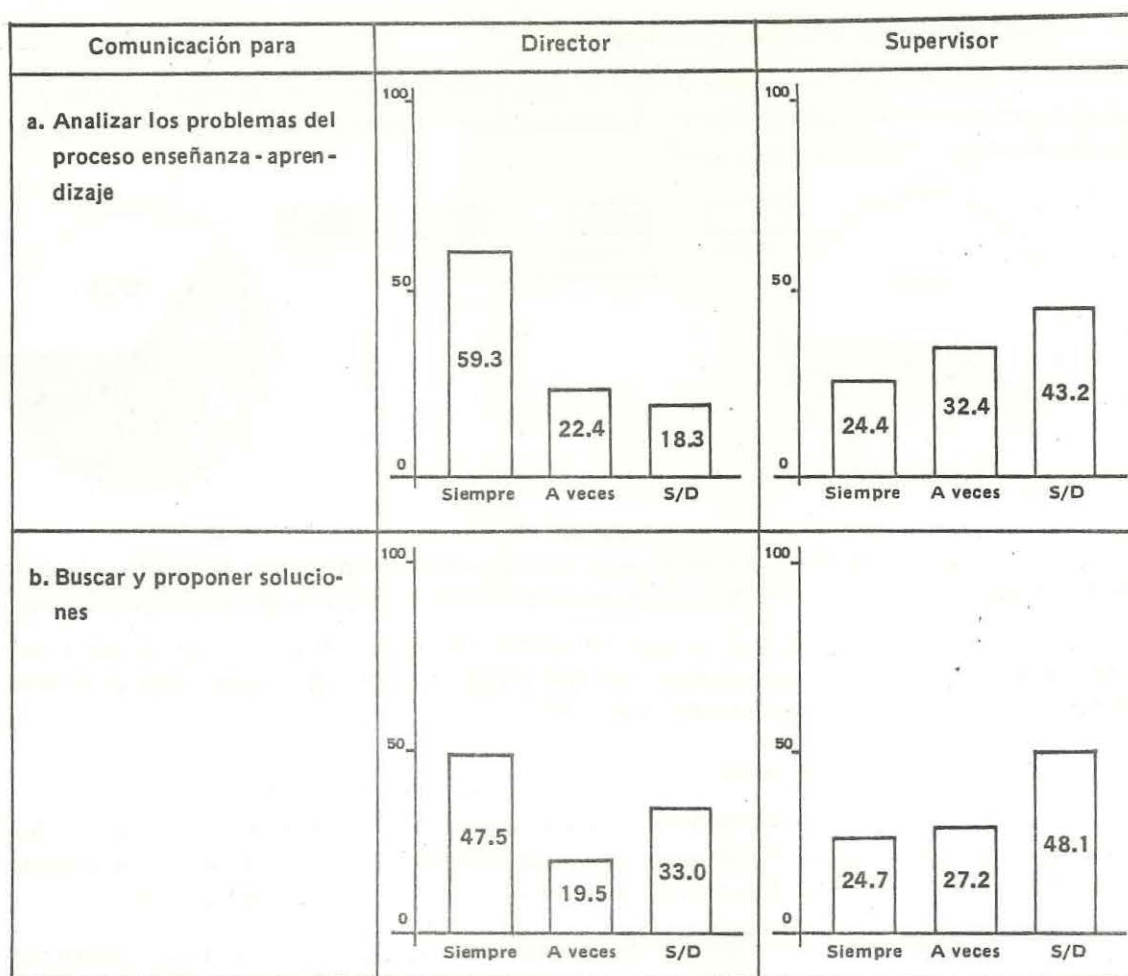
Si se suman los porcentajes de docentes que opina que nunca intercambian opiniones con el supervisor y los docentes que no formulan juicio, se llega a un 36.8%, cifra alta que debiera tener en cuenta el equipo de supervisión.

Director %	Intercambio ideas	Supervisor %
71.7	Muy frecuentemente	28.3
17.4	En escasas oportunidades	34.9
5.8	Nunca	18.6
5.1	Sin respuestas	18.2

3.a.5. Sentimientos que genera la supervisión

¿Con qué frecuencia "siente" que se establece una auténtica comunicación entre Ud. y el supervisor?

Las respuestas a esta problemática merecieron las más variadas consideraciones.

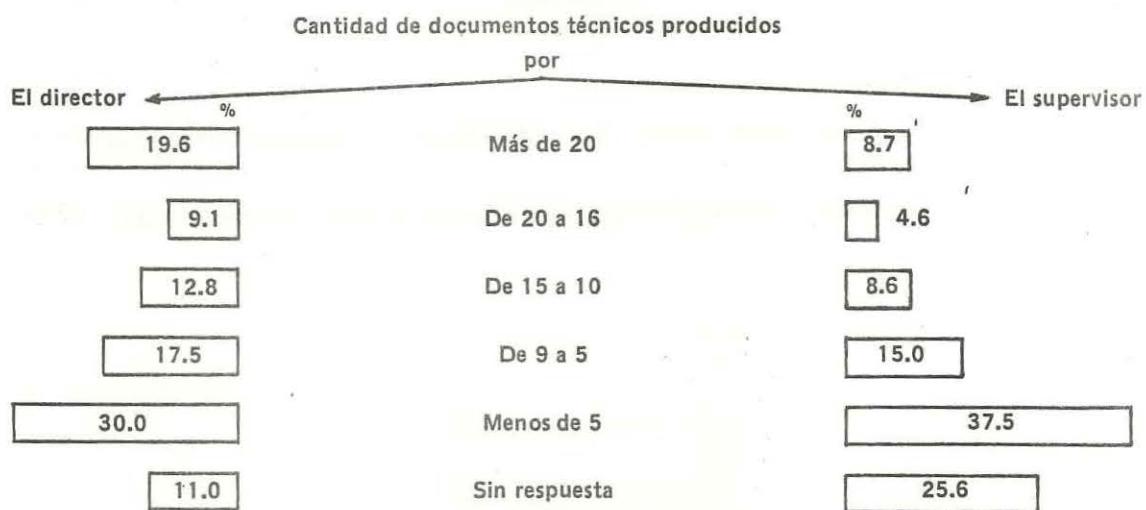


3b. Documentación de apoyo

Las circulares, boletines y comunicados internos se consideran material de apoyo para la conducción del aprendizaje en el aula.

Teniendo en cuenta el período lectivo próximo pasado se pregunta, ¿con qué frecuencia reciben los docentes normas escritas y circulares técnicas para la orientación y el perfeccionamiento de su labor docente?

Se obtuvieron las siguientes respuestas:



Un número elevado de docentes (39.7%) opina que resulta "efectiva" para su tarea, la documentación escrita elaborada por el director de escuela.

El resto de la población encuestada opina que resultó:

- muy efectiva 28.8%
- relativamente efectiva 14.8%
- debe mejorar 11.7%
- sin respuesta 5.0%

3c. Reuniones de personal

3.c.1. Reuniones técnicas y experiencias que promueven en los docentes

El supervisor o director del establecimiento puede estimular determinadas experiencias en los docentes, especialmente en el transcurso de las reuniones técnicas.

"La coordinación del trabajo escolar en diversos niveles y áreas" resultó ser la conducta que más se promovió (51.6%); le sigue "Estudiar los problemas reales y concretos sentidos por el maestro" (38.2%) y en tercer lugar "Favorecer el trabajo en grupo" (25.5%).

3.c.2. Reuniones técnicas y razones que limitan la efectividad de su realización

- 1o. Los participantes no conocen el temario y sus objetivos con prudencial antelación. 25.8%
- 2o. Exposición tipo "conferencia", de carácter unidireccional 25.1%
- 3o. Enfoque excesivamente teorizante. Temario sin vinculación con los problemas reales. 24.1%
- 4o. Duración de las reuniones que exceden largamente el tiempo previsto y/o razonable. 20.7%
- 5o. Discusiones y diálogos desordenados, fuera del tema 18.0%
- 6o. Ambiente físico, sala de reuniones y comodidad poco propicias para el trabajo intelectual (ruidos, desorden, llegadas tarde, etc.) 17.5%
- 7o. Ambiente socio-emocional poco propicio (tensión, agresividad, apatía, indiferencia). 17.0%

¿De qué modo se incentiva al cuerpo docente para una participación activa en las reuniones, si no se le informa sobre el temario de la misma?

¿Cómo puede interpretarse que casi el 50% de los maestros opina que los directivos formulan exposiciones de tipo conferencia y que el enfoque de las reuniones es excesivamente teorizante?

Cada institución deberá proponer algunas alternativas de cambio para superar ágilmente las dificultades anteriormente mencionadas (si desea realizar un perfeccionamiento grupal de sus miembros).

4. La actualización docente y la acción del supervisor

Se indica a continuación los temas, en que la orientación del director y/o supervisor contribuyeron eficazmente al perfeccionamiento del docente:

a. Planeamiento	67.9%
b. Conducción del aprendizaje	60.8%
c. Trabajo social y desarrollo de la comunidad	19.5%
d. Trabajo grupal	18.5%
e. Evaluación del aprendizaje	9.9%

Entre Planeamiento y Evaluación se observa que los docentes han recibido mayor orientación sobre el primero y muy poca sobre el segundo.

¿La misma conducción del aprendizaje, implica evaluación del proceso? Conveniría estudiar porqué se presenta tanta diferencia de opinión sobre estos temas (60.8% - 9.9%).

5. Principios que sustenta el Planeamiento de la supervisión

5a. Actitud científica

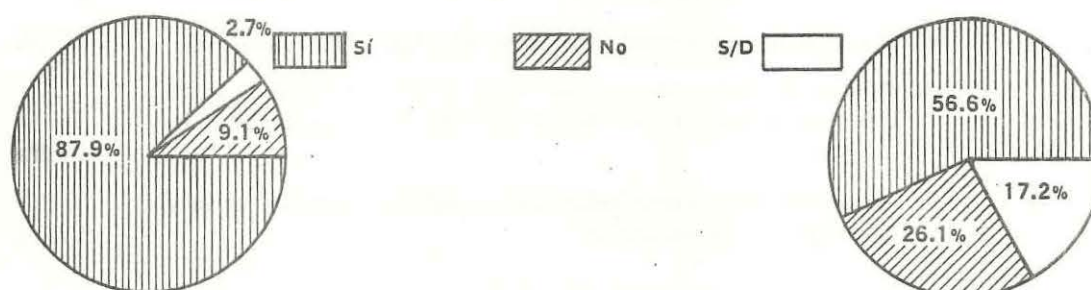
Los encuestados opinan que el director explora e investiga las necesidades y realidades educativas del medio (71.1%).

Sobre la tarea del supervisor las respuestas se encuentran totalmente polarizadas.

Sí: 39.5% No: 36.6%

¿Conoce el supervisor y los directores los problemas socio-económicos y educativos de su comunidad?

Las opiniones, en general, resultan afirmativas, aunque los porcentajes más elevados se presentan cuando los docentes opinan sobre el director.



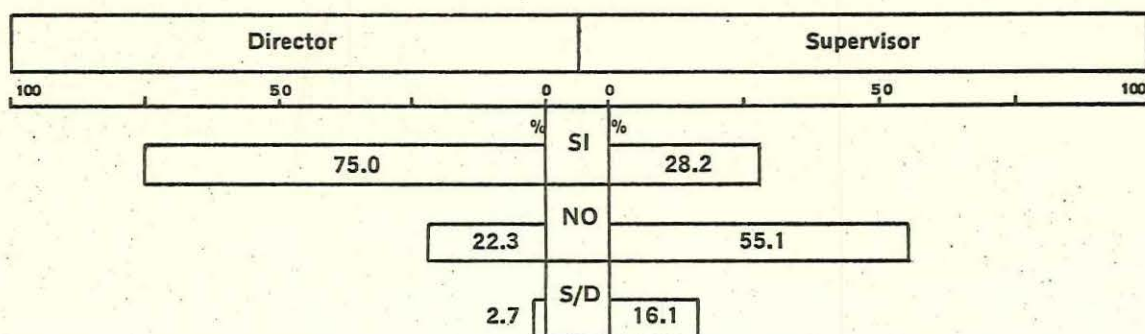
5b. Integridad

Los cursos y actividades de perfeccionamiento que ofrecen los supervisores, consideran los temas y problemas que preocupan a los docentes, según opinión del 57.3%.

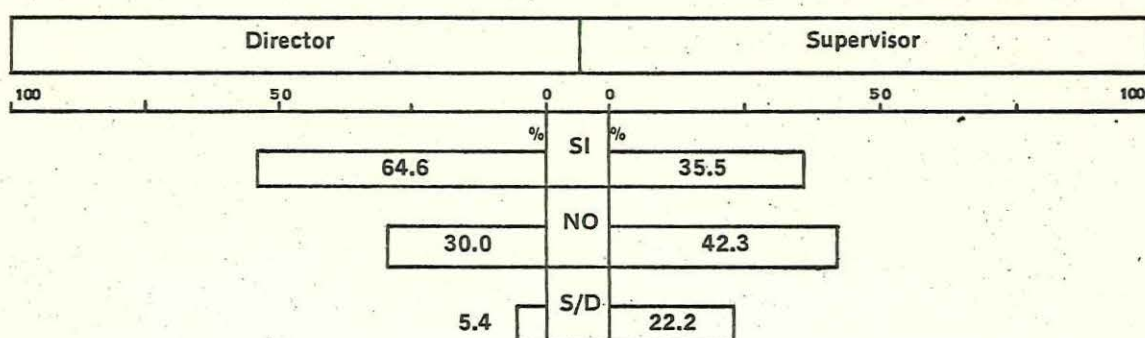
El 77.1% de los encuestados formulan que las experiencias para la actualización docente que ofrecen los directivos del establecimiento, contemplan la problemática real de los maestros.

5c. Actitud democrática

¿El plan de trabajo del director y supervisor es conocido por el grupo docente?



¿Los docentes del medio y Ud. mismo, se sienten consultados y considerada su opinión?



De los 2.018 maestros de grado encuestados 853 opinan que no se sienten consultados por el supervisor y 449 no formulan juicio; suman 1.302 docentes que de una u otra manera perciben que el sistema de supervisión no los tiene en cuenta.

CAPITULO III

LA SUPERVISION EN EL NIVEL MEDIO DEL SISTEMA EDUCATIVO

A. CONSIDERACIONES REALIZADAS POR LOS SUPERVISORES ESCOLARES

B. OPINIONES EXPLICITADAS POR LOS DOCENTES

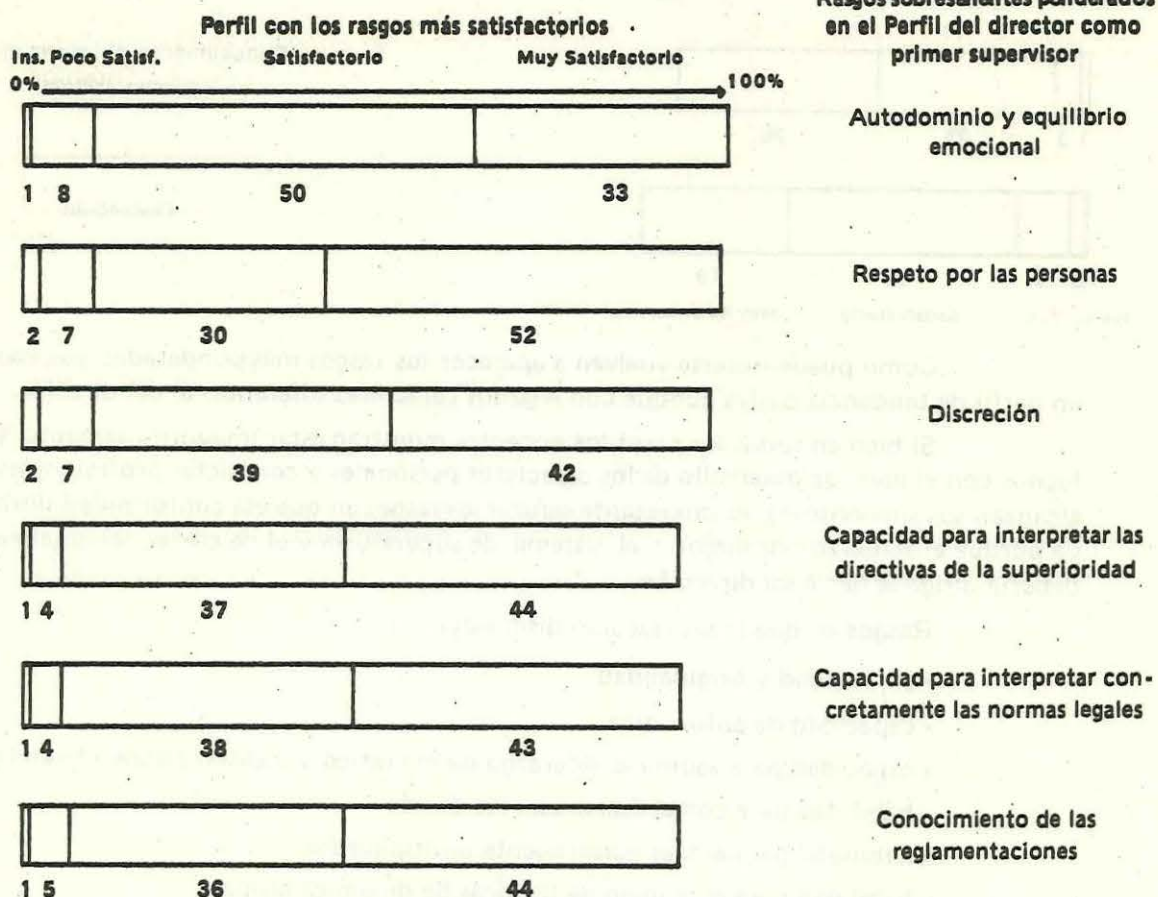
NIVEL MEDIO

Información obtenida en consulta a docentes

1. Caracteres personales, conductas del supervisor y grado de satisfacción de los docentes

Se trata de elaborar un Perfil del Supervisor -director y supervisor propiamente dicho- identificando los rasgos que alcanzan diverso grado de desarrollo y que generan -en correlación positiva- satisfacción en los docentes. Fueron encuestados un total de 752 docentes.

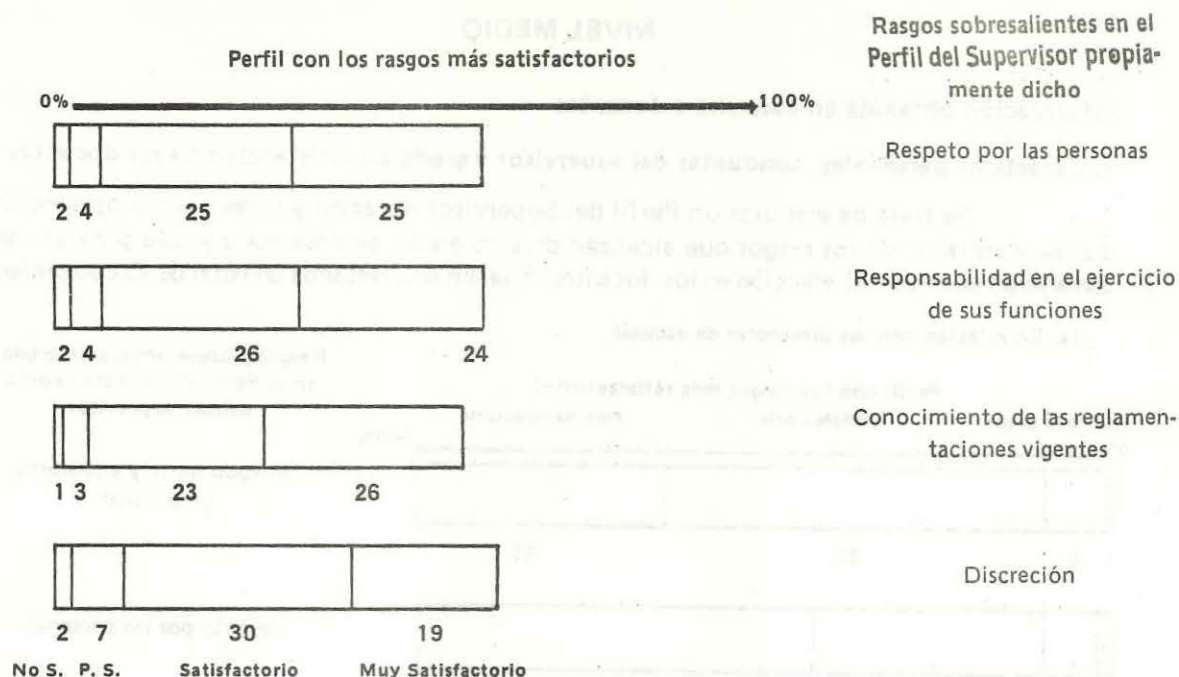
1a. En relación con los directores de escuela



Como se puede observar los rasgos ponderados tienden a subrayar un papel del supervisor un tanto pasivo, con gran predominio de conductas que se ligan a acciones administrativas.

1b. En relación con los supervisores propiamente dichos

Al analizar los datos se observa una preponderancia de rasgos de tendencia positiva marcada por nivel "satisfactorio"-lo que implica aquí- aún en las coincidencias de rasgos a resaltar, una menor conformidad de los docentes que con el nivel de desarrollo que muestran los directores.



Como puede notarse vuelven a aparecer los rasgos más ponderados que hacen a un perfil de tendencia pasiva aunque con algunos caracteres diferentes al del director.

Si bien en todos los casos los docentes muestran estar -mayoritariamente- satisfechos con el nivel de desarrollo de los caracteres personales y conductas profesionales que alcanzan sus supervisores, es interesante señalar los rasgos en que esa conformidad disminuye porque el esfuerzo por mejorar el sistema de supervisión y el de crecer personalmente debería dirigirse hacia tal dirección.

Rasgos en que la satisfacción disminuye:

- creatividad y originalidad
- capacidad de autocrítica
- capacidad para asumir el liderazgo democrático y trabajar cooperativamente
- habilidad para comunicarse con los demás
- habilidad para actuar como agente multiplicador
- habilidad para el manejo de técnicas de dinámica grupal
(al que se agrega en el caso de los supervisores propiamente dichos: "habilidad para participar en forma activa en Investigación Educativa")

1c. Características del supervisor que estimulan el crecimiento profesional del docente

Al consultar a los docentes sobre los rasgos de conductas, características o capacidades del supervisor que -sienten- son los mayores incentivos para el crecimiento personal y profesional de la docencia se logran identificar:

- habilidad para asesorar al docente
- habilidad para valorar la actividad desarrollada por el docente
- criterio amplio y flexible
- actitud reflexiva en relación con los problemas que confronta
- visión actualizada de los aspectos más significativos del quehacer docente
- actitud renovadora y favorable al cambio
- ecuanimidad y sentido de justicia

2. Actitud predominante de los supervisores o concepción predominante sobre la supervisión

Se puede comenzar el análisis esclareciendo el papel que los docentes ven jugar predominantemente en la función supervisora.

2a. Actitud predominante

Actitud que prevalece en la supervisión

	Directores		Supervisores	
	Siempre	A veces	Siempre	A veces
a. Predominio de actitud fiscalizadora frente a normas que regulan el quehacer educativo.	324 43%	186 25%	193 26%	141 19%
b. Predominio de actividades destinadas a orientar, asesorar, instruir e indicar al docente sobre acciones que tiendan al mejoramiento del quehacer.	319 42%	203 27%	165 22%	201 27%
c. Predominio de una actitud abierta al diálogo, a la consulta y a la búsqueda en común de soluciones a los problemas que se le presentan.	444 59%	115 15%	171 23%	179 24%

Como puede observarse las cifras revelan un predominio poco significativo de actitudes abiertas al diálogo -propia de una concepción creadora- por sobre actitudes fiscalizadoras o constructivas (sugерentes, asesoras, mostradoras de caminos). De todas formas lo que sí vale rescatar es la tendencia mayoritaria de los docentes a diferenciar "concepción de un sistema" de las "personas que sustentan o hacen vivo el sistema", de allí que no se generaliza una actitud predominante sino que aparecen como "subgrupos" de supervisores que muestran diferentes y hasta contradictorias actitudes, por eso los consultados no encuentran excluyentes las alternativas a, b y c.

2b. Estado de ánimo que genera

En relación a la actitud que se siente que asume el supervisor se vive un especial estado de ánimo que los docentes expresan:

	Visita a la sala del	
	Director	Supervisor
a. Tenso, nervioso, incómodo	101 13%	186 25%
b. Neutro, prácticamente indiferente	120 16%	84 11%
c. Cómodo, animado, entusiasta	417 55%	178 24%
Sin datos	114 15%	304 40%

Se observa en la tabla anterior que la visita de los directores de escuela se recibe en un 55% de los casos con entusiasmo, manifestando tales docentes su comodidad y buen ánimo. Pese a esa buena impresión que deja una primera aproximación a los datos, vale la pena considerar el 45% restante de las opiniones que aún dentro de las variaciones, evidencia sentimientos que son negativos para un proceso de supervisión creadora y participativa (tensión (13%) o indiferencia (16%) u omisión (15%)).

Estas consideraciones no valen para la visita de los supervisores propiamente dichos: primero porque la mayoría (40%) no responde -y en muchos casos porque no tienen experiencia en tal tipo de situación-; un 29% de los docentes consultados señaló que durante el ciclo escolar 1980 no tuvo visitas del supervisor y un 25% sólo una vez fue visitado; y segundo porque un número importante confiesa la tensión, nerviosidad e incomodidad que vivencia en estas situaciones.

3. Técnicas y medios de acción

3a. Las visitas

3.a.1. Valoración de las visitas de supervisión

La mayoría de los docentes consultados consideran a las visitas de la supervisión como orientadoras. Pero esa característica tanto se asocia con rasgos de conducta incentivadora (38%) como de conductas fiscalizadoras (38%) por parte de los supervisores. A pesar de no ser tan alto el porcentaje de los consultados que lo expresan se considera oportuno rescatar que el 22% señala que las visitas estimulan o promueven su autocrítica.

3.a.2. Frecuencia de las visitas de supervisión

Estas consideraciones parecieran referirse casi exclusivamente a las visitas de los directores pues como se ha dicho, la mayoría de los consultados expresaron no recibir visitas de los supervisores propiamente dichos y sí ser más visitados por sus directores -aunque justo es señalarlo- no en la medida que se propone y sugiere para mantener fluída comunicación.

Número de visitas que el Director de escuela hace al docente

S/D	Sin visita	1 visita	2 visitas	3 visitas	Más de 3
16%	16%	27%	17%	9%	15%

Sin duda debe reflexionarse sobre las posibilidades de orientar, incentivar y generar la autocrítica de los docentes a través de 1 ó 2 visitas. Pareciera ser este un aspecto a profundizar en la segunda etapa de la investigación para develar la razón de esta contradicción en las opiniones de los docentes. ¿Esque cuando manifestaban su valoración hacían referencia más que a los hechos, a sus aspiraciones en torno a las técnicas y medios de acción de los supervisores?

3.a.3. Información al término de la visita

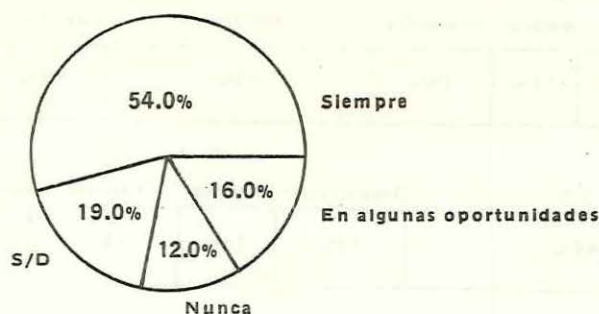
Interesa conocer si el docente tiene oportunidad de tomar conocimiento de las observaciones y de la evaluación realizada por el supervisor a través de algún informe escrito.

En el gráfico siguiente se muestra que la mayoría de los docentes, siempre tie-

nen oportunidad de conocer las apreciaciones que mereció su labor a través de la lectura de algún informe escrito.

(Dada la escasa frecuencia con que los docentes consultados recibieron visitas de los supervisores propiamente dichos se analizan las respuestas que se obtuvieron en relación a las visitas de los directivos).

**Oportunidad para conocer la evaluación del supervisor a través de informe escrito
(director de escuela)**



3.a.4. Intercambio de opiniones

Pareciera que los directores muestran una tendencia marcada a culminar las visitas con intercambio de ideas y puntos de vista sobre los problemas que enfrenta el docente en la conducción del aprendizaje, pues la mayoría de los docentes (57%) expresan tener oportunidad de hacerlo con mucha frecuencia. Esto disminuye sensiblemente cuando se trata del supervisor propiamente dicho con quien los docentes manifiestan tener escasas o nulas oportunidades de intercambio (35%); en este caso el 46% de los encuestados no responde a la cuestión.

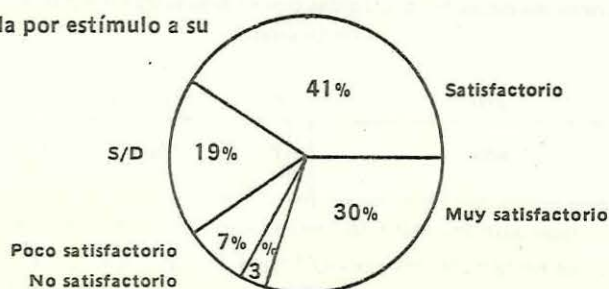
3.a.5. Sentimientos que genera la supervisión

En relación con las ideas expresadas los docentes manifiestan, en su mayoría, sentir que siempre se establece una auténtica comunicación entre ellos y sus directores tanto al buscar y proponer soluciones (48%) como al analizar problemas del proceso de enseñanza - aprendizaje (45%). (1)

En cambio dice la mayoría que ese sentimiento de comunicación se genera con los supervisores propiamente dichos sólo a veces (27% de los docentes así lo expresa).

Por todo ello y a pesar de algunas notas críticas, la mayoría de los docentes (72%) expresan buenos niveles de satisfacción por el fortalecimiento y desarrollo de sentimientos de seguridad y de confianza personal, que la gestión de los supervisores - en especial de sus directores - genera en ellos. (Puede observarse el siguiente gráfico).

Satisfacción manifestada por estímulo a su autoconfianza



(1) Datos que se consideran significativos a pesar de que 1/3 de los consultados no responden.

3b. Documentos de apoyo

Al analizar otra de las formas y medios de acción con que la supervisión puede operacionalizar sus propósitos resulta ponderada la documentación escrita. Las circulares, boletines y comunicados internos constituyen un material efectivo para el docente al encarar la conducción del aprendizaje en el aula?

Consideración de documentación recibida

S/D	Debe mejorar	Relativamente efectiva	Efectiva	Muy efectiva	
22%	11%	16%	35%	16%	Elaborada por el Director

Relativ.

S/D	Debe mejorar	efectiva	Efectiva	Muy efectiva	
44%	17%	13%	19%	7%	Elaborada por el Supervisor

Aunque la mayoría de los docentes (32%) expresan que les llegan menos de cinco documentos técnicos por ciclo escolar, pueden ligarse estas consideraciones con la frecuencia con que tanto los directivos como los supervisores propiamente dichos, hacen llegar documentos técnicos al docente para orientarlo y guiar su actualización y así se puede inferir una correlación positiva significativa entre frecuencia y efectividad.

No obstante para elaborar una conclusión se considera conveniente encarar el análisis de la documentación (problemática que aborda, estructuración del contenido, lenguaje que utiliza, etc.) y relacionar así forma con efectividad de la documentación.

3c. Reuniones de personal

3.c.1. Eficiencia de las reuniones docentes

La mayoría de los docentes consultados consideran que las reuniones de docentes presididas por el director de la escuela para impartir instrucciones son efectivas.

Eficiencia de las reuniones de docentes presididas por el director de la escuela para impartir instrucciones

S/D	Poco efectiva	Efectiva	Muy efectiva
10%	6%	13%	43%
			28%

Si se comparan estos datos con la

Eficiencia de las reuniones de docentes presididas por el supervisor propiamente dicho para impartir instrucciones

S/D	N P.e.	Efectiva	Muy efectiva
49%	3 6%	26%	17%

Se observa que aún cuando se conservan los predominios de tendencias en los juicios valorativos casi la mitad de los consultados no emiten opinión. Ese silencio es abrumador cuando se trata de formas menos pasivas o menos tradicionales de reuniones (llega

a la casi totalidad cuando se trata de "Talleres de trabajo con activa participación docente").

Justo es explicar que esta ausencia de respuesta debe relacionarse con la ausencia de oportunidades que han tenido los consultados de participar en tales formas de reuniones y que por ello mal pueden evaluar su nivel de eficiencia en la práctica.

3.c.2. Reuniones técnicas y experiencias que promueven en los docentes

Las Reuniones:

- | | |
|---|-----|
| 1o. Estimulan el intercambio de experiencias y opiniones | 69% |
| 2o. Promueven la coordinación del trabajo escolar en diversos niveles y áreas | 50% |
| 3o. Favorecen el trabajo en grupos | 39% |

Debe hacerse notar que del total de respuestas posibles (2.256) se obtuvo un total más reducido de respuestas reales (1.628).

3.c.3. Reuniones técnicas y razones que limitan la efectividad de su realización

Las causas más frecuentes que limitan la efectividad plena de las reuniones realizadas u organizadas por la supervisión escolar son -en la opinión de los docentes consultados- las siguientes:

Causas que limitan la efectividad de las reuniones

- | | |
|---|-----|
| 1o. Los participantes no conocen los objetivos y el temario con la suficiente anticipación | 30% |
| 2o. Se generan discusiones y diálogos desordenados, fuera de tema | 20% |
| 3o. El ambiente físico, sala de reunión resulta poco propicia para el trabajo intelectual | 20% |
| 4o. El ambiente socio-emocional resulta poco propicio (tensión, agresividad, apatía, indiferencia) | 18% |
| 5o. Se carece de un Plan Clave Definido y de Objetivos precisos para el desarrollo de las reuniones | 18% |

Como se puede notar pareciera que la mayoría de los docentes aluden a razones limitantes que tienen que ver con problemas de organización antes y durante las reuniones.

A la vez conviene hacer notar que del Total de Respuestas Positivas (3.008) se obtuvo un Total de Respuestas Reales de menos de la mitad (1.315), lo que permitiría elaborar diversas explicaciones que convendría probar en una segunda etapa de la investigación.

4. La actualización docente y la acción del supervisor

4a. Temática en que la mayor eficacia del supervisor promueve la actualización docente

- | | |
|--------------------------------|-----|
| 1o. Planeamiento | 58% |
| 2o. Conducción del aprendizaje | 41% |
| 3o. Evaluación del aprendizaje | 33% |

4b. Temática en la que con menos eficacia el supervisor promueve la actualización del docente

- 1o. Comunicación
- 2o. Investigación Educativa
- 3o. Trabajo social y desarrollo de la comunidad

En 4a. y 4b. es coherente la situación pues se relaciona en uno y otro caso con las áreas y técnicas en que mayor y menor dominio sienten poseer los propios supervisores. ¿Cómo promover aquello que no se vive con seguridad, aquello en lo que se siente insatisfacción?

5. Principios que sustenta el Planeamiento de la Supervisión

Los docentes son consultados sobre las formas en que la supervisión encara las tareas tendientes a elaborar e implementar su Plan de Acción, para poder así inferir cuáles son los principios del Planeamiento que sustenta el sistema de Supervisión.

5a. Actitud científica

La mayoría de los docentes consultados consideran que sus directores exploran e investigan las necesidades y realidades educativas del medio antes de elaborar su plan. Esa consideración satisfactoria no se mantiene cuando tiene oportunidad de evaluar esta área del diagnóstico que debe encarar el supervisor.

Investigación diagnóstica previa al Plan

Realizan					
Director			Supervisor		
Sí	62%	No 17%	Sí	24%	No 24%
S/D 20%			S/D 51%		

5b. Integralidad

Si a la información anterior se suma el conocimiento de los problemas educativos y socio-económicos regionales la situación se polariza aún más.

Conocimiento de la realidad regional

Director			Supervisor		
Sí	72%	No 3%	Sí	26%	No 20%
S/D 25%			S/D 53%		

Mal puede articularse un plan si no se conoce la realidad contextual en la que se insertará.

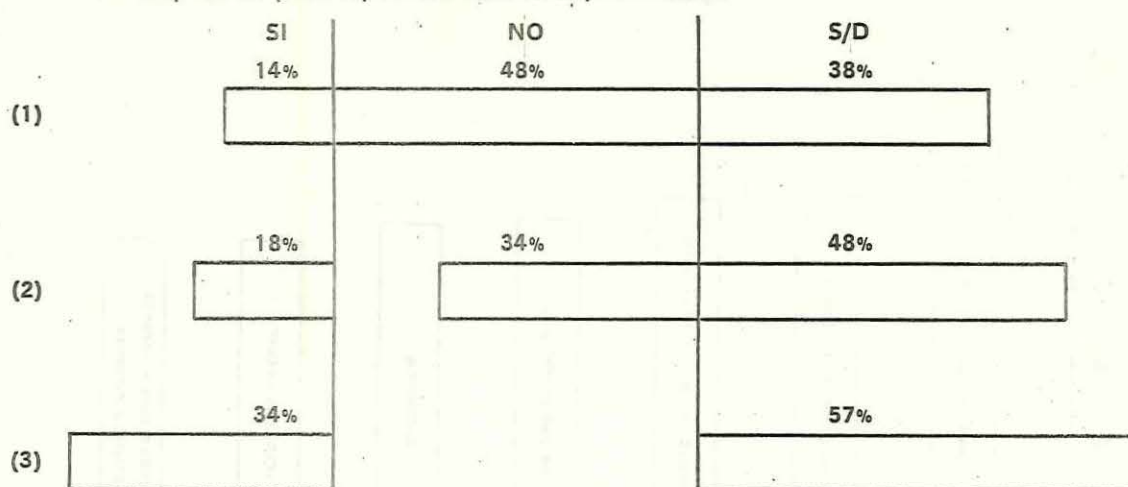
5c. Democrática

Este principio alude no sólo a que el plan debe ser para todos sino con todos, esto es, debe arbitrar los medios adecuados para generar diversos y crecientes niveles de participación de los docentes.

El nivel de satisfacción es alto cuando se trata de evaluar el Plan del Supervisor-Director de Escuela pero decrece en relación al Plan del Supervisor propiamente dicho. Ello se debe a que en relación al Plan del Director la mayoría de los consultados piensan que :

- los cursos y actividades de actualización consideran temas y problemas que preocupan a los docentes 62%
- contemplan las opiniones de los docentes y sus respuestas a consultas 62%
- son dados a conocer entre el grupo docente 49%

En relación al Plan del Supervisor la mayoría de los docentes expresa su desconocimiento (48% y un 38% de abstenciones) y por lo tanto no se sienten consultados ni consideradas sus opiniones (34% y un 48% de abstenciones). Esa insatisfacción decrece cuando evalúan la forma en que, los cursos y actividades de actualización programadas por los supervisores contemplan las preocupaciones sentidas por los docentes.



- (1) Conocimiento del plan
 (2) Consulta y consideración de la opinión docente
 (3) Actualización docente que contemple preocupaciones del docente

NIVEL MEDIO

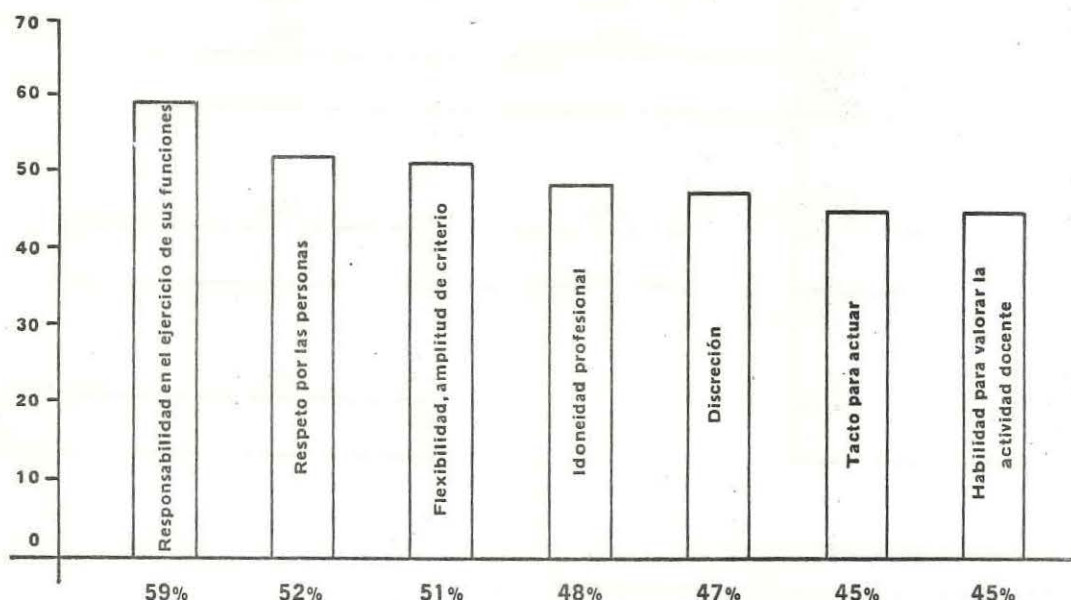
Información obtenida en consulta a supervisores

1. Caracteres personales, conductas del supervisor y su efectividad al desarrollo profesional

Se trata de elaborar un Perfil del Supervisor -director y supervisor propiamente dicho- con aquellos rasgos que mostraron los entonces supervisores del docente que hoy ejerce la función supervisora. Es decir que se trata de perfilar las características de quienes se recortaron como "otros significativos" y que por ello, de una manera o de otra ejercen influencia en la propia definición del rol. (1).

Fueron consultados 97 supervisores en ejercicio y se observa que aún los rasgos más frecuentes superan algo más que escasamente el 50% de las respuestas totales.

Rasgos positivos de los ex-supervisores que rescata la mayoría
- Opinan los actuales supervisores -



Es interesante destacar que de un total posible de 3.395 respuestas (2) se obtuvieron menos de la tercera parte, ya que el total real de respuestas alcanzó la cifra de 1.007.

¿Por qué estos valores tan bajos? ¿Por qué no hubo buenos modelos de supervisores en el ejercicio docente de los hoy supervisores? ¿Por qué los patrones de conducta han variado tanto que no se puede hacer este tipo de evaluación?

Estas serían sólo preguntas que originarían nuevas búsquedas de información aplicando instrumentos específicos, pero que parecieran verse alentadas por las notas menos ponderadas en las opiniones recogidas.

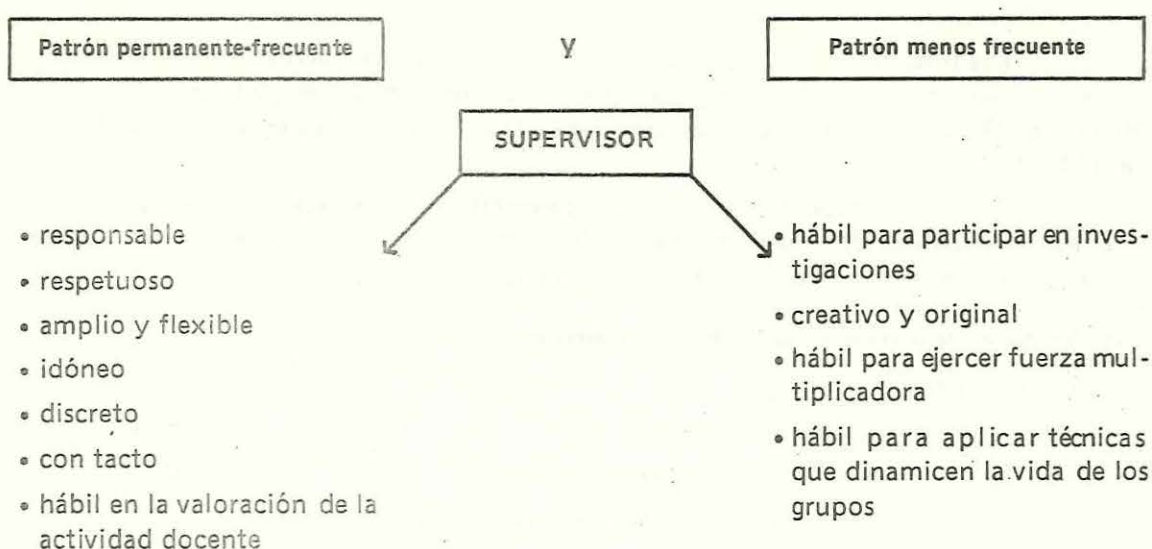
(1) Frederick Elkin, *El niño y la Sociedad* - Página 33 - Editorial Paidós - Buenos Aires - 1976.

(2) Total de respuestas posible: número de la muestra x cantidad de alternativas que podrían consignarse.

Rasgos positivos menos frecuentes de los ex-supervisores
- Mencionan los actuales supervisores -

• habilidad para participar en investigaciones educacionales	15%
• creatividad y originalidad	21%
• habilidad para actuar como agente multiplicador de los avances técnico-pedagógicos y de las directivas de la superioridad	21%
• habilidad para el manejo de técnicas de dinámica grupal	21%

Con estas notas se podría intentar la elaboración de dos patrones básicos: uno, como perfil frecuente de hallar y otro como perfil menos frecuente, según la consideración de los hoy supervisores.



Pareciera con esto mostrarse, que los hoy supervisores no tuvieron en sus años de trabajo docente, múltiples oportunidades para tomar contacto con quienes -siendo supervisores podrían mostrar formas activas y correctas de asumir el rol de supervisor.

2. Caracteres personales y conductas que desean desarrollar o afianzar los supervisores

Frente a los modelos que los hoy supervisores han tenido a lo largo de su carrera docente, su personal forma de asumir el rol, los hace definirse como profesionales que quieren crecer, mejorar. ¿Hacia que dirección?

Para conocerla se les preguntó cuáles eran las conductas, características y aún capacidades psico-profesionales que en el ejercicio de la función supervisora, desearían desarrollar y mejorar en sí mismos con mayor urgencia.

Se debe destacar aquí también que sobre un total de respuestas posibles de 3.395 se lograron 973, lo que permitiría preguntarse qué hay detrás de estas cifras. ¿Satisfacción con un buen nivel profesional alcanzado? ¿Conformidad o resistencia al cambio que significaría el mejorar? ¿Celo profesional y pocos deseos de sincerarse en una encuesta?

Lo cierto es que develar esta incógnita exigiría profundizar el análisis en la segunda etapa pero desde ya puede observarse que las líneas que marcan la mayor preocupa-

ción por mejorar son las que apuntan a:

• habilidad para actuar como agente multiplicador	48%
• habilidad para asesorar al docente	45%
• conocimiento de funciones y roles de cada uno de los diversos subsistemas integrantes del sistema educativo	44%
• habilidad para manejar técnicas de dinámica grupal	43%

Debería reflexionarse sobre la gran coincidencia que muestran las más grandes carencias sentidas por los hoy supervisores, en quienes en su carrera docente los supervisaron y las conductas que priorizan para desarrollar o mejorar en sí mismos. Ello es así menos en el desarrollo de la "creatividad" que si bien fue sentido como un rasgo poco frecuente no es motivo de preocupación o de deseo por mejorar con mayor urgencia. Se observa -en cambio- cierta tendencia a buscar el mejoramiento en el área técnica por lo que se busca desarrollar mayores habilidades en aplicación de técnicas y desarrollo de estrategias docentes.

Esa línea hacia lo técnico se mostraría reafirmada con la poca frecuencia con la que se expresan los deseos de mejorar urgentemente, por ejemplo, en el desarrollo del sentido crítico (16%) y realista (12%) tanto como en la habilidad para comunicarse con los demás (14%).

Es oportuno identificar las técnicas específicas de la supervisión en las que los supervisores se sienten con razonable desarrollo y capacidad, y por otra parte, las estrategias en las que desearían alcanzar mayor capacitación.

2a. Aplicación de técnicas en las que los supervisores muestran satisfacción

Técnicas para:

• planeamiento a nivel aula	68%
• planeamiento a nivel escuela	64%
• planeamiento de Unidades Didácticas	63%
• conducción del aprendizaje	58%
• planeamiento y desarrollo de reuniones docentes	53%
• mejor conocimiento y comprensión de los alumnos	49%

2b. Capacitación en técnicas en que los supervisores muestran menor satisfacción

Técnicas para:

• planeamiento a nivel global	13%
• planeamiento y desarrollo de experiencias dirigidas	15%
• mejor aprovechamiento de los medios audiovisuales	15%
• planeamiento y desarrollo de un programa de comunicación en la comunidad educativa	19%

2c. Técnicas en las que los supervisores desean adquirir mayor eficiencia para su implementación

Técnicas para:

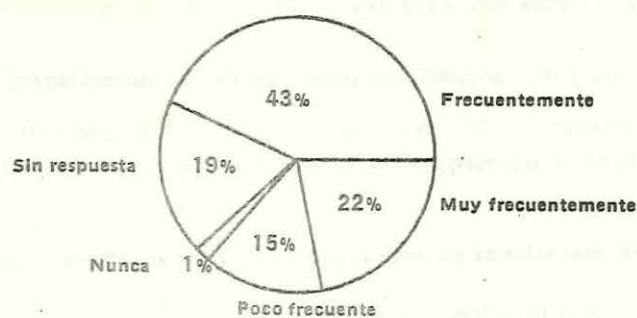
I. • planeamiento global	57%
--------------------------	-----

II. • Investigación de problemas educacionales regionales	57%
III. • mejoramiento en el uso de medios audiovisuales	57%
IV. • investigación y estudio de la comunidad	54%
V. • planeamiento y desarrollo de programas de comunicación en la comunidad educativa	53%
VI. • planeamiento y desarrollo de experiencias dirigidas	52%

Se han listado sólo aquellas técnicas que concitan el interés de más de la mitad de los consultados. Como se puede observar existe una marcada tendencia a desear mayor capacitación en técnicas de investigación sobre problemas educativos regionales y comunitarios (II y IV) y de programación e implementación de innovaciones educativas (II y VI).

Toda esta reformatión debe relacionarse con la conciencia que los supervisores puedan tener sobre sus propias necesidades, intereses, posibilidades. No es lo mismo que opinen sobre estos asuntos quienes practican una autoevaluación sistemática y continúa que quienes no lo hagan y puedan expresar sentimientos ocasionales o poco meditados. Es por ello que se quiere precisar cuantos supervisores concretan su autoevaluación sistemática.

Supervisores que autoevalúan sistemáticamente su labor

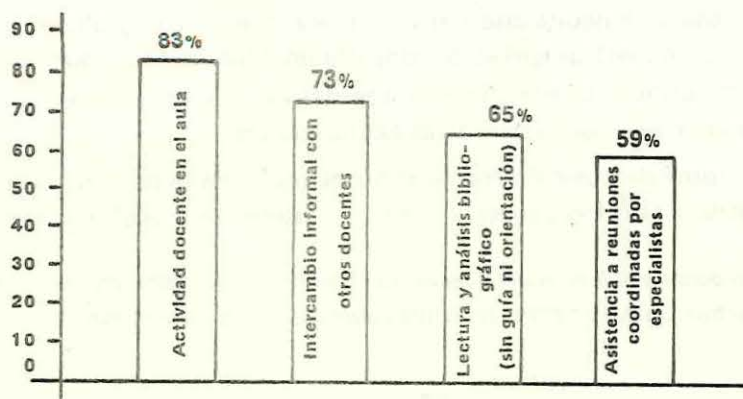


Como queda claro el 65% expresa respuesta positiva pero el resto no, y en este caso vale la pena recordar el efecto multiplicador de la acción que el propio sistema educativo le confiere al supervisor.

3. Experiencias y actividades ligadas a la capacitación del supervisor

Los supervisores consultados valorizan dentro de las muchas experiencias y actividades que han realizado aquellas que mejor han contribuido a desarrollar los aspectos positivos de su capacidad como supervisor.

3a. Experiencias y actividades realizadas, promotoras del crecimiento profesional



3b. Experiencias y actividades que los supervisores desearían realizar para mejorar su capacitación

1. Viajes de observación y estudio

(60%)

- Propuesta mayoritaria y que ya ha comenzado a ejercitarse en algunas provincias a través de convenios con otros organismos educativos del país y del extranjero. Observándose la eficacia de programas que no sólo pautan la capacitación sino también -y muy especialmente- la acción de multiplicación posterior que el becario u observador debe realizar a su regreso.

2. Reuniones de trabajo con pares y especialistas de la educación

(55%)

3. Participación activa en comisiones o equipos de estudio y de trabajo para la realización de comisiones especiales (guías didácticas, elaboración de propuestas curriculares).

(55%)

- Propuestas estas -2 y 3- (1) que expresan la inclinación de los consultados por jerarquizar aquellas acciones que impliquen el encuentro con sus pares y el trabajo co-operativo como es estrategia para el crecimiento personal.

4. Lectura y consulta de material bibliográfico específico, guiado y orientado por los niveles más altos de la conducción educativa.

(52%)

- Propuesta que debe relacionarse con una de las actividades que mostró ser de las más frecuentemente realizadas; la lectura sin guía ni orientación alguna. En esa relación aparece más relevante el deseo de contar con guía y orientación técnica.

4. Modalidades, criterios y mecanismos de selección de los supervisores

Los supervisores fueron consultados sobre las modalidades y mecanismos que consideran más adecuados para asegurar el acceso a los mejores aspirantes que integran los cuadros docentes.

Alternativas más valiosas y efectivas para seleccionar aspirantes a supervisores

- | | |
|--|-----|
| • concurso de antecedentes y de oposición
(sobre pruebas escritas y orales) | 32% |
| • combinación de Cursos de Capacitación y Formación a distancia y participación en Talleres de Trabajo con oportunidad de trabajar en grupos, investigar, elaborar proyectos, etc.
con evaluación permanente y final que aprecie desarrollo personal y profesional de los aspirantes. | 25% |
| • combinación de cursos a distancia, encuentros tipo taller de trabajo y pasantía. | 16% |

Como se observa ninguna alternativa concita adhesión muy alta. Podría pensarse que ello se debe a que los instrumentos de consulta no contienen un buen listado, pero el hecho de que los consultados pueden agregar alternativas si lo consideran oportuno y no lo hacen, permite suponer que aquí valen otras explicaciones.

¿Falta de toma de posición frente al problema? ¿Falta de información sobre estrategias menos tradicionales o frecuentes? ¿Temor a asumir una postura sobre un tema

(1) Debería sumarse a tal postura el interés del 47% de los consultados por participar en Seminarios, técnica que por su estructura otorga un papel eminentemente activo a sus participantes.

difícil? Este asunto merecerá profundizarse en una segunda etapa.

5. Concepción vigente y conductas que refuerza el propio sistema de supervisión

Se debe partir del análisis de las conductas que prevalecen en el servicio de supervisión y por lo tanto de su concepto, para dirigirse luego a los principios que deben fortalecerse para mejorar el sistema.

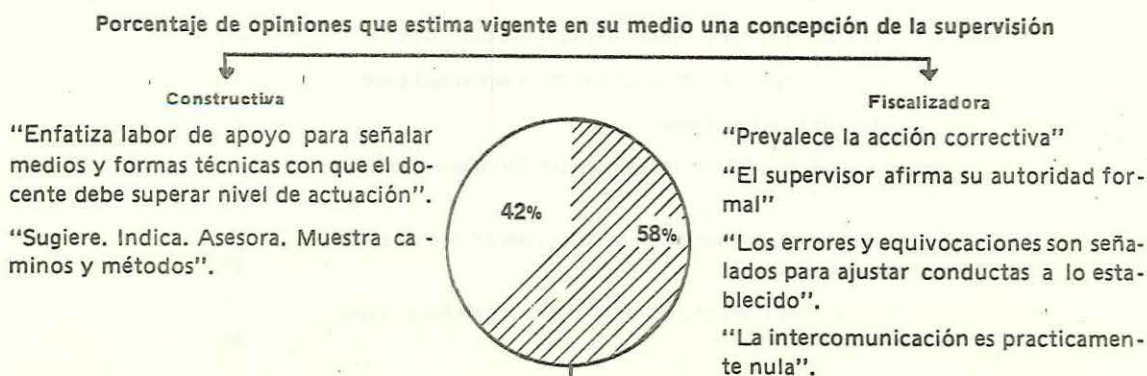
5a. Grado de satisfacción por el nivel de desempeño de roles específicos del supervisor

	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Debe mejorar
a. Promover la modernización permanente de la educación	13 13%	34 35%	15 16%	23 24%
b. Fiscalizar la tarea que desarrollan los docentes y los establecimientos educacionales	9 9%	51 53%	11 11%	18 19%
c. Guiar y orientar la labor técnica de los docentes	13 13%	43 44%	19 20%	16 17%
d. Estimular la iniciativa, la originalidad y la actividad creadora de los docentes	13 13%	40 41%	17 18%	21 22%
e. Promover la más amplia difusión y circulación de ideas, proyectos, iniciativas y nuevas experiencias en la comunidad educativa	6 6%	42 43%	18 19%	24 25%
f. Ayudar a la comunidad a percibir el rol que deben cumplir los establecimientos educacionales	3 3%	27 28%	26 27%	32 33%
g. Incentivar a los docentes, estimular sus actividades y animarlos permanentemente en sus intereses y esfuerzos de superación profesional	13 13%	37 38%	13 13%	27 28%

Como se observa hay en todo una marcada satisfacción por el desempeño de los roles de referencia pero el que marca el punto más alto de conformidad es el que se refiere a la tarea "fiscalizadora" del supervisor aún cuando un 19% de los consultados sostiene que "debe mejorar".

Dentro de ese tono altamente conformista podrá verse que en relación al "Ayudar a la comunidad a percibir el rol que deben cumplir los establecimientos educacionales" el grado de insatisfacción crece, cosa que reafirmaría la dificultad de la escuela -probada ya en el estudio del Perfil del Docente (1)- para encarar las relaciones con la comunidad.

5b. Concepción de la supervisión que predomina



(1) Ver pag. 96 del Informe "Perfil Psicoprofesional del Docente de Nivel Primario" - PROMIE - O.E.A. - Buenos Aires, 1980.



En un porcentaje significativo (36%) no se ven estas formas como excluyentes y se menciona como concepción predominante en el medio donde actúan los consultados el de la supervisión creadora que:

"Enfatiza estímulo a la iniciativa la originalidad y creatividad".

"Ayuda a ayudarse a sí mismo".

"Busca un mejor nivel en la conducción por medio del propio esfuerzo y el trabajo cooperativo".

5c. Valores y principios que deben fortalecerse para mejorar la tarea educativa

Los consultados manifiestan como principios que prioritariamente deben fortalecerse en el ámbito educacional en que cumplen sus tareas todos aquellos que se ligan al trabajo cooperativo, como se observa en la siguiente tabla:

Fortalecer el valor de:

1. Trabajar en equipo y coordinar esfuerzos en todos los niveles y áreas	74%
2. Interactuar, trabajar y compartir solidariamente	51%
3. Entablar relaciones humanas constructivas	51%
4. Lograr una comunicación y amplia difusión de las ideas, iniciativas y experiencias en toda la comunidad.	44%

6. Técnicas y medios de acción

Los supervisores consultados muestran cuáles son las técnicas y medios de acción más generalizados en los sistemas de supervisión que integran y como puede observarse en la tabla siguiente, se resaltan las formas tradicionales de trabajo por sobre toda otra estrategia menos convencional o más nueva.

6a. Técnicas y medios frecuentes

	SE UTILIZA CON	
	Frecuencia %	Mucha frecuencia %
1o. Conversaciones y entrevistas individuales con los docentes	40	45
2o. Informes, actas y registros de observación de la actividad escolar	47	20
3o. Visitas y observación de las clases	47	17
4o. Documentos de apoyo. Instrucciones escritas. Circulares. Boletines. Normas técnicas.	47	17
5o. Reuniones de docentes (plenarias o parciales) para orientar sobre aspectos administrativos	48	15
6o. Reuniones de docentes (plenarias o parciales) para asesorar sobre aspectos técnico-pedagógicos	38	15

6b. Técnicas y medios infrecuentes

Es interesante, asimismo observar cuáles son las técnicas menos generalizadas :

	SE UTILIZA CON	
	Poca frecuencia	Nunca
	%	%
1o. Talleres de trabajo docente	27	49
2o. Clases de demostración	27	49
3o. Experiencias dirigidas	29	43
4o. Proyectos de Investigación Operativa	22	47 (1)
5o. Cursos y Seminarios de Actualización	36	31
6o. Planeamiento y diseño de programas de actividades en grupos o equipos cooperativos	30	31
7o. Reuniones con padres y organismos de la comunidad	29	22

Como puede observarse en esta larga lista, más de la mitad de los consultados muestra la poca frecuencia -cuando no la ausencia- de realización de formas de trabajo propias de la supervisión.

Especialmente estas cifras se tornan justificadas -sin perder su nota alarmante- en el caso de los Talleres de docentes, y se observó que los supervisores consultados no contaban en su haber con experiencias en reuniones con pares, participación activa en comisiones o equipos, incluso se mencionó ya, que el 55% expresaba su deseo por participar en tales formas de trabajo para mejorar su personal capacitación.

Como puede comprobarse una vez más, es difícil que alguien pueda promover en su grupo aquello que no ha vivido.

6c. Razones que justifican la frecuencia en la aplicación de técnicas

En todos los casos es oportuno conocer cuáles son las técnicas que el supervisor no logra implementar con un nivel que le resulta satisfactorio y a la vez sería interesante identificar las razones que se expresan para justificar cada situación.

Si bien una gran proporción de consultados se abstienen de responder (lo que impide considerar las cifras obtenidas como representativas), los que lo hacen, manifiestan que:

La razón por la que no logran implementarse satisfactoriamente las/los:

- | | | |
|---|-----|--|
| • Visitas, observación de clases, conversaciones, entrevistas individuales y reuniones con docentes (2) | por | falta de tiempo (excesiva absorción en tareas administrativas y burocráticas) y -a veces- de medios. |
|---|-----|--|

(1) En relación a este tópico cabe señalar que los consultados muestran que hay pocas oportunidades tanto para participar como para promover actividades ligadas a la investigación educativa en la escuela o área de supervisión. Sólo el 26% responde que ha participado y ha promovido acciones de este tipo.

(2) Téngase en cuenta que el 30% de los consultados no logra visitar en el año a todos los docentes y un 22% alcanza a visitarlos una vez.

- Documentos de apoyo, instrucciones escritas, circulares, boletines, normas técnicas por falta de orientación e instrucciones de la conducción central y -a veces- falta de apoyo logístico o de infraestructura.
- Talleres de trabajo docente, clases de demostración y experiencias dirigidas y proyectos de investigación operativa. por falta de conocimientos y de experiencia personal en el manejo de las técnicas (aun cuando aparecen mencionadas otras razones como falta de tiempo o de medios).

6d. Las reuniones con padres y miembros de organizaciones comunitarias

Como se ha señalado en este aspecto no hay satisfacción por parte de los supervisores y pareciera que ello se debe al exceso de tareas administrativo-burocráticas a lo que se suma pocas muestras de interés por parte de la comunidad.

Se hace notar que es muy alto el porcentaje de consultados que omiten responder a varias de estas alternativas, pero las respuestas obtenidas merecen considerarse:

Han podido organizar	%	No pudieron	%	
• Reuniones con padres	59	14		} Porque
• Reuniones con miembros de la Asociación Cooperadora	50	15		
• Reuniones con ex-alumnos	13	36		
• Reuniones con Club de Madres	6	34		
• Reuniones con otras organizaciones escolares	20	27		
• Reuniones y contactos informales con otras organizaciones	35	21		

En Primer Lugar:

- Falta tiempo en el propio programa de trabajo del Supervisor (recargo administrativo y burocrático).
- Merece agregarse que el 40% de los consultados expresa que las 3/4 partes de su tiempo está ocupada por tareas administrativas y burocráticas.
- El 28% asimismo expresa que tales actividades absorben el 50% de su tiempo, con serias limitaciones para su gestión técnica -y aún el 13% explicita que el mismo tipo de tareas (sumarios, informes, comisiones especiales, trámite de expedientes, etc.)- ocupa un 25% de su tiempo.
- Sólo el 5% de los supervisores ocupa menos del 25% de su jornada de trabajo en tareas administrativo-burocráticas.

En Segundo Lugar:

- Falta de motivación e interés en la comunidad y aún en la propia comunidad educativa.

En Tercer Lugar:

- Falta práctica en el manejo de técnicas que permitan promover distintos tipos de interacciones.

7. Diseño del Plan de Supervisión

Resulta relevante detectar el nivel de conformidad que muestran los supervisores en torno a las facilidades administrativas, de orientación y estímulo que tuvieron para planificar su propia labor.

7a. Tareas de planeamiento realizadas

- | | | |
|---|-----|-----------|
| • Tuvo oportunidad de trazar los lineamientos de su propio Plan de Acción anual. | 59% | (S/R 28%) |
| • El Plan anual fue desdoblado en programas mensuales. | 31% | (S/R 37%) |
| • El programa mensual de trabajo fue reajustado y definido en acciones específicas. | 27% | (S/R 38%) |

Como puede observarse hay una creciente dificultad a medida que aumenta la necesidad de operacionalizar el Plan de Acción global que la mayoría de los consultados elabora. De allí que surja razonablemente una falta de satisfacción con la tarea de ordenar mejor las acciones del supervisor. (Sólo el 26% expresa conformidad con el nivel alcanzado).

En esta clara tendencia negativa que signen las opiniones debe también considerarse el importante número de consultados que omite responder sobre el asunto.

A continuación se debe analizar las causas que han dificultado el planeamiento de la supervisión.

7b. Causas que dificultan la tarea de planificación a nivel de supervisión

Las causas más relevantes son:

- | | Expresan |
|--|----------|
| 1o. Falta de una organización del sistema de supervisión, en su conjunto -que haría posible la planificación del supervisor a nivel local-. | 32% |
| 2o. Falta de orientación -normas, guías y facilidades y aún de estímulos- de los niveles de conducción central del sistema, para la tarea de planeamiento anual. | 29% |
| 3o. Falta de dominio y de entrenamiento en el manejo de las técnicas de planeamiento. | 26% |

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En los actuales servicios de supervisión no existe predominio de una única concepción.

Diversas actitudes -aún contradictorias- coexisten en un mismo servicio cuya modalidad depende más de los supervisores como personas que de la estructura misma del sistema.

Tanto los directivos como los docentes expresan el ligero predominio de una concepción fiscalizadora de la supervisión, en donde prevalece la acción correctiva basada en la autoridad formal y tendiente a lograr ajustes de la conducta a lo establecido.

Pero ese predominio es muy poco significativo si se compara con las opiniones de quienes entienden que la mayoría sugiere, indica, asesora, ayuda a través de señalamientos técnicos.

La situación se complica al no diferenciar los consultados opiniones como las anteriores con otras que señalan a los supervisores como estimulando la iniciativa, la creatividad, buscando el mejor nivel de conducción a través del esfuerzo personal y cooperativo.

Se muestra la frecuente asunción de actitudes contradictorias -ora fiscalizadoras, ora constructivas u orientadoras, ora creadoras-. A veces en una misma persona a quien parece serle difícil la definición de un rol y la mayoría de las veces distintas personas que integran un único sistema, como probando la coexistencia de correctas e incorrectas estructuras. Y lo que inicialmente fueron alternativas excluyentes se transforman en modalidades vividas rotativamente.

Se sugiere:

- *Explicitar claramente la orientación que tiene el subsistema de supervisión.-
Sus fundamentos y principios.*
- *Lograr la coordinación de actitudes como resultado de frecuentes oportunidades para conocerse, para encarar acciones comunes, trabajos en conjunto, etc.*

Deben arbitrarse los medios para garantizar que los mejores se incorporen a los servicios de supervisión.

Esta etapa del estudio no permite dar respuesta acabada sobre las modalidades y mecanismos que se consideren más adecuados para asegurar el acceso a los mejores aspirantes que integran los cuadros docentes.

Pareciera que además de los concursos de antecedentes y opinión -casi clásicos- hay una manifiesta tendencia a considerar que las estrategias deben combinar diversas formas (cursos, formación a distancia, talleres, pasantías) subrayando la necesidad de una evaluación integral y continua.

Se sugiere:

Profundizar este aspecto en una segunda etapa de la investigación encarándose un estudio comparativo de formas vigentes y logros alcanzados en las diversas jurisdicciones.-

Los "modelos" que tuvieron los hoy supervisores no muestran formas ricas y creadoras de asumir el rol. A la vez los actuales supervisores muestran también -según los docentes- una imagen de tendencia pasiva, generando la mayor consideración cuando se trata de considerar el cumplimiento de acciones administrativas.

Los entonces supervisores se destacaron por su responsabilidad y respeto, su tacto para actuar, su idoneidad profesional cuanto por su flexibilidad y amplitud de criterio y su habilidad para valorar la actividad docente.

Coincidentemente los docentes señalan como los rasgos más satisfactorios de sus supervisores: el autodominio y equilibrio emocional, el respeto y discreción y sus conocimientos sobre normas legales, reglamentaciones y directivas, -y a veces su capacidad para interpretarlas-.

A la vez los supervisores manifiestan haber observado en sus propios supervisores poco desarrollo de conductas y rasgos, tales como: habilidad para participar en investigaciones, para ejercer con eficacia la acción multiplicadora, para aplicar técnicas que dinamicen la vida de los grupos, para actuar con creatividad, y los docentes muestran que su satisfacción con la labor de los supervisores disminuye cuando se trata de considerar la creatividad, la capacidad de autocrítica, el ejercicio del liderazgo, la habilidad para comunicarse y para actuar como agente multiplicador que evidencia el supervisor.

Las notas más críticas se hallan relacionadas con algunos de los rasgos que se consideran esenciales del proceso educativo y que postula la teoría pedagógica contemporánea:

- la originalidad, esencial para desarrollar la creatividad.
- la autonomía, esencial para buscar la libertad responsable.
- la apertura, esencial para conquistar la comunicatividad

y en todo ello la acción reflexiva como rasgo del proceso mismo de la educación.

Se sugiere:

- *Trabajo en grupos de pares -otros supervisores- para estudiar casos, observar conductas, desempeñar roles y encarar el análisis de los roles complementarios que generan como respuesta.*
- *Estudiar activa y vivencialmente los fundamentos, principios y formas operativas de la Educación personalizada.*

Los supervisores desean instrumentarse mejor para enfrentar los problemas vigentes, en ello muestran una marcada tendencia a preocuparse por crecer en aspectos técnicos.

Frente al interés de la mayoría por capacitarse en la aplicación de técnicas como las que implica el trabajo grupal o el asesoramiento al docente que reúnen altos porcentajes de respuestas, otras conductas como el desarrollo de la creatividad, del sentido crítico, realista o la habilidad para comunicarse con los demás, alcanzan a superar pobremente el 10%.

Se debe reafirmar la necesidad de favorecer la articulación teoría-práctica con el fin de que las estrategias seguidas en la actualización sigan las líneas de un proceso de formación personal y profesional permanente.

Esto exige un marco teórico sólido, rico en reflexión permanente que permita conocer, apreciar y adoptar las técnicas que favorezcan la consecución de los objetivos trazados.

Se sugiere:

- *Organizar formas estables de capacitación y actualización permanente de los supervisores.*
- *En cada acción de capacitación y actualización cuidar los objetivos derivados de la necesidad de una sólida teoría - fundamental, una clara filosofía de la educación - y una rica práctica -que operacionalice las técnicas que desean aprender los supervisores.*

Los supervisores expresan su necesidad de desarrollar y mejorar en sí mismos habilidades profesionales que se evidencian en la interrelación humana y que les permitirían afianzar su rol orientador que demandan los docentes, pues generaría mejores niveles de desarrollo de sentimientos de seguridad y confianza personal.

Los supervisores expresan sus mayores inquietudes por desarrollar y mejorar en sí mismos habilidades para:

- actuar como agentes multiplicadores.
- asesorar al docente.
- interpretar funciones y roles de los subsistemas integrantes del sistema educativo.
- manejar técnicas de dinámica grupal.

Se muestra una gran coincidencia entre las carencias detectadas en quienes fueron sus supervisores y las conductas que se desea -con más urgencia desarrollar.- En todas ellas -se observa- hay una preponderante inquietud por capacitarse mejor en el trabajo con grupos y en técnicas de comunicación.

A la vez los docentes muestran que cuando se establece una auténtica comunicación entre ellos y el supervisor se alcanzan a fortalecer los sentimientos de seguridad y de confianza personal.

Se sugiere:

- *Dentro de las estrategias de actualización permanente para supervisores en servicio, implementar formas de estudio sobre estas problemáticas de la comunicación y el trabajo grupal.*
- *Estas formas deben garantizar oportunidades a todos los supervisores, siendo adecuadas a las variadas realidades (incorporen medios no convencionales, continuos, materiales, semiestructurados con encuentros anuales.*
- *Los supervisores tengan posibilidad de contar con asesoramiento para encarar experiencias grupales con evaluación del proceso.*

Los supervisores manifiestan interés por adquirir mayor eficiencia en la implementación de técnicas de investigación aplicadas a problemas educativos regionales y comunitarios y de técnicas para la Programación e implementación de innovaciones educativas.

Los supervisores desean acrecentar su propia preparación en el uso de técnicas para:

1. Planeamiento a nivel nacional, global, integral.
2. Investigación de problemas educacionales regionales.
3. Mejoramiento en el uso de audiovisuales.
4. Investigación y estudio de la comunidad.
5. Planeamiento y desarrollo de Programas de Comunicación en la Comunidad Educativa.
6. Planeamiento y desarrollo de experiencias dirigidas.

Los supervisores tienen plena conciencia de áreas claves en el proceso de crecimiento y desarrollo de la educación en el mundo moderno: la investigación y las innovaciones pedagógicas. Todo ello lo enmarca en un contexto que recortan como comunitario o regional, que viven como realidad a respetar.

Se sugiere:

- *Implementar formas de aprendizaje por participación creciente en tareas de investigación educativa.*
- *Promover estudios-diagnósticos de la realidad local con equipos orientadores, consultores o asesores.*
- *Generar proyectos experimentales coparticipados que respondan a prioridades detectadas en los diagnósticos.*
- *Programar reuniones de intercambio de experiencias, aumentando canales y oportunidades de comunicación.*

Las técnicas y medios de acción que operacionaliza la supervisión educativa priorizan formas convencionales y clásicas. Aunque los docentes las consideran efectivas, los mismos supervisores desean capacitarse en la implementación de jornadas no convencionales.

Los supervisores utilizan en su desempeño de funciones con la mayor frecuencia:

1. Las conversaciones y entrevistas individuales con los docentes
 - el 54% de los docentes expresa tener frecuente oportunidad de intercambiar opiniones (1).
2. Informes, actas y registros de observación
 - sólo el 50% de los docentes manifiesta poder informarse siempre (1).
3. Visitas y observación de las clases
 - los docentes manifiestan ser poco visitados
4. Documentos de apoyo (instrucciones, circulares, boletines, normas técnicas)
 - que el 51% de los docentes considera efectiva cuando es organizada por los directores y sólo 35% cuando la organizan los supervisores. (2).
5. Reuniones con docentes para orientar sobre aspectos administrativos y técnicos.
 - que el 75% de los docentes considera efectiva cuando las convoca el director y cuando las organiza el supervisor propiamente dicho, son consideradas efectivas por el 43%. (2).

Se observa en todos los casos una fluidez mayor de comunicación con los directores de escuela y una tendencia decreciente de los valores cuando se trata de considerar la comunicación con los supervisores propiamente dichos. A pesar de algunas críticas, casi las 3/4 partes de los docentes muestran satisfacción por el fortalecimiento y desarrollo de autoconfianza que refuerza en ellos la supervisión -especialmente la que encaran los directores-.

Se sugiere:

- *Entrenar a los supervisores en la participación y coordinación de talleres de trabajo, experiencias dirigidas, proyectos de investigación operativa, propuestas cooperativas y reuniones con padres y organizaciones de la comunidad.*
- *Racionalizar el número y la distribución de docentes por supervisor.*
- *Orientar desde los niveles más altos de la conducción, la elaboración de documentación que captive el interés y actualice dinámicamente al personal.*

(1) Cifras promedio representativas de la muestra total -nivel primario y medio-.

(2) Estas cifras son válidas en la muestra consultada en el Nivel Medio.

Los supervisores eligen formas poco convencionales para concretar en el futuro su deseo de mejorar el nivel de capacitación.

Los consultados desean tener oportunidad de:

- Realizar viajes de observación y estudio.
- Participar activamente en comisiones o equipos de estudio y trabajo.
- Integrarse en reuniones de trabajo con pares y especialistas.
- Recibir orientación en la lectura y análisis de material bibliográfico.

En todas las respuestas se observa una jerarquización de formas que posibilitan el intercambio con otros profesionales de la educación y que otorgan un papel activo, protagónico al que desea capacitarse.

Es más que interesante subrayar la conciencia que manifiestan los consultados sobre el valor de la cooperación, de la "operación" con otros como único medio para crecer personal y profesionalmente.

Se sugiere:

Respetar los deseos de los supervisores jerarquizando su papel comprometido y responsable.

Se reafirma una gran carencia en la Institución escolar y es la falta de concreción de los postulados que subrayan la integración escuela-comunidad que se traduce en poco frecuentes reuniones con asociaciones escolares y otras organizaciones de la comunidad.

La mayoría de los supervisores expresan que las 3/4 partes de su tiempo está destinado a cumplir tareas administrativas y burocráticas. Esta es la principal razón que alegan para explicar la situación más arriba anotada y que se agudiza cuando no se trata de reuniones con padres o miembros de la Asociación Cooperadora. (La mitad o más de los supervisores consultados organizan alguna reunión en el año).

Se señala como otra de las razones del bajo número de reuniones la falta de motivación e interés por parte de la comunidad, pero debiera reflexionarse qué posibilidades se pueden encontrar de despertar o encauzar intereses de personas a las que es difícil que se conozca. ¿Cómo respetar sus espontáneos intereses? ¿Cómo responder a ellos y orientarlos? ¿Se trata de falta de interés o de no coincidencia de los intereses de la comunidad con los de la escuela? ¿No será la comunicación con los egresados un buen medio para establecer esa ligazón con la realidad - y aún para evaluar la acción escolar-. (Recuérdese que sólo el 25% de los consultados manifestó haber organizado reuniones con ex-alumnos).

Se sugiere:

- *Preparar a los supervisores para organizar y coordinar acciones de proyección hacia la comunidad.*
- *Entrenar a los supervisores en la aplicación de técnicas que dinamicen la realización de reuniones.*
- *Establecer canales de comunicación con los egresados para encarar el seguimiento como acción permanente y garantizar una evaluación integral, continua del nivel.*

Los principios que deben fortalecerse para mejorar la tarea educativa son aquellos que se ligan al trabajo cooperativo que priorizan, la acción reflexiva con otros.

Así piensan los supervisores cuando subrayan como principios a jerarquizar el trabajo en equipos, que al canalizar relaciones humanas constructivas permite coordinar esfuerzos y compartir solidariamente.

Y así piensan los docentes cuando muestran que el mayor estímulo para crecer personal y profesionalmente lo reciben de los supervisores que muestran habilidad para asesorar y para valorar la acción docente y evidencian no sólo una visión actualizada de los temas pedagógicos sino también una actitud renovadora y reflexiva obrando con ecuanimidad y sentido de justicia.

Se sugiere:

- *Contemplar estos caracteres personales en la selección de los futuros supervisores.*
- *Incorporar tanto en la preparación de los futuros supervisores como en la actualización de los ya en servicio, experiencias de aprendizaje reflexivo y cooperativo que desarrollen estas valiosas conductas.*

Personal Técnico y Docente que participó en la discusión y reformulación de los documentos de base, y en la coordinación del trabajo de campo.-

- | | |
|---|---|
| - CATAMARCA
Subsecretaría de Educación | Prof. BASUALDO, Juan Carlos
Prof. VERNÁ, Ana María |
| - CHACO
Subsecretaría de Educación
Resistencia | Prof. DURAN de CASTORINA, Elba
Prof. PAGES de GONZALEZ, Marta Elena
Prof. GUERRERO de MORENO, Emilce
Prof. RESSANO, Lorenzo A. |
| - CHUBUT
Subsecretaría de Educación
Rawson | Prof. FUENTES de CARBAJO, Norma Isabel
Prof. TAMAME de HIGUERA, Celia Elena |
| - JUJUY
Subsecretaría de Educación
San Salvador de Jujuy | Prof. B. de ANTORAZ, Dely |
| - MISIONES
Subsecretaría de Educación
Posadas | Prof. CARVALLO de BORCHES, Luz María
Prof. HOLZ, Alberto Federico |
| - NEUQUEN
Subsecretaría de Educación
Neuquén | Prof. de VALDEZ, Nilda
Prof. SAGER de PRESSELLO, Yamili |
| - RIO NEGRO
Consejo General de Educación
Viedma | Prof. CASCO, Ana María
Prof. PILIA de ASSUNÇAO, Nelda
Prof. de BAGLI, Mirta R. |
| - SALTA
Subsecretaría de Educación
Salta | Prof. NAVARRO de GOTTIFREDI, Ana María
Prof. RUIZ de PEREZ, Antonia
Prof. ZARIF de BOTELLI, Yolanda Myriam
Prof. REVOL de BARRIONUEVO, Edith Pizarro |
| - SAN JUAN | Prof. ARBANAS, Nora |

PERSONAL TECNICO Y DOCENTE QUE PARTICIPO DE LAS REUNIONES DE DISCUSION
SOBRE EL PRIMER INFORME Y SUS CONCLUSIONES

OLMEDO, García	Ministerio de Educación - PANAMA
ALFONSO, Fulvia A. de	Ministerio de Educación y Culto - Asunción - PARAGUAY
BUSCONI, Elsa PICOS de	CONAE - URUGUAY

BARRIOS, Delia del C.	Subsecretaría de Educación - CORRIENTES
PATERLINI, Mónica Adén de	Subsecretaría de Educación - CORRIENTES
CASTORINA, Elba	Subsecretaría de Educación - Resistencia - CHACO
MORENO, Emilce Guerrero de	Subsecretaría de Educación - Resistencia - CHACO
CREMASCHINI, Mario Horacio	Subsecretaría de Educación - Resistencia CHACO
CARBAJO, Norma I. Fuentes de	Subsecretaría de Educación - Rawson - CHUBUT
GIUSTI, Silvia	Subsecretaría de Educación - Rawson - CHUBUT
HIGUERA, Celia Elena T. de	Consejo General de Educación - Rawson - CHUBUT
HOLZ, Alberto Federico	Subsecretaría de Educación - Posadas - MISIONES
PRESSELLO, Yamile	Consejo General de Educación - NEUQUEN
VALDEZ, Nilda	Subsecretaría de Educación - NEUQUEN
ASSUNÇAO, Nelda	Consejo General de Educación - Viedma - RIO NEGRO
BAGLI, Mirta R. de	Consejo General de Educación - Viedma - RIO NEGRO
CASCO, Ana María	Consejo General de Educación - Viedma - RIO NEGRO
BARRIONUEVO, Edith	Secretaría de Educación - SALTA
GOTTIFREDI, Ana María	Secretaría de Educación - SALTA
ARBANAS, Nora	Secretaría de Educación - SAN JUAN

ARGUELLO, Susana P. de	Jefe del Sector Perfeccionamiento - DIEPE
IBARRA, Renée G. de	Sector Perfeccionamiento - DIEPE
SARUBBI, Irma Rosa de	DIEPE

Especialista invitada O.E.A.	Elisa LUCARELLI ICASE - PANAMA
------------------------------	-----------------------------------

APENDICE 1

VOLCADO DE DATOS DE ENTREVISTAS

INVESTIGACION SOBRE LA SUPERVISION ESCOLAR

ENTREVISTAS A: Ministros, Secretarios, Subsecretarios y Jefes de Servicios de Planeamiento

1 FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR	1.1 APRECIACION DEL ACTUAL SERVICIO DE SUPERVISION	1.2 ESTRUCTURA ORGANICA (Ventajas y Desventajas)	2 PARTICIPA LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION	
			SI	NO
Coordinación. Inspección. Conducción. (1) Asesorar. Evaluar, etc.	Estructura burocrática, poco flexible y funcional.	DESVENTAJA: prevalece lo administrativo. VENTAJA: Puede lograr una buena relación humana con toda la comunidad educativa.	()	(X)
Promover el mejoramiento de la instrucción. Guía. Coordinador. Base de consulta. (2)	(Sin respuesta)	DESVENTAJA: Desconoce el manejo interno de VENTAJA: Advierte falta de coordinación con otras áreas educativas.	()	(X)
Técnicas Administrativas Sociales (3)	No es deseable. Carece de recursos para cumplir sus funciones.	DESVENTAJA: Desarrollo de las funciones de control. VENTAJA: Comunicación directa con las autoridades educativas.	(X)	()
Orientar. Ayudar. Asesorar. Evaluar. Fiscalizar. Cooperar. (4)	Aun no se cumple la función en forma plena.	DESVENTAJA: Falta coordinación vertical. VENTAJA: Regionalización (nivel primario). Modalización (nivel medio).	(X)	()
Técnicas Administrativas y Sociales. (5) Asesoramiento y seguimiento.	Heterogénea. Dificultades para el trabajo en equipo. Preeminencia administrativa. Pasiva en innovaciones curriculares.	DESVENTAJA: Excesiva burocratización. VENTAJA: Responsabilidad individual sobre grupos de Esc. (primaria) o áreas de aprendizaje (media).	()	(X)
(6)	Ha mejorado. Todavía no es satisfactorio.	DESVENTAJA: Coordinación todavía insuficiente. VENTAJA: La descentralización.	()	(X)
Mejorar el rendimiento del servicio educativo. (7) Orientar y optimizar la acción docente.	Poco eficiente. Ejerce funciones de control y no de orientación. Su acción no es integral.	DESVENTAJA: Escasa especialización del trabajo (Todos los supervisores se relacionan con los mismos aspectos). VENTAJA: Ninguna.	()	(X)
Asesoramiento. Seguimiento Evaluación. (8) Difusor del perfeccionamiento y actualización docente.	Cumple buen servicio. Debe ser apoyado con cursos sistemáticos y mejoras materiales (movilidad)	DESVENTAJA: Recargo administrativo. Faltan recursos. VENTAJA: Se han formado buenos equipos de trabajo.	(X)	()

1 FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR	1.1 APRECIACION DEL ACTUAL SERVICIO DE SUPERVISION	1.2 ESTRUCTURA ORGANICA (Ventajas y Desventajas)	2 PARTICIPA LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION	
			SI	NO
(9) Orientar, guiar, asesorar, evaluar. Difusora de perfeccionamiento y actualización	Limitada por: a) Exceso de tareas administrativas. b) Carencia de movilidad y viáticos.	DESVENTAJA: Falta de especialización (por orientación y modalidades). VENTAJA: Integración de los cuerpos de supervisión como equipos.	(X)	()
(10) Planificar, organizar, dirigir, controlar, promover, incentivar, coordinar y evaluar.	Limitado al sector escolar y técnico. Carece de unidad. No participa en las decisiones del Gobierno Escolar.	DESVENTAJA: Falta coordinación funcional de los órganos de apoyo. Carencia de la determinación de misiones y funciones, etc. VENTAJA: Correcto dimensionamiento de la estructura orgánica (niveles-modalidades).	()	(X)
(11) Técnicas. Administrativas. Sociales. (en forma armónica).	Primacía de las funciones administrativas sobre las demás.	DESVENTAJA: Anquilosamiento por permanencia continua de las mismas personas; y ascensos fundados en antigüedad. VENTAJA: Unidad de criterio en la implementación del servicio.	()	(X)
(12) Orientar y controlar el servicio.	No opina, por desconocerlo.	No las conoce.	()	()
(13) Asesorar. Evaluar. Controlar las Unidades Educativas a su cargo. Estudio y análisis de problemas propios.	Insuficiente. Inadecuado. Burocratización excesiva, que limitan las funciones específicas.	DESVENTAJA: Cargo de supervisor de carácter político (los cambios de autoridades ocasionan remociones que resienten la continuidad y unidad de criterios) (Opinión referida al nivel medio)	()	()
(14) Orientar. Guiar. Agente de comunicación con los docentes y la comunidad. Promover la provisión de material didáctico.	Prevalece aún el criterio de inspección. Debe acentuar la tarea orientadora.	El supervisor debe vivir en la zona. Debe supervisar la tarea docente por escuela.	()	(X)
(15) Orientar. Asesorar. Conducir tareas administrativas y técnico-docentes. Incentivar la acción. Promover la autocrítica del docente. Intervenir en la planificación.	El actual sistema acentúa la actitud fiscalizadora del Supervisor.	DESVENTAJA: Excesiva burocracia. Falta de poder de decisión.	()	(X)

2.1 ETAPAS DE PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO EDUCATIVO/GLOBAL			2.2 MOTIVOS POR LOS CUALES LA SUPERVISION NO PARTICIPA EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION
a) DISEÑO	b) DESARROLLO	c) EVALUACION	
(1) No	Solo a nivel escolar	Solo a nivel escolar	Carencia de una real y efectiva relación laboral y funcional entre los distintos organismos que conforman el sistema educativo.
(2) No	No	No	Los desconoce.
Aporta información sobre la (3) realidad educativa.	Realiza el seguimiento de los planes y la orientación docente.	Extrae conclusiones que retroalimentan la conducción educativa.	Participa.
Elaboración del programa de (4) trabajo anual.	Asesoramiento y participación	Sí, en el área de su competencia. Suministra datos sobre el resultado de la actividad.	Participa.
(5) Sí	Sí	Sí	Participa.
(6) Sí	Sí	Sí	Participa.
(7) No	Orientación pedagógica esporádica.	Control de acciones desarrolladas y en especial rendimiento alcanzado.	Los organismos de Supervisión no intervienen en la planificación educativa por la índole específica de sus funciones.
(8) Reuniones de consulta.	Asesoramiento	Participación en reuniones.	Participa.
Reuniones de consulta. (9) Elaboración de propuestas alternativas.	Integración de comisiones de trabajo.	Comisiones de trabajo. Reuniones.	Participa.
(10) No	Sí, en forma directa.	Sí, en forma indirecta, a través de la relación director-docente-alumno.	Se ha atomizado el servicio de supervisión reduciéndolo al rol o función de lo atinente casi exclusivamente al proceso enseñanza-aprendizaje. Falta enlace y comunicación a través de reuniones periódicas de los niveles superiores con el equipo de supervisores.
Aporte de información. Sugerencias sobre prioridades y soluciones. (11)	Coordinación, orientación, dirección.	Control de los planes aprobados.	La participación no es más plena dada la diversidad y naturaleza distinta de las tareas de la Supervisión y Unidad de Planeamiento.
(12) Sin Respuesta	Sin Respuesta	Sin Respuesta	Sin Respuesta.
(13) No	No	No	No se realizan consultas ni se trabaja en comisiones ad-hoc con la Supervisión.
(14) Muy limitada	Muy limitada	Muy limitada	No se ha considerado la posibilidad de que ellos intervengan. Debería preparárselo ya que son un eje fundamental. En el futuro sería ideal.
(15) Sólo para proveer información	Idem	Idem	Los planes se efectúan a nivel de organismos de planificación.

3 CRITERIOS QUE RIGEN LA FORMACION PERMANENTE DE LOS SUPERVISORES	4 CRITERIOS PREVISTOS PARA LA FORMACION FUTURA DEL SUPERVISOR	4.1 ACCIONES QUE IMPLEMENTAN LA FORMACION DEL SUPERVISOR (en nivel primario y medio)
(1) A través de cursos y seminarios.	Se preveen las mismas acciones pero profundizadas en tiempo y contenido.	NIVEL PRIMARIO: Escuela Superior de Perfeccionamiento Docente. NIVEL MEDIO: Sector Perfeccionamiento Docente de Secretaría Técnica.
(2) Considerar que no existen criterios determinados	Los desconoce.	Sin respuesta para ambos niveles.
(3) La capacitación y la actualización.	En 1980 se crea el INSTITUTO DE CONDUCCION EDUCATIVA. Se institucionaliza el perfeccionamiento docente en todas las jerarquías.	Cursos de capacitación. Trabajo de Investigación (en ambos niveles).
(4) Carrera profesional. Concursos. Acciones de perfeccionamiento.	Idem.	Aplicación del Estatuto Docente y Legislación complementaria (en ambos niveles).
(5) Cursos y seminarios (según necesidades que surgen para la aplicación del currículum)	Idem	Cursos. Seminarios. Reuniones zonales (en ambos niveles).
(6) Sin respuesta	Mejorar la calidad profesional. Ejercitar autoridad delegada con la descentralización.	Sin respuesta para ambos niveles.
(7) Condición de titular y antigüedad.	Se espera acceder a la supervisión como parte de la carrera docente.	Ascenso de Jerarquía (nivel primario). Se designa sin concurso (nivel medio).
(8) En estudio.	Programar cursos de formación permanente. Modificación de las bases a la función.	NIVEL PRIMARIO: Se desarrolla un programa de perfeccionamiento. NIVEL MEDIO: En preparación.
(9) No está institucionalizada la formación permanente del Supervisor.	Jerarquización de su función a través de un sistema de perfeccionamiento continuo.	NIVEL PRIMARIO: En ejecución PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO DOCENTE 1979-1983 NIVEL MEDIO: En preparación.
(10) No existe un plan sistemático. Se instrumentan cursos aislados que responden a necesidades del momento.	Se preve la creación de un Instituto Superior de Administración y Supervisión Escolar.	Se encuentran en etapa de programación.
(11) No existe un plan orgánico. Solo acciones de tipo coyuntural.	Simple provisión de titulares en cargos existentes.	NIVEL PRIMARIO: Cursos teórico-prácticos. NIVEL MEDIO: Residencia.
(12) Se aprovechan las oportunidades ofrecidas por organismos idóneos.	No hay nada planificado.	No hay planificación en ninguno de ambos niveles: primario y medio.
(13) Sin respuesta.	Sin respuesta.	Sin respuesta.
(14) Depende de la conducción que puede programar un plan de participación y perfeccionamiento.	Cursos de perfeccionamiento en los aspectos que requieren mayor apoyo, legal, contable, etc.	NIVEL PRIMARIO: Cursos sobre aspectos legales, administrativos contables y conducción. NIVEL MEDIO: Metodología de las Ciencias (no se hizo algo programado por contar con un solo Supervisor).
(15) Ninguno. Se realizan cursos de perfeccionamiento.	Sin respuesta.	Sin respuesta.

SUGERENCIAS PLANTEADAS PARA PERFECCIONAR Y REPLANTEAR

5.1 LA ORGANIZACION DEL SISTEMA DE SUPERVISION VIGENTES EN LA PROVINCIA	5.2 LOS CRITERIOS, BASES Y MECANISMOS CONDUCENTES A UNA EFECTIVA CARRERA DE SUPERVISION EN EL MEDIO
(1) a). Separar las tareas de supervisión técnica de las administrativas. b) Implementar la supervisión por áreas. c) Implementar la supervisión de actividades extraprogramáticas. d) Delegar más funciones, especialmente en el sector administrativo.	a) Instrumentar lineamientos básicos para el ingreso y el perfeccionamiento del supervisor. b) Legislar sobre la evaluación de la tarea del supervisor. c) Producir un cambio integral e integrado en el sistema educativo, en su conjunto.
(2) Diagnóstico y evaluación del sistema, en función de ello propuestas de cambio, con la participación del Cuerpo de Supervisores y los niveles superiores.	El replanteo surgiría de la sugerencia 5.1.
(3) Reestructurar la organización del servicio. Incrementar el número de Supervisores. Proveer al servicio de mejores medios.	Reformar las normas que rigen la materia, adecuándolas a la realidad provincial.
(4) Proseguir con la política de regionalización y modalización de los Supervisores. Tender a una cobertura óptima.	Organizar un sistema de formación de supervisores a través de un Instituto Superior de Desarrollo Educativo. Mantener el régimen actual de ascenso por concurso.
(5) Seminario de evaluación del sistema actual, previo a su reorganización.	Cursos o carreras de formación de supervisor. Selección por antecedentes, atributos para la conducción y liderazgo.
(6) Solo perfeccionar y consolidar la descentralización.	Concursos y cursos especiales de promoción e ingreso.
(7) Asignar funciones de planeamiento, seguimiento y evaluación de la actividad educativa a los organismos de supervisión. Especializar las supervisiones.	Posibilitar el acceso del personal con condiciones a la supervisión (no condicionar el acceso al simple criterio de la antigüedad que no resulta garantía de eficiencia).
(8) Programar cursos de formación permanente. Modificación de las bases de acceso a la función.	Institucionalizar la capacitación y el perfeccionamiento, en forma permanente.
(9) Especializar la función supervisora considerando orientaciones y modalidades.	a) Definir y clarificar el rol de la Supervisión. b) Valorar la capacitación y el perfeccionamiento, sobre la mera antigüedad. c) Implementar un sistema de capacitación y perfeccionamiento, con participación de docentes de nivel terciario y universitario.
(10) Determinación clara de funciones y niveles de decisión, conducción y operatividad. Jerarquización de funciones. Mayor participación en el planeamiento global de la educación. Determinación de líneas de coordinación. Implementar acciones permanentes de análisis y evaluación. Ampliar el servicio de supervisión a todo el sistema educativo.	Implementar la totalidad del sistema de formación, capacitación y perfeccionamiento docente. Elevar el nivel de perfeccionamiento incluyendo la carrera de Administración, Organización y Supervisión Escolar a nivel Superior. Implementar el sistema de residencia como uno de los requisitos dentro de los concursos de ascenso.
(11) Replantear la organización del sistema de Supervisión en base a la formación técnica, limitando el peso de la antigüedad.	Establecer una carrera de Supervisión Educativa con reconocimiento de base legal.
(12) No puede dar opinión (por desconocimiento)	No puede dar opinión.

5 SUGERENCIAS PLANTEADAS PARA PERFECCIONAR Y REPLANTEAR	
5.1 LA ORGANIZACION DEL SISTEMA DE SUPERVISION VIGENTES EN LA PROVINCIA	5.2 LOS CRITERIOS, BASES Y MECANISMOS CONDUCTENTES A UNA EFECTIVA CARRERA DE SUPERVISION EN EL MEDIO
(13) Institucional un programa de formación permanente y aprobar la carrera docente por concurso hasta el nivel de la Supervisión. Canalizar por otras vías o agentes, trabajos no específicos (administrativas).	Sin respuesta.
(14) Promover la radicación del Supervisor en la zona. Perfeccionamiento en base a sus necesidades. Considerar la antigüedad pero sobre la base de un perfeccionamiento constante.	Implementar la carrera de Supervisión.
(15) Modificación de los mecanismos de acceso a los cargos. Perfeccionamiento permanente.	Integrar el perfeccionamiento al sistema educativo. Implementar cursos de formación para los que se encuentren en condiciones de acceder a los cargos de Supervisión.

INVESTIGACION SOBRE LA SUPERVISION ESCOLAR
ENCUESTA CUMPLIMENTADA POR PRESIDENTES DEL CONSEJO, DIRECTORES DE ENSEÑANZA Y DELEGADOS PROVINCIALES

1 FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR	1.1 APRECIACION DEL ACTUAL SERVICIO DE SUPERVISION	1.2 ESTRUCTURA ORGANICA (Ventajas y Desventajas)	2 PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION	
			SI	NO
(1) Detectar esfuerzos docentes Capacitar equipos docentes para elaborar guías didácticas EVALUAR actividades APRECIAR colaboración para mejorar situaciones de aprendizaje.	Positivas. Guía y apoyo al docente.	VENTAJAS: Favorece la acción organizada, flexibilidad, comunicación y descentralización de actividades.	(X)	(-)
(2) Dar al docente la formación filosófica y ética que brinde seguridad profesional y técnica actualizada.	DEFICITARIO (Falta de apoyo logístico y formación profesional y técnica adecuada y actualizada).	Adecuada pero insuficiente. Ha mejorado desde la radicación en la zona.	(-)	(X)
(3) Cumplir y hacer cumplir los Planes de desarrollo educativo Orientar. Coordinar. Estimular y evaluar la labor educativa.	Requiere reajustes (fundamentalmente para la selección y capacitación del personal).	VENTAJAS: La delimitación de funciones (nueva estructura). DESVENTAJAS: Centralización del servicio específico. Falta de Supervisores por áreas.	(X)	(-)
(4) Planificación. Control y orientación.	Se distrae al Supervisor con excesivos programas y comisiones no específicas.	VENTAJAS: Toma de decisiones más ágiles. DESVENTAJAS: Superposición de áreas. Deben las Sup. administrativas de las pedagógicas.	(X)	(-)
(5) Asesorar en la elaboración de Planes y Programas. Controlar y Evaluar actividades. Estimular la capacitación y el perfeccionamiento.	BUENO.	VENTAJAS: La designación por modalidades de supervisión evita la diversificación.	(X)	(-)
(6) Perfeccionar el proceso enseñanza-aprendizaje. Servir de GUIA del maestro y la comunidad escolar.	Medianamente ajustado, con tendencia a un paulatino mejoramiento.	VENTAJAS: Descentralización (aproximación a los establecimientos y delegación de facultades). DESVENTAJAS: Falta de calidad profesional y recursos materiales.	(X)	(-)
(7) Recepcionar y solucionar todo tipo de problemas. Asesorar. Compartir. No dañar.	Servicio intermedio. Burocrático. Condicionado.	VENTAJAS: Pronta respuesta al docente (descentralización). DESVENTAJAS: Burocratización.	(-)	(Relativo)
(8) Asesorar. Controlar. Evaluar. Conocer las situaciones que se plantean. Manejarlas críticamente. Mantener informada a la superioridad.	Existen fallas en los recursos humanos (más de personalidad que técnicos)	La descentralización alivia la carga del servicio a nivel central (las decisiones de importancia suelen retrasarse y otros asuntos pierden vigencia).	(X)	(-)

1 FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR	1.1 APRECIACION DEL ACTUAL SERVICIO DE SUPERVISION	1.2 ESTRUCTURA ORGANICA (Ventajas y Desventajas)	2 PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION	
			SI	NO
(9) Conducción coherente y responsable. Asesoramiento. Apoyo, seguimiento, evaluación.	La Insuficiencia de los recursos humanos hacen que el rendimiento no sea lo eficaz que debiera.	VENTAJAS: La fluida comunicación aporta notorias ventajas.	(X)	(-)
(10) Apoyo y asesoramiento. Seguimiento y evaluación. Articulación entre los niveles.	Relativa eficiencia en vías de superación	VENTAJAS: Permanente comunicación.	(X)	(-)
(11) Dar asistencia técnica y pedagógica a las Unidades Educativas.	Parcialmente cumple con los objetivos (limitado por motivos presupuestarios).	VENTAJAS: Relación directa con la Unidad Escolar. DESVENTAJAS: Limitación presupuestaria.	(X)	(-)
(12) Ejecutar. Apoyar. Orientar. Seguimiento. Contralor. Asesoramiento. Fiscalización y evaluación de la tarea escolar.	No se cumple totalmente con los objetivos previstos (por distancia, comunicación, movilidad, etc.)	VENTAJAS: Creación de seccionales. Contacto directo con las Unidades Escolares. Descentralización del servicio. DESVENTAJAS: Falta de personal en condiciones. Falta de medios de comunicación (esc. del interior). Distancia.	(X)	(-)
(13) Control. Orientación.	Cumple buena función, pero perfectible. Faltan cursos de perfeccionamiento.	Falta de adecuados medios de movilidad y viáticos.	(X)	(-)
(14) Formar al docente como persona y como profesional.	Servicio en crecimiento. Falta mayor conciencia sobre la misión del Sup.	VENTAJAS: Sistematización de la acción. Mayor grado de efectividad. Mayor posibilidad de evaluación.	(-)	(X)
(15) Control. Fiscalización. Orientar a las Unidades Escolares.	Se cuenta con buen equipo, pero de acción limitada por afectación a otras tareas.	VENTAJAS: Se logró positiva integración de equipos. DESVENTAJAS: El sistema de acceso a la función.	(X)	(-)
(16) Diagnóstico de la realidad local. Información y asesoría a los niveles más altos. Orientación y Conducción Pedagógica. Evaluación. Nexos Esc. Comunidad y Gob. Escolar.	No profesionalizado. Niveles heterogéneos. No ejercen todas las funciones del rol (circunscripto casi totalmente al control del aprendizaje. Existen áreas específicas no cubiertas por Supervisores Especiales).	VENTAJAS: Acceso por concurso. Aceptable distribución de escuelas según dimensiones del servicio. Residencia en zonas alejadas. DESVENTAJAS: No existen estudios sistemáticos para el cargo específico. El sistema de viáticos.	(X)	(-)
(17) Orientar a los docentes. Mejorar técnicas de enseñanza y evaluación. Investigar las causas de los problemas disciplinarios. Estimular la tarea.	Ayuda oportuna. Existe sobrecargo de tareas administrativas. (quita tiempo valioso para la parte técnica).	VENTAJAS: Distribución por áreas.	(X)	(-)

1 FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR	1.1 APRECIACION DEL ACTUAL SERVICIO DE SUPERVISION	1.2 ESTRUCTURA ORGANICA (Ventajas y Desventajas)	2 PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION	
			SI	NO
(18) Asesoramiento. Controlar el cumplimiento de directivas. Colaborar en la solución de problemas.	Ha mejorado notablemente en calidad. Hay deseo de perfeccionamiento.	VENTAJAS: Estar organizado por áreas y por zonas. DESVENTAJAS: Problemas económicos que dificultan la comunicación con escuelas alejadas.	(-)	(X)
(19) Asesoramiento. Control. Evaluación. Investigación educativa (sobre la realidad educativa).	Se requiere mayor nivel cultural. Toda vía el supervisor mantiene el viejo concepto de autoridad-control. Debe cambiar adoptando función de apoyo, asesoramiento, sin descuidar la labor permanente de evaluación.	VENTAJAS: Permite la labor de equipo. DESVENTAJAS: No es fácil evaluar desde los estamentos superiores la función de equipo.	(-)	(X)
(20) Dirigir, supervisar, evaluar. Orientar y asesorar sobre el planeamiento del proceso educativo. Coordinar actividades entre Delegación, Supervisión y Maestro. Intercambiar experiencias. Asistir al Delegado. Cumplir la tarea administrativa. Conocer los problemas socio-culturales y económicos de las distintas comunidades en que están emplazadas las UNIDADES EDUCATIVAS	DEBE SER MEJORADO mediante cursos de PERFECCIONAMIENTO con pruebas de evaluación.	VENTAJAS: Si se cumplen las funciones y misiones del Supervisor señaladas en (1). DESVENTAJAS: Falta de Cursos de Capacitación y Perfeccionamiento para Supervisores del Area.	(X)	(-)
(21) Acción directriz, cultural, científica y técnica. Ejercer una dinámica grupal de liderazgo democrático. ORIENTAR-ASESORAR-INVESTIGAR-EVALUAR	La regionalización favorece el servicio de Supervisión (mayor facilidad de las Escuelas para comunicarse con el Supervisor).	VENTAJAS: Mayor comunicación con los docentes, la comunidad y las autoridades. DESVENTAJAS: Falta de personal administrativo (El Supervisor está solo en la sede y se dificulta su verdadero accionar).	(X)	(-)
(22) Fundamentalmente técnicas. Debe investigar causas y situaciones. Proponer soluciones. Debe constituirse en ayuda moral, científica y profesional.	Es más bien correctiva, pero no en su forma pura, tendiendo más bien a una Supervisión preventiva, constructiva y creadora.	VENTAJAS: La regionalización permite un mayor acercamiento a las escuelas. DESVENTAJAS: Exceso de tarea administrativa.	(-)	(X)
(23) Ejercer un liderazgo que permita una conducción hacia el mejoramiento del servicio educativo.	Atraviesa un período de transición motivado por la integración de los servicios Nacionales y Provinciales.	VENTAJAS: La estructura regional permite un mayor acercamiento hacia las escuelas (aunque se pierde ligeramente la unidad educativa)	(Sin respuesta)	(Sin respuesta)

2.1. ETAPAS DE PARTICIPACION DE LA SUPERVISION EN EL PLANEAMIENTO EDUCATIVO GLOBAL:			2.2. MOTIVOS POR LOS CUALES LA SUPERVISION NO PARTICIPA EN EL PLANEAMIENTO GLOBAL DE LA EDUCACION.
a) DISEÑO	b) DESARROLLO	c) EVALUACION	
(1) Sí	Sí	Sí	
(2) -	-	-	* Comienza a tener vigencia, con el fortalecimiento del Dpto. de Planeamiento.
(3) Sí	Sí	Sí	
(4) Sí	Sí	Sí	
(5) No	No	No	* No se ha organizado aún la forma de participación.
(6) No	No	No	* Sin respuesta.
(7) No	No	No	* Sin respuesta.
(8) Sí	Sí	Sí	(A través de los planes anuales)
(9) Sí	Sí	Sí	(A través de la Planificación Anual de la Supervisión).
(10) Sí	Sí	Sí	
(11) Sí	Sí	Sí	
(12) Sí	Sí	Sí	
(13) Sí	Sí	Sí	
(Consultas)	(Aconsejadas)	(Permanentemente)	
(14) No	No	No	* Escasa comprensión del verdadero rol del Supervisor, dada la posibilidad que ofrece el rol que desempeña.
(15) Sí	Sí	Sí	
(Consultas)	(Comisiones de trabajo)	(Comisiones y reuniones)	
(16) Sí	Sí	Sí	
(17) Sí	Sí	Sí	
(Análisis para el diagnóstico)	(Proyectos a nivel técnico pedagógico, equipamiento y edificios).		
(18) No	No	No	* No surge como inquietud desde Secretaría de Estado un acercamiento de Supervisión a la Planificación Educativa.
(19) No	No	No	* No hay un programa coherente; sí muchos planes dispersos.
(20) Sí	Sí	Sí	
(Para determinar metas, formas de alcanzarla)	(Seleccionar estrategias)	(De acuerdo al objetivo fijado)	
(21) Sí	Sí	Sí	
(22) No	No	No	* Sin respuesta.
(23) Sí	Sí	Sí	
(Elaboración de proyectos)	(Ejecución)	(Información a los organismos componentes)	

2.3. COMO SE REALIZA EL PLANEAMIENTO DEL PROGRAMA DE SUPERVISION?						
EN REUNIONES DE EQUIPO		PLANES INDIVIDUALES DEL SUPERVISOR		PLANES ELABORADOS POR LAS AUTORIDADES Identificar razones si no responde (a)		
(a) SOBRE PAUTAS CON PRIORIDADES	(b) SIN PAUTAS	(a) SOBRE PAUTAS CON PRIORIDADES COMUNICADAS CON ANTELACION	(b) SIN PAUTAS	FALTA DE EXPLICITACION	NO SE COMUNICAN PRIORIDADES	OTRAS RAZONES
(1) SI		SI				
(2) SI		SI				
(3) SI		SI				
(4) SI		SI				
(5) SI		SI				
(6) SI		SI				
(7) SI		SI				
(8) SI (y planes elaborados por las autoridades)		SI				
(9) SI		NO				
(10) SI		SI				
(11) SI		SI				
(12) SI		NO				
(13) SI		SI				
(14) SI		SI				
(15) NO	(SI)	SI	(SI)			
(16) SI		NO				
(17) SI		NO				
(18) NO		SI				
(19) NO		NO				
(20) SI	NO	NO	NO	S/Rta.		
(21) SI (a nivel regional)		SI		S/Rta.		
(22) SI		SI (a nivel regional)				
(23) SI		SI				

	- 3 - CRITERIOS QUE RIGEN LA FORMACION PERMANENTE DE LOS SUPERVISORES	- 4 - CRITERIOS PREVISTOS PARA LA FORMACION FUTURA DEL SUPERVISOR	- 4.1. - ACCIONES QUE IMPLEMENTAN LA FORMACION DEL SUPERVISOR (en el nivel primario y nivel medio)
(1)	* Facilitar la relación horizontal (que permita una relación armónica).	* Promover una visión global, panorámica, reveladora del estado del sistema educativo, en su conjunto.	* EN EL NIVEL MEDIO: Determinar claramente obligaciones y responsabilidades. - Adquisición de elementos básicos de metodología de trabajo. Técnicas de Supervisión.
(2)	* Se dictan cursos previos de perfeccionamiento (para interinatos y suplencias). Luego cursos para titulares.	- Los indicados en (3)	NIVEL PRIMARIO: Cursos de perfeccionamiento para los ascensos.
(3)	* Actualización permanente acorde con las políticas educativas en vigencia.	- Los indicados en (3)	NIVEL MEDIO: Reuniones de personal. Cursos. Análisis sistemático de Planes y Programas. Evaluación y Autoevaluación.
(4)	* La formación es circunstancial.		NIVEL MEDIO: A través de la Jefatura de Apoyo Técnico.
(5)	* No están dados.	No están formulados. Se implementan cuando surgen necesidades.	BIBLIOTECAS: Facilitar asistencia a Jornadas y Congresos.
(6)	* FORMALES: Cursos de Capacitación y Perfeccionamiento. - INFORMALES: Reuniones de Personal. Recomendaciones. Asesoramiento directo.
(7)	* Actualización. Objetividad. Sentido común. Sentido de justicia y libertad.	Idem (3)	NIVEL PRIMARIO: Cortesías personales?
(8)	* Reuniones, instrucciones, cursillos.	* Capacitación previa a su ascenso de jerarquía.	* Cursos de 5 meses organizados por la Esc. Superior de Perfeccionamiento Docente.
(9)	* Información por medio de documentos que contienen instrucciones.	* Capacitación a través de cursos (los que se realizarán cuando se ponga en vigencia el Estatuto del Docente).	NIVEL PRIMARIO: Aprobado el Estatuto a través de la Esc. Sup. de Perfeccionamiento Docente.
(10)	* Cursos de Perfeccionamiento y ascenso.	Los enunciados en (3)	NIVEL PRIMARIO: Capacitación a través Esc. Sup. de Perfeccionamiento Docente.
(11)	* Aún no existen criterios.	Tender a la formación integral del Supervisor.	NIVEL MEDIO: Actualización bibliográfica. Evaluación permanente de experiencias vividas.
(12)	* A partir de 1981 se comenzará con cursos de capacitación para ascensos de jerarquía.	* Cursos de Perfeccionamiento y ascenso organizados por la Esc. Sup. de Perfeccionamiento Docente.
(13)	* Actualmente se realiza sobre los nuevos diseños curriculares.	* Fijados por el diseño Curricular de Nivel Institucional.	NIVEL PRIMARIO: Cursos de Perfeccionamiento. NIVEL SECUNDARIO: En preparación.

	— — CRITERIOS QUE RIGEN LA FORMACION PERMANENTE DE LOS SUPERVISORES	—4— CRITERIOS PREVISTOS PARA LA FORMACION FUTURA DEL SUPERVISOR	- 4.1. - ACCIONES QUE IMPLEMENTAN LA FORMACION DEL SUPERVISOR (en el nivel primario y nivel medio)
(14)	* No existen criterios Institucionales.
(15)	* No se han institucionalizado pautas para la formación.	* Implementación de programas de perfeccionamiento.	NIVEL SECUNDARIO: En preparación.
(16)	* Actualización y Perfeccionamiento Anual para el equipo. - Iniciación de formación especial para supervisores en ejercicio y preparación de los aspirantes a dichos cargos (concursos).	* Los enunciados en (3)	NIVEL PRIMARIO: Plan Especial en el Instituto de Administración y Supervisión. - Planes y Seminarios (luego multiplicadores). NIVEL MEDIO: Idem. Se agregan "Programas a Distancia"
(17)	* Necesidad de una Supervisión actualizada. Necesidad de analizar los fundamentos.	Sin respuesta.	NIVEL PRIMARIO: Cursos de perfeccionamiento y actualización de maestros. NIVEL MEDIO: A través del Centro de Educación Permanente.
(18)	* No hay planificación adecuada. Sólo se lo hace esporádicamente.	* Concurrencia a cursos de Perfeccionamiento.	NIVEL MEDIO: Cursos de Perfeccionamiento, a cargo del Min. de Educ. de la Nación. Esporádicamente, cursos de U.N.S.A.
(19)	* Cursos de perfeccionamiento, incluyendo períodos de residencia, previo a concursos de oposición.	* Una escuela de Conducción (En Salta se implementó para Secretarios docentes).	NIVEL PRIMARIO: Cursos de Perfeccionamiento. Cursos sistemáticos.
(20)	* Reuniones. Folletos elaborados por DINEA del M. Educ. de la Nación. Bibliografía especializada. Publicaciones sobre educ. en general y del adulto en especial.	* Completar lo señalado en (3) con cursos de capacitación y actualización docente.	NIVEL PRIMARIO: (adultos) Formación integral en el contexto de Educación Permanente.
(21)	* Reuniones de intercambio de experiencias. Cursos de Perfeccionamiento Docente. Charlas sobre temas preestablecidos.	* Cursos de Perfeccionamiento Docente. - Reuniones Periódicas.	NIVEL PRIMARIO: Las señaladas en (3) y (4).
(22)	* No existe un mecanismo sistematizado. La capacitación y actualización se cubre sobre la base del interés personal de cada uno, mediante sus asistencia a cursos que organiza el Depto. de Perfeccionamiento Docente.
(23)	* El Perfeccionamiento en función. - Concursos de antecedentes y oposición.	* Planes anuales de perfeccionamiento.	* Cursos y Cursillos sobre distintos temas.

5. SUGERENCIAS PARA PERFECCIONAR Y REPLANTEAR:

5.1 LA ORGANIZACION DEL SISTEMA DE SUPERVISION VIGENTE EN LA PROVINCIA	5.2 LOS CRITERIOS, BASES Y MECANISMOS PARA UNA EFECTIVA CARRERA DE SUPERVISION EN EL MEDIO	5.3 LOS SUPERVISORES SON LOS PRINCIPALES AGENTES MULTIPLICADORES PARA LA ACTUALIZACION DOCENTE?	5.4 SU EQUIPO ACTUAL ESTA EN CONDICIONES DE ASUMIR LA TAREA (5.3) - Por qué?
(1) Jerarquía. Unidad de conducción. Principios de delegación. Coordinación. Control.	Cooperar en el análisis y formulación de propuestas para la mejor organización de la Supervisión.	(Sí)	Sí
(2) Habilitación de cursos a/c del Instituto de Conducción Educativa, para la formación permanente de Supervisores.	Es indispensable. En estos momentos está librado a sus propias posibilidades.	Si no lo son actualmente, deben serlo	No
(3) La delimitación de funciones por áreas.	A través de concursos que garanticen una efectiva prestación de servicios.	No. Falta aptitud, perfeccionamiento y experiencia. Y selección de aspirantes que no garantiza la eficiencia.	Idem 5.3
(4) Debe separarse Supervisión administrativa de la pedagógica.	La antigüedad no garantiza la eficiencia a este nivel.	Deficitariamente	Sí
(5) Cumplir con el sistema previsto.	Formular criterios, bases y mecanismos de acuerdo a las necesidades del sistema.	Sí	Sí
(6) Incrementar acciones para concientizar y perfeccionar el sistema de Supervisión.		Sí	Sí, pero muy limitados por la magnitud y complejidad de sus funciones.
(7) Más ágil selección de personal. Más rendimiento y capacidad.	Sí	Sí	No todos por falta de capacitación.
(8) Posibilitar una comunicación más rápida con las Supervisiones Seccionales del Interior mediante equipos de radioconversación.	Cursos de formación y perfeccionamiento de Supervisores.	Sí	Sí
(9)		Sí	Sí
(10)		Sí	Sí
(11) Fundamentalmente realizar cursos de capacitación y programas de radicación de Recursos Humanos.	Perfeccionar los Institutos de Formación Docente.	Sí	Sí
(12) Actualización permanente de los Supervisores e intercambio de experiencias con personal técnico de otras provincias.	Siempre y cuando se cumpla con el punto 5.1	Sí	En forma parcial
(13) Fijar previamente los objetivos. Actualizar las remuneraciones.	Actualizar las remuneraciones.	Sí	Sí
(14) Afirmación del rol. Conocimiento real de la Misión. Necesidad del sistema.		Sí	Sí

LA ORGANIZACION DEL SISTEMA DE SUPERVISION VIGENTE EN LA PROVINCIA	LOS CRITERIOS, BASES Y MECANISMOS PARA UNA EFECTIVA CARRERA DE SUPERVISION EN EL MEDIO	LOS SUPERVISORES SON LOS PRINCIPALES AGENTES MULTIPLICADORES PARA LA ACTUALIZACION DOCENTE?	SU EQUIPO ACTUAL ESTA EN CONDICIONES DE ASUMIR LA TAREA (5.3) - Por qué?
(15) Organizar la Supervisión por modalidades y especializaciones.	Definir roles. Coordinar acciones permanentes de Capacitación y Perfeccionamiento.	Sí	Sin respuesta
(16) Incrementar las Vice-Supervisiones Generales, en razón de la existencia de diversas modalidades escolares. Perfeccionamiento constante. Supervisión por Grupos de materias especiales.	Carrera de Administración y Supervisión Educativa (obligatoria para quienes deseen ascender) especializada por modalidades y áreas curriculares.	Sí	Sí, se lo ha preparado en cursos especiales (Seminarios en el Centro de Educación Permanente) Falta lograr mayor nivel de preparación.
(17) Ampliar el número de Supervisores y crear cargos de Vice-Supervisores.	Escuela de Directores y Supervisores. Cursos de aspirantes a cargo de Dirección y Supervisión.	Debe serlo	Sí
(18) Perfeccionamiento Docente Planificado como parte del organismo. Titularizar los cargos. Concurso para acceder a los mismos.	Selección de Supervisores sobre la base de antecedentes, oposición y condiciones personales. Considerar la experiencia o cargos desempeñados. Establecer un Organismo.	Sí	Sí
(19) Formación profesional del Supervisor.	Una escuela de conducción.	Sí	No, porque a un 50o/o le falta formación profesional.
(20) Acciones coordinadas con las autoridades del área educativa provincial con motivo de las transferencias del orden Nacional.	Idem (Está informando un Supervisor de la Dirección Nacional de Educación del Adulto)	Sí, es su principal función a través de su participación activa en todo el proceso de planificación y desarrollo educativo.	Sí, por tratarse de personal con experiencia.
(21) Facilitar la movilización del Supervisor. Disminuir la cantidad de escuelas a su cargo. Perfeccionar al docente con posibilidades de acceder al cargo de Supervisor.	Organizar cursos a dictarse en el interior de la Provincia para asegurar igualdad de oportunidades.	Sí, debiera ser el principal responsable de la misma.	No, carece de la preparación básica indispensable, salvo algunas excepciones.
(22) La falta o problema no está en el sistema de Supervisión, sino en la carencia de medios.	Bastaría con el perfeccionamiento continuo y sistemático del cuerpo de Supervisores.	No siempre	Sí, la mayoría de los que la integran
(23) Crear Secretarías Técnicas.		Solo en los aspectos especiales en que se perfeccionó.	No

6.- COMO SE ESTRUCTURAN ORGANICAMENTE LOS SERVICIOS DE SUPERVISION? (En relación con:)					6.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA
* CANALES DE COMUNI- CACION HORIZONTAL Y VERTICAL.	* JERARQUIAS EXISTENTES	* CRITERIOS PARA LA SELECCION DE SUPERVISORES.	* NUMERO DE ES- CUELAS A/C DEL SUPERVISOR	* No. DE DOCENTES A/C DEL SUPERVI- SOR.	(Especificación de las ventajas y desventajas estructurales)
* Jefe de Supervisores. Superv. Esc.	* De acuerdo con los Reg. actuales. (Est.Docente-Ley 14. 473/58) -Cursos de Perfeccion. -Concursos. 36 (promedio) VENTAJAS: Radicación en Zo- na del Sup.. DESVENTAJA: Dotarios de mayor movilidad.
* En ambas direcciones.	Supervisores. Jefe de Sup. Jefes de Nivel.	* Lista de Junta por antecedentes y anti- güedad.	8 (como máximo)	16 Directores. 300 Profesores	V: Delimitación de funciones. D: Centralización del servicio específico.
* Formales e informales.	Sup. de Modalidad.	Fijados por Est.Dte.	Mayor de 10.	V: Toma de decisiones más ági- les. D: Superposición de áreas.
* Reuniones, circulares.	* Subs. de Educ. Jefa- tura de Servicios Téc. -Direct. de Bibliot. -Supervisores.	Concurso de antece- dentes.	16 Bibliot. Escolares. 30 Bibliot. Públicas. 9 Bib. Privadas.	V: Participación y cumplimen- to de la política estableci- da.
* En todas las direcciones y niveles.	- Sup. Regional. - Sup. de Zona.	Titulares: Concurso de antecedentes y oposi- ción. Suplentes: residencia, antecedentes, catego- ría.	V: Descentralización y delega- ción de facultades. D: Falta calidad profesional y recursos.
* Horizontal	Vice Sup. - Sup. Sup. por Esp. Sup. Secc. y Gral.	* Los Directores que aspien a Sup. debie- ran actuar a prueba.	No más de 12.	Entre 100 y 120.	D: Abrumadora tarea adminis- trativa y burocrática.
* El equipo de Sup. entre sí y con los Sup.Seccionales.	* Sup. Escolar Sup. Seccional Sup. Gral.	* Por puntaje hasta la realización de los Con- cursos. CURSOS.	* Entre 8 y 10	Alrededor de 140	V: La descentralización, con reservas.
* Sup. Esc. entre sí y con los Sup. Seccionales.	Sup. Gral. - Sup. Secc. Sup. Esc. - Directores de Esc.	Titulares: Capacitación a través de Cursos. Suplentes: Estricto or- den de puntaje.	10	140 a 150
*	Sup.Técnica Gral. Sup. Secc. Sup. Escolar Direcciones	SUPLENTE: puntaje TITULARES: ascenso	8 a 10	150

6.- COMO SE ESTRUCTURAN ORGANICAMENTE LOS SERVICIOS DE SUPERVISION? (En relación con:)					6.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA
* CANALES DE COMUNICACION HORIZONTAL Y VERTICAL	* JERARQUIAS EXISTENTES	* CRITERIOS PARA LA SELECCION DE SUPERVISORES.	* NUMERO DE ESCUELAS A/C DEL SUPERVISOR.	* No. DE DOCENTES A/C DEL SUPERVISOR.	(Especificación de las ventajas y desventajas estructurales).
Ambas	Director. Sup.Gral. Supervisor.	Título y carrera docente.	15	600	V: No. reducido de esc. Buena comunicación personal. D: Zona alejada.
* Vertical.	Sup.Gral. Sup.Secc. Sup. Escolar. Director.	Titulares: según Est. Docente. Suplentes: por puntaje.	18	163	D: Mucha cantidad de escuelas. Vasta jurisdicción
* Formales de línea jerárquica	Dir.de Enseñanza. Vocalía. Pte.Consejo. Sub., Ministro.	* Valoración de antecedentes.	Nivel primario: 40 esc. Nivel secundaria 10 escuelas	Primario 400 doc. Medio: 250 doc.	D: Elevado número de escuelas y docentes.
Ambas	Dir. Enseñanza Sup. Zonal Sup. Enseñanza	Valoración de antecedentes.	Entre 30 y 38	100 a 120
*	7 u 8 (con asiento en Posadas). 10 u 11 el de Zona.
* Ambas	Sup.Esc. Sup. de especialidades - de Zona - Vice - Sup.Gral. y Sup. General.	50% antecedentes 50% estudios y perfeccionamiento	15 a 20	170 a 200	D: Docentes numerosos. Esc. dispersas. Recargo de tareas. V: Unidad de mando. mayor experiencia recogida.
* Ambos	Sup.Gral. y Sup. de áreas.	Concurso de antecedentes y oposición.	25	234	V: Sup. por áreas. D: Distancias.
* Ambos	* Antecedentes, experiencias y capacidad personal.	5	5 directores, c/u de los cuales tiene a/c 80 docentes.	V: No. adecuado para una acción eficaz. D: No pueden cubrirse todas las zonas en el área específica.
* Ambos	Sec.Téc.-Insp.Gral.-Sub.Insp.Gral. - Sup. de Zona-Director.	Concursos	30 escuelas término medio.	200 como máximo	V: Permite cumplir buena labor si los Sup. tienen buena formación.
* Ambos	Sup.Pcial.-Sup. de áreas (DINEA)	Por puntaje establecido por la Junta de Clasificación.	Según la zona.	Según la zona.	V: Sup. radicados en la zona. D: Factor orográfico (esc. aisladas).

6.- COMO SE ESTRUCTURAN ORGANICAMENTE LOS SERVICIOS DE SUPERVISION? (En relación con:)					6.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA.
* Ambos	Jefe de Nivel. Sup. Regional. Sup.- Director	* El Director de la Zona con mayor pun- taje. Debiera atender- se a los antecedentes de los aspirantes de cualquier zona.	30 a 50	170	D: Excesivo No. de escuelas. Recargo administrativo.
.....
* Ambos	Sup. Regional. Sup. de Zona	Antecedentes de oposición.	13	Promedio 152

7.- CUALES SON LAS TECNICAS Y PRACTICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAS FRECUENCIA?

a) VISITAS DE SUPERVISION A LAS ESCUELAS

	OBJETIVOS	MODALIDADES				No. óptimo de visitas en el año.	No. de visitas que se logran realizar.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS
		DIAGNOSTICO	ASESORAMIENTO	EVALUACION	OTROS			
(1)	*	X	X	X	5	2 - 3	V: La superposición por áreas.
(2)	* Asesorar y colaborar en la solución de los problemas.	X	X	X	3 como mínimo.	2 (promedio)	V: Seguir el proceso técnico-administrativo de la escuela. D: Ninguna.
(3)	* Orientar, estimular, evaluar.	X	X	X	3	2	V: Asesorar, evaluar, verificar (3 visitas).
(4)	*
(5)	* Asesorar, evaluar, controlar. Estimular el perfeccionamiento técnico docente.	X	X	X	3	2 en las muy alejadas.
(6)	*
(7)	* Se fijan según las modalidades del cuadro siguiente.	Control de la organización Orientación y asesoramiento inicial.	Permanente	Ocasional	Balance anual	1/4	2 y 3	V: La presencia del Sup. alienta, anima, estimula la labor docente.
(8)	* Velar por el cumplimiento de la política educativa.	X	X	X	Relacionesh. Acción comunitaria.	3	2	V: Permite conocer el panorama general de la pcia. D: Fallas humanas, más que técnicas.
(9)	* Apuntar hacia una acertada política educativa.	X	X	X	Relaciones humanas. Visitas a la com.	3	2	V: Se logra un conocimiento general de la enseñanza.
(10)	* Supervisión integral	(X) 1ra.visita	(X) 2da.visita técn.-pedagóg.	(X) visita	4	2	V: Posibilidad de implementar acciones rectificadoras.
(11)	* Orientación. Supervisión. Fiscalización.	(X) una vez al año	(X) dos-tres veces al año.	(X) una vez al año.	3	3 generales 4 para temas específicos.
(12)	*	X	X	X	3	1-2
(13)	* Asesoramiento y seguimiento del proceso.	(X) 1 visita	(X) 1 visita	(X) 1 visita	5	1	D: 1 sola visita imposibilita cumplir un plan orgánico.
(14)	*	X	X	3	1
(15)	*	X	X	3-4	1-2

7.- CUALES SON LAS TECNICAS Y PRACTICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAS FRECUENCIA?

a) VISITAS DE SUPERVISION A LAS ESCUELAS

OBJETIVOS	MODALIDADES				No. óptimo de visitas en el año.	No. de visitas que se logran realizar.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS
	DIAGNOSTICO	ASESORAMIENTO	EVALUACION	OTROS			
(16) * Diagnosticar. Orientar. Controlar. Evaluar. Estimular.	X	X	X	Control. Relaciones con la comunidad.	9	3 - 4	V: Mayor profundidad en el análisis. D: Se pierde continuidad y seguimiento.
(17) * Necesidad de cambiar de modalidad en Esc. de Nivel Medio.	X	X	X	3	2 - 3	V: Enriquecimiento del docente, director y del Supervisor.
(18) * Comprobar el correcto funcionamiento técnico y administrativo.	X	X	X	6	4 - 5	V: Mayor relación mayor nivel.
(19) * Estudio de la realidad educativa.	X	X	X	3	Según modalidades.	V: Mejor conocimiento de las escuelas.
(20) * Dirigir, coordinar, asesorar, orientar, evaluar. Conocer los problemas. Sugerir mejoras a la Superioridad.	X	X	X	4	4	V: Mayor No. de visitas, mayor eficiencia. D: Falta de movilidad y viáticos.
(21) * Jerarquización de objetivos.	X	X	X	3	2	V: Permite seguimiento y orientación permanentes. Sirve de estímulo al docente.
(22) * Organización. Ajuste. Evaluación.		X	X	3	1 (excepcionalmente 2)
(23) * Mejorar los resultados del proceso educativo.	X	X	X	4	2	V: Mayor No. de visitas, mejores posibilidades de perfeccionamiento.

7.- CUALES SON LAS TECNICAS Y PRACTICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAS FRECUENCIA?							
b) VISITAS DE SUPERVISION A LAS AULAS							
OBJETIVOS	MODALIDADES				No. óptimo de visitas en el año.	No. de visitas que se logran realizar.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS
	DIAGNOSTICO	ASESORAMIENTO	EVALUACION	OTROS			
(1) * Dar pautas para la conducción educativa. - Coordinar el trabajo de equipo.	X	X	X	5	2 - 3
(2) * Evaluar el proceso enseñanza-aprendizaje.	X	X	X	2	1	V: Conversar con los alumnos. Medir su desenvoltura. Vencer el apocamiento.
(3) * Evaluar el desarrollo de planes y programas.	X	---	3	2	V: Asesorar, verificar, evaluar.
(4) *	---	---
(5) *	---	---
(6) *	---	---
(7) * Constatar la tarea pedagógica y formativa que se cumple.	X	X	Ocasionalmente	Clases MODELO	3	2	V: Permite seguimiento y evaluación correcta.
(8) * Completar la visión gral. de c/ esc. Constatar la acción formativa e informativa.	X	X	X	Relaciones humanas	Forman parte de las visitas de la escuela.		V: Unificación que produce la guía standard.
(9) * Controlar la evaluación en el rendimiento.	X	X	X		3	2	V: Producir uniformidad en el trabajo.
(10) * Control rendimiento del alumno.	X	X	X	-	2	2
(11) * Formar al directivo como Sup.	A veces	A veces	A veces	---	5	5
(12) *	X	X	X	---	3	1 - 2
(13) * Evaluar la acción docente.	X	X	---	10	Muy variable s/modalidad y ubicación.	V: Corrige fallas. D: Dificulta evaluación general.
(14) * Orientar y evaluar la tarea del aula.	X	X	---	3	1
(15) *	X	X	X	---	---	1 - 2
(16) * Conocer el desarrollo de lo planificado. -Estimular niveles de rendimiento de los alumnos. -Evaluar integralmente el proceso. -Evaluar habilidad docente.	X	X	X	Colaboración participativa en la Clase (9)	1	1 a 23	V: Conocer la realidad del aula. -Relación educando-educ. -Preparación científica del docente. -Niveles de aprendizaje. D: Error diagnóstico por visitas insuficientes.

7.- CUALES SON LAS TECNICAS Y PRACTICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAS FRECUENCIA?

b) VISITAS DE SUPERVISION A LAS AULAS

	OBJETIVOS	DIAGNOSTICO	ASESORA- MIENTO	EVALUACION	OTROS	No. ópti- mo de visi- tas en el año.	No. de visi- tas que se logran reali- zar.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS
(17)	*	X	X	X	—	2	1
(18)	* Conocimiento del accionar do- cente, preparación y enfoque. Conocimiento del medio.	X	X	X	—	3	1	V: 90% D: 10% (puede atrasar la marcha del programa)
(19)	* Conocer el nivel del trabajo docente, para orientarlo y evaluar su labor.	X	X	X	—	2	2	V: Conocer la situación en que trabaja el docente.
(20)	* Dirigir, asesorar, orientar, coordinar, evaluar.	X	X	X	—	4	4	V: Mayor No. de visitas, ma- yor eficacia. D: Falta viaficos y movilidad.
(21)	*	X	X	—	3	1 - 2
(22)	* Evaluación del aprendizaje.	X	X	—	Sin lími- tes.	(1)
(23)	* Mejoramiento del aspecto técnico-docente.	X	X	X	Obser.expe- riencias me- todológicas.	4	2

[illegible]

7.- CUALES SON LAS TECNICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA?

c) INFORMES ESCRITOS

d) ENTREVISTAS DEL SUPERVISOR CON EL DOCENTE

	Sin guía stan- dardizada	Con guía elaborada	Con guía standarizada	VENTAJAS Y DESVEN- TAJAS	Diagnósti- co	Asesora- miento	Intercambio de experien- cia	Evaluación	VENTAJAS Y DESVEN- TAJAS
(16)	X	V: Expresión creadora, c/u de los Sup. puede mostrar su interés y perspectiva. D: Dificulta ordenamiento de la información. Imposi- bilita estadística.	X	X	X	X	V: Mejora comunicación Facilita orientación y ase- soramiento directo e indi- vidualizado. D: Exige personalidades compatibles, empatía (no todos los Sup. son idóneos).
(17)	X	V: El trabajo está ordena- do.	X	X	X
(18)	X	X	V: Se puede efectuar una apreciación general y com- parativa. D: Las fichas standarizadas limitan la apreciación del Sup. (deben combinarse con otros medios que per- mitan mayor libertad.	X	X	X	X	V: Permite el acercamien- to de orientación , la guía.
(19)	X	V: Responde mejor a la realidad.	X	X	X	X	Son todas ventajas. Se op- timiza la relación personal y favorece la comunica- ción.
(20)	X	V: Se adapta a las reales ne- cesidades del medio. D: No se cuenta con perso- nal especializado para su e- laboración (Gabinete Psico- pedagógico, etc.).	X	X	X
(21)	X	V: Ofrece una guía comple- ta a los Sup. sin experien- cia.	X	X	X	X	Se realizan en circunstan- cias muy especiales. La permanente comunicación con el docente daría ópti- mos resultados.
(22)	X	X	X	X
(23)	X	V: Conocimiento cabal de los aspectos a supervisar.	X	X	X

7.- CUALES SON LAS TECNICAS Y LAS PRACTICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA?

	e) CIRCULARES, BOLETINES, INSTRUCCIONES ESCRITAS, DOCUMENTOS DE APOYO.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS	g) CLASES DE DEMOSTRACION, MICROENSEÑANZA, OBJETIVOS.	h) EXPERIENCIAS DIRIGIDAS
(1)
(2)	Unico medio de difusión y eficaz	D: Las demoras en el recibo de la comunicación.
(3)	Suple la falta de visitas in situ	V: Permite que el doc. cuente con material permanente de consulta.	Sí. Objetivo: Dar carácter práctico a la enseñanza teórica.
(4)
(5)	X	V: Permite llegar en forma rápida a todo el personal. D: No hay relación personal.
(6)
(7)	X	V: Unifican criterios, actualizan. D: No se leen, no se tienen presente, son frías.	Objetivos: Perfeccionar, asesorar.	No se debe n experimentar técnicas no aprobadas.
(8)	X	V: Mayor guía y apoyo para el docente.
(9)	X	V: Apuntalar el sistema suscitando semejanza de criterios.
(10)	X	V: Unificar criterios generales aplicables.	"Talleres Pedagógicos"
(11)	X	X
(12)	X
(13)
(14)
(15)
(16)	X	V: Documentan, informan, asesoran a distancia. D: Si son muy extensos no se leen o se leen superficialmente. -Dificultades de envío a zonas aisladas.	OBJETIVOS: Rápido diagnóstico. Reenseñanza positiva. Gran economía. Eficiencia en la orientación.	Permiten el control de las situaciones, los reajustes oportunos y el reciclaje. OTRAS TECNICAS: Documentos. Guías. Orientaciones radiales. Visitas a maestros de otras zonas. Asistencia a cursos, reuniones técnicas fuera de la Provincia.
(17)	X	V: Es masiva y llega a un mismo tiempo. D: No hay comunicación directa.	OBJETIVOS: Actualización en Ciencias.	Clases de Laboratorio.

7.- CUALES SON LAS TECNICAS Y LAS PRACTICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA?

	e) CIRCULARES, BOLETINES, INSTRUCCIONES ESCRITAS, DOCUMENTOS DE APOYO.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS	g) CLASES DE DEMOSTRACION, MICROENSEÑANZA, OBJETIVOS.	h) EXPERIENCIAS DIRIGIDAS
(18)	X	V: Mejor ordenamiento. Comunicación ágil y directa.	OBJETIVOS: Demostrar las técnicas correctas.
(19)	X	V: Sirven como apoyo de las visitas, mientras no sean las únicas técnicas.	OBJETIVOS: Actualización docente.	Actualización docente. OTRAS TECNICAS: Recomendación de la bibliografía actualizada.
(20)
(21)	Sí, las que remite la Regional. El Sup. no elabora estos documentos.	V: Su adaptabilidad a las características de cada zona.
(22)
(23)	X	V: Contribuyen al perfeccionamiento.	Se realizan ocasionalmente desde la superioridad.

7. CUALES SON LAS TECNICAS Y LAS PRACTICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA?						
f) REUNIONES DE DOCENTES	MODALIDADES				No. reuniones en el año	VENTAJAS Y DESVENTAJAS
OBJETIVOS	Informativas	Asesoramiento	Evaluativa	Intercambio de experiencia		
(1) Coordinar, organizar, aconsejar, sugerir y recibir sugerencias. Estimular la capacidad creadora.	x	x	x	x	3
(2) Intercambio de experiencias. Evaluar.	x	x	x	—	1 por mes promedio	VENTAJAS: Actualización de información. Trabajo en grupo.
(3) Fijar pautas y criterios generales para la labor específica.	x	x	x	x	2	Asesorar, verificar, evaluar.
(4)	—	—	—	—	—
(5) Fijar pautas, informar sobre la marcha del sistema, intercambiar experiencias.	x	x	x	x	3	VENTAJAS: Uniformar instrucciones y Asesoramiento. DESVENTAJAS: Traslado del personal distante de la Sede.
(6)	—	—	—	—	—
(7) Los que exigen las circunstancias	—	—	—	Es positivo	2 - 4	VENTAJAS: Conocerse. Perfeccionarse por la experiencia. de otros. DESVENTAJAS: Horas extra-escolares, difícil cumplimiento.
(8) Análisis de la situación escolar particular.	x	x	x	x	A criterio del Director	VENTAJAS: Necesaria flexibilidad. DESVENTAJAS: No siempre se cumple el número necesario.
(9) Análisis del sistema	x	x	x	x	Ideal 2 mensuales	VENTAJAS: Exhaustivo conocimiento de la realidad escolar.
(10) Perfeccionamiento docente.	—	—	—	Jornadas Pedagógicas	8	VENTAJAS: Actualización permanente sobre los problemas de cada escuela.
(11) Satisfacer inquietudes. Asesoramiento.	x	x	x	x	2
(12)	—	x	—	x	—
(13) Impartir directivas generales	x	x	—	—	1
(14) Formar - Informar	x	x	x	—	3
(15)	x	x	—	x	—
(16) Orientar el Planeamiento Institucional. Dar directivas generales. Explicar actos administrativos del Gobierno Escolar.						VENTAJAS: Obtener coherencia en el grupo. Permitir expresar dudas. Lograr Interacción rica de todo el personal. DESVENTAJAS: Mayor complejidad para dilucidar los problemas. Menos participación de tímidos e inseguros.

7. CUALES SON LAS TECNICAS Y LAS PRACTICAS DE SUPERVISION UTILIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA?						
f) REUNIONES DE DOCENTES	MODALIDADES				No. reuniones en el año	VENTAJAS Y DESVENTAJAS
OBJETIVOS	Informativas	Asesoramiento	Evaluativa	Intercambio de experiencia		
(17) Dar normas administrativas; actualización científica y metodológica.	—	—	—	—	12 Direct. con Docentes. 3 Superv. con Direct. y Doc 12 Superv. con Directores.	VENTAJAS: Lograr el conocimiento del personal
(18) Comunicación para actualizar al docente sobre nuevas técnicas, contenidos etc.	x	x	x	x	Directores 3 Jefe Dpto. con Supervisor 2	VENTAJAS: Se detectan problemas y se dan soluciones.
(19) Unificar criterios, intercambiar experiencias, mejorar la comunicación, labor de equipo.	x	x	x	x	Directores. Tantas como sea necesario Sup. No menos de 3	VENTAJAS: Favorece la comunicación. Permite unificación de criterios. Mejora las relaciones humanas.
(20) -----	—	—	—	—	2 mensuales	-----
(21) Mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.	x	x	x	—	1 mensual con Directores	VENTAJAS: Positivas por el intercambio de criterios y experiencias que permiten re-ver medidas y realizar reajustes.
(22) Informaciones generales. Análisis de documentos técnicos. Asesoramiento.	x	x	x	x	(1)	-----
(23) Mejorar los resultados del proceso educativo	x	x	x	—	(1)	VENTAJAS: Posibilidad de unificar criterios.

8.- CUALES SON LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS QUE TIENE A SU CARGO EL SUPERVISOR?

Relevar información sumaria	Instruir sumarios	Controlar datos estadísticos	Informar sobre el estado de los edificios	Proponer y tramitar la creación de escuelas	Proponer y tramitar la creación de cargos	Proponer supresión o fusión de esc., cargos o servicios
(1) X	X	X	—	X	X	X
(2) X	X	X	X	X	X	X
(3) X	—	—	X	X	X	X
(4) X	—	X	X	X	X	X
(5) X	—	—	X	—	—	—
(6) Sin rta.	—	—	—	X	X	X
(7) X	X	X	X	X	X	X
(8) X	X	X	X	X	X	X
(9) X	X	X	X	X	X	X
(10) X	—	X	X	—	X	—
(11) X	—	X	X	X	X	X
(12) X	X	X	X	X	X	X
(13) X	X	X	X	X	X	X
(14) X	X	X	X	X	X	X
(15) X	X	X	X	X	X	X
(16) X	X	X	X	X	X	X
(17) X	X	X	X	X	X	X
(18) X	—	X	X	X	X	X
(19) X	—	X	X	X	X	X
(20) —	—	X	X	X	X	X
(21) X	—	X	X	X	X	X
(22) X	—	X	X	X	X	X
(23) X	—	X	X	X	X	X

8.- CUALES SON LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS QUE TIENE A SU CARGO EL SUPERVISOR?

Elevar informes a la Superioridad.	Tramitar renunciaciones y licencias del personal	Elaborar circulares administrativas	Tramitar circulares administrativas	Tramitar permutas y traslados del personal	Tramitar o designar interinos y suplentes	Elaborar la memoria anual de su jurisdicción
(1) X	--	--	--	--	--	--
(2) X	--	X	--	--	--	--
(3) X	X	X	X	X	X	X
(4) X	--	X	X	--	--	X
(5) X	--	--	X	X	--	--
(6) Sin rta.	--	--	--	--	--	--
(7) X	X	X	--	--	X	--
(8) X	--	--	--	--	--	--
						OTROS: Controlar la organización esc. y los datos estadísticos
(9) X	--	--	--	--	--	--
(10) X	--	--	--	--	--	--
(11) X	X	X	X	X	X	X
(12) X	--	--	--	--	--	X
(13) X	X	X	X	X	X	X
(14) X	X	X	--	X	X	X
(15) X	X	--	--	X	X	X
(16) X	--	--	--	--	--	X
(17) X	--	X	X	X	X	X
(18) X	X	X	X	X	X	X
(19) X	--	X	--	--	--	X
(20) X	X	X	X	X	--	X
(21) X	X	--	--	X	--	X
(22) X	X	--	--	X	--	--
(23) X	X	--	--	--	--	--

8.1. QUE TIEMPO DEMANDA AL SUPERVISOR LA LABOR ADMINISTRATIVA?					9.- CUALES SON LOS MEDIOS CON QUE CUENTA LA SUPERVISION PARA DESARROLLAR SU LABOR?		
Hasta 25%	Hasta 50%	Hasta 75%	Más del 75%	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESE TIEMPO EN RELACION CON SUS TAREAS TECNICAS.	a) EN RELACION CON LOS RECURSOS HUMANOS:		
					Auxiliares administrativas	Equipo de apoyo técnico	Grupo docente colaborador
(1)	X	-	-	No debería trabajar en tareas no técnicas	X	X	X
(2)	-	X	-	V: Enterarse de los problemas y aportar soluciones. D: Extraerlo de su verdadera función Sup.	-	-	-
(3)	-	X	-	D: Exceso tarea administrativa en desmedro de la técnica.	X	X	X
(4)	S/R	X	-	X
(5)	-	X	-	Quita tiempo a la tarea específica.	X	X	X
(6)	S/R
(7)	-	-	(x75)	La tarea administrativa es importante pero no debe sobrepasar la técnica	X	X	-
(8)	X	-	-		X	X	X
(9)	X	-	-	X	X	-
(10)	X	-	-	X	X	-
(11)	-	-	X	Demasiada actividad administ.	X	X	-
(12)	-	X	-	D: No se logran los objetivos previstos.	X	X	X
(13)	-	-	-	X	Dificulta en forma visible la tarea administrativa.	X	X
(14)	-	X	-	-	-	-
(15)	-	-	-	X	-	Ocasionalmente
(16)	X	-	-	* La tarea adm. requiere mayor tiempo (un 40%) pero se resentiría la tarea técnica (se demoran los trámites e informes).	X (Doc. en tareas pasivas)	-	X (Doc. en tareas pasivas y comisiones de trabajo).
(17)	-	-	X	-	D: Grandes, se pierde el principal objetivo del Supervisor.	X	-
(18)	-	X	-	-	V: Mejor conoc. de la esc. D: No tiene tiempo libre para el accionar docente específico.	X	-

8.1. QUE TIEMPO DEMANDA AL SUPERVISOR LA LABOR ADMINISTRATIVA?					9.- CUALES SON LOS MEDIOS CON QUE CUENTA LA SUPERVISION PARA DESARROLLAR SU LABOR?		
Hasta 25%	Hasta 50%	Hasta 75%	Más del 75%	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE ESE TIEMPO EN RELACION CON SUS TAREAS TECNICAS.	a) EN RELACION CON LOS RECURSOS HUMANOS:		
					Auxiliares administrativos	Equipo de Apoyo técnico	Grupo docente colaborador
(19)	X	-	-	V: Debe conocer la administración de la institución.	X	X	X
(20)	X	-	-
(21)	-	-	X	D: Incide negativamente en la tarea específica.	- (esta falta de personal obliga a ocupar el 75% en adm.)	-	-
(22)	-	-	X	D: Se traduce en detrimento de lo técnico.	X	X
(23)	X	-	-	Es necesario mayor dedicación a la tarea técnica.	X	X	X

9. CUALES SON LOS MEDIOS CON QUE CUENTA LA SUPERVISION PARA DESARROLLAR SU LABOR?

T: Totales M: Mínimas
P: Parciales N/C: No cubre

EN RELACION CON LOS RECURSOS FISICOS (Capacidad Instalada)			EN RELACION CON LOS RECURSOS FINANCIEROS					EN RELACION CON LOS MEDIOS DE APOYO A LA SUPERVISION	
Edificio	Mobiliario	Equipamiento	Bienes de Capital	Bienes de Consumo	Gastos de funcionamiento	Movilidad	Viáticos	Aspecto adecuado que hace más provechosa la tarea?	Carencia que dificulta más profundamente la tarea?
(1) P	P	P	M	M	M	M	M	Grupo de docentes colaborador	Bienes-Movilidad
(2) T	M	M	N/C	N/C	N/C	P	P	Radicación en la zona de influencia.	Falta de movilidad
(3) P	P	P	P	M	S/P	P	P	Equipo de apoyo técnico. Grupo docente colaborador. Auxiliares administrativos.	Capacidad instalada (P) Recursos financieros (P)
(4) M	P	P	N/C	M	P	P	P	Grupo docente colaborador.	Auxiliar administrativo.
(5) N/C	N/C	N/C	M	M	M	P	P	Capacidad instalada (N/C) Falta apoyo administrativo.
(6)
(7) M	P	P	P	P	M	P	P	Auxiliar administrativo. Sumariante. Asesores Pedagógicos Legales.	Carencia apoyo técnico de nivel jerárquico técnico docente administrativo.
(8) T	T	T	T	T	T	T	T	La visita a las Escuelas.	Recursos humanos. Distancias.
(9) T	T	T	T	T	T	T	T	El conocimiento de lo que ocurre en las escuelas a través de las visitas.
(10) T	T	T	T	T	T	T	T	Recursos financieros.
(11) M	M	M	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	Relación interpersonal.	Falta de personal. Falta de recursos administrativos.
(12) M	M	P	...	P	T	P	T
(13) N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C
(14) M	M	M	M	M	M	M	M
(15) M	N/C	M	M	M	M	La falta de recursos financieros, viáticos y movilidad.
(16) P	P	P	P	P	P	T	T	El grupo docente colaborador.	Movilidad. Legislación con actualización
(17) M	M	M	M	M	M	N/C	P	Falta de equipamiento, personal y aulas taller.
(18) N/C	M	P	N/C	P	P	P	P	La comunicación con los establecimientos.	Recursos físicos y humanos.

9. CUALES SON LOS MEDIOS CON QUE CUENTA LA SUPERVISION PARA DESARROLLAR SU LABOR?								T: Totales P: Parciales	M: Mínimas N/C: No cubre
EN RELACION CON LOS RECURSOS FISICOS (Capacidad Instalada)			EN RELACION CON LOS RECURSOS FINANCIEROS					EN RELACION CON LOS MEDIOS DE APOYO A LA SUPERVISION	
Edificio	Mobiliario	Equipamiento	Bienes de Capital	bienes de Consumo	Gastos de funcionamiento	Movilidad	Viáticos	Aspecto adecuado que hace más provechosa la tarea?	Carencia que dificulta más profundamente la tarea?
(19) T	T	T	T	T	P	P	P	Las condiciones personales.	La falta de formación profesional.
(20)
(21) P	M	M	N/C	M	M	N/C	N/C	Comunicación permanente del Supervisor con directores y docentes.	Sobrecarga de tarea administrativa. Exceso de escuelas a/c de un Supervisor.
(22) P	P	P	S/R	P	M	P	P	El departamento de Currículo. El departamento de Perfeccionamiento docente.
(23) T	T	T	P	T	P	T	T	Equipo de apoyo técnico.	Recursos financieros para bienes de capital.

