UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
“FRANCISCO MORAZÁN”
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍAEN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN
II PROMOCIÓN

TESIS DE MAESTRÍA:

“Formación de los Directivos en Centros de Educación Media en Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente: Un Modelo de Capacitación para Generar Competencias”

TESISTA
Samuel Calixto Espinal

ASESORA DE TESIS
M.SC. ADALGIZA MEJÍA

TEGUCIGALPA M.D.C. HONDURAS C. A.

DICIEMBRE 2013

TESIS:

"Formación de los Directivos en Centros de Educación Media en Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente: Un Modelo de Capacitación para Generar Competencias"

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

“FRANCISCO MORAZÁN”

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

II PROMOCIÓN

TESIS DE MAESTRÍA:

“Formación de los Directivos en Centros de Educación Media en Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente: Un Modelo de Capacitación para Generar Competencias”

PREVIA OPCIÓN AL TÍTULO DE

MÁSTER EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADA POR:

Samuel Calixto Espinal

TEGUCIGALPA M.D.C. HONDURAS C. A.

DICIEMBRE DE 2013

AUTORIDADES

M.Sc. DAVID ORLANDO MARÍN LÓPEZ

Rector

M.Sc. HERMES ALDUVÍN DÍAZ LUNA

Vicerrector Académico

M.Sc. RAFAEL BARAHONA LÓPEZ

Vicerrector Administrativo

M.Sc. YENNY AMINDA EGUIGURE TORRES

Vicerrectora de Investigación y Postgrado

M.Sc. GUSTAVO ADOLFO CERRATO PAVÓN

Vicerrector del CUED

M.Sc. CELFA IDALISIS BUESO FLORENTINO

Secretaria General

Ph.D. JENNY MARGOTH ZELAYA MATAMOROS

Directora de Postgrado

TEGUCIGALPA, M.D.C. DICIEMBRE DE 2013

Terna Examinadora

Esta tesis fue aceptada y aprobada por la terna examinadora nombrada por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, como requisito para optar al grado académico de Máster en Gestión de la Educación.

Tegucigalpa, M.D.C., 10 de Diciembre de 2013

_____

Dr. José Hernán Montufar
Examinador(a) presidente

_____ _____

M.Sc. Rudis Salinas
Examinador(a)

M.Sc. Adalgiza Mejía
Examinador(a)

_____

Samuel Calixto Espinal
Tesista

DEDICATORIA

Este esfuerzo realizado se lo dedico a Dios todo poderoso por darme la fortaleza para salir adelante y la sabiduría para elaborar este trabajo.

A mí Familia:
Suyapa Fúnez Lobo mi querida esposa mis queridos hijos por su apoyo incondicional y su compresión tan necesaria para salir adelante.

Eduin Samuel Espinal, Gleybin Adalid Espinal, Josselin Daniela Espinal; y Lilian Suyapa Fúnez, con el cariño de siempre para ellos este esfuerzo con todo el amor de padre.

A mi Madre: Concepción Espinal que medio el ser y muchos consejos que han servido para mis logros en la vida de la misma forma a mis Hermanos y sobrinos.

Msc. Adalgiza Mejía; Mi asesora de tesis, por su profesionalismo y su gran contribución en la elaboración de este trabajo.

A los Catedráticos que contribuyeron en mi formación en la maestría Gestión de la Educación

A mis Compañeros; que con el tiempo nos fuimos conociendo y consolidando en un verdaderos equipo de trabajo.
A las autoridades de la Secretaría de Educación por su apoyo para hacer realidad este sueño.

A mi Jefe Fausto Emilio Castro y mis compañeros de trabajo por su apoyo y compresión.

Va para todos, este esfuerzo con todo mi cariño.

AGRADECIMIENTO

A Dios; por permitir lograr otro triunfo en mi vida profesional y mantenerme con salud y a mi familia.

A mi Familia; porque fueron ellos el soporte para salir adelante en esta nueva formación académica.

A mi Madre y esposa: por su apoyo espiritual y consejos.

A mis Compañeros de Maestría; por el tiempo que compartimos y el apoyo que nos dimos uno a otros.

A la UPNFM; por recibirnos en su seno y darnos otras oportunidad en nuestra formación profesional.

A Nuestros Catedráticos; que fueron la parte fundamental de nuestra formación.

Para todos aquellos que de una u otra forma aportaron un granito de arena en nuestra formación va para todos mi humilde agradecimiento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema..... 4
1.1Formulación del Problema..... 5
1.2 Objetivos 6
1.3 Preguntas de investigación 6
1.4 Justificación..... 7
CAPÍTULO II: Marco Teórico..... 9
2.2 Origen de la Supervisión Educativa 10
2.3 Conceptualización de la Supervisión..... 15
2.4 Modelos de Supervisión Educativa 21
2.4.1 Modelo de Supervisión según la ayuda proporcionada..... 22
2.4.1.1 El modelo de supervisión no directiva 22
2.4.1.2 El Modelo de Supervisión Colaborativo..... 24
2.4.1.3 El Modelo de Supervisión Directa e Informativa..... 25
2.4.1.4 Supervisión de Control Directo..... 26
2.4.2 Modelos de Supervisión según el Momento de su Aplicación..... 26
2.4.2.1 Supervisión Correctiva 27
2.4.2.3 Supervisión Constructiva..... 28
2.5 Características de la supervisión..... 29
2.5.1 Filosófica 29
2.5.2 Cooperativa..... 30
2.6 Funciones de la Supervisión 30
2.6.1 La Función de Control 30
2.6.2 La Función de Asesoramiento..... 32
2.6.3 La Función de Evaluación 33
2.7 El Papel del Supervisor 36
2.7.1 El Supervisor y la Función Supervisora..... 36
2.8 Competencias del Supervisor..... 39
2.8.2 El Supervisor Comunicador..... 39
2.8.3 Perfil del Director Supervisor..... 41
2.9 El Acompañamiento Docente 43

2.9.1 Conceptualización 43
2.9.2 El Acompañamiento, una Estrategia Pedagógica 46
2.9.3 Técnicas e Instrumentos Indirectos para el Acompañamiento 47
2.9.3.1 La Reunión 47
2.9.3.2 La Observación 48
2.9.3.3 Hoja de Vida del Docente 48
2.9.4 Funciones del Supervisor Acompañante 49
2.1 Antecedentes de la Supervisión en Honduras 50
2.10 El Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH).... 57
CAPÍTULO III: Marco Metodológico 64
3.1 Enfoque y Tipo de Investigación 64
3.2. Variables e Indicadores 65
3.3 Población y Muestra 67
3.2.1 Criterios de Selección de los Institutos de Media 68
3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información 68
3.5Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información 72
3. Plan de Análisis de los Datos 72
CAPÍTULO IV: Presentación y Análisis de Resultados 74
4.1 Caracterización General 74
4.2 Necesidades de Formación y Actualización de Directivos de Institutos de Educación Media 79
Grafico No. 6.- Necesidades nada sentidas 80
Grafico No. 7.- Necesidades poco sentidas 81
Grafico No. 8.- Necesidades sentidas 82
Grafico No. 9.- Necesidades bastante sentidas 83
Grafico No. 10.- Necesidades muy sentidas 84
4.3 Principales Necesidades de Formación en Supervisión y Acompañamiento Docente 85
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 89
5.1 Conclusiones: 89
5.2 Recomendaciones 90
I. INTRODUCCIÓN 3
II. OBJETIVOS 4

2.1Objetivo General 4
2.2 Objetivos Específicos 4
III. DURACIÓN 5
IV. PROPUESTA DE CAPACITACION 8
V. ESTRATEGIAS DE CAPACITACION 11
VI. EVALUACION. 12
VII. GESTION DEL PROYECTO. 13
VIII. PRESUPUESTO 14
BIBLIOGRAFÍA 16
ANEXOS 23
Anexo No. 1.- Instrumentos de Investigación para Directivos de Institutos Oficiales de Educación Media. 24
Anexo No. 2.- Listado de Institutos de Educación Media donde Se Realizó la Investigación 28

INTRODUCCIÓN

La Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente busca el mejoramiento de las instituciones educativas, focaliza las fortalezas y debilidades de los centros, aplica instrumentos, normas y políticas educativas, controla, orienta, ayuda y asesora la concreción del currículo en el aula de clase, describe situaciones, las analiza, reflexiona sobre las mismas y emite un juicio; a través de ella se logra perfeccionar el proceso de enseñanza aprendizaje, mejora la metodología, la planificación institucional y de grado, ayuda para que la organización interna y externa fortalezcan los lazos de cooperación y con esto mejorar la infraestructura y por ende las relaciones en el contexto, fortalece la relación entre la escuela y las interrelaciones internas entre docentes, directivos, estudiante y docente; propugna por un liderazgo democrático, una administración transparente y una cultura de rendición de cuentas, lucha por mejorar los indicadores educativos y porque los directivos alcancen un desarrollo profesional de acuerdo a las demandas y exigencias de la sociedad hondureña.

Los directivos de los centros educativos son los responsables de dar seguimiento y monitoreo a las estrategias de supervisión y acompañamiento docente, de mejorar las condiciones profesionales de los docentes, el aspecto físico de la institución y la planificación con el propósito de brindar una educación de calidad e integral, y sobre todo formar estudiantes con competencias para que se integren al mercado laboral con éxito; no obstante, para que esto se logre es necesario primero formar a los directivos no solo en el campo de la supervisión sino en otros saberes para que sus decisiones sean más profesionales y el beneficio sea principalmente para la institución que rectora, así como para la educación nacional.

El interés en realizar el proyecto de investigación ***"Formación de los Directivos en Centros de Educación Media en Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente: Un Modelo de Capacitación para Generar Competencias"***, está basado en la necesidad de conocer la perspectiva de los directivos respecto a sus posibles necesidades de formación y capacitación en

materia de supervisión educativa y acompañamiento docente, en vista de la actual importancia de estos procesos en la mejora de la calidad educativa.

Esta investigación se realizó con los directivos de los institutos oficiales de Educación Media que funcionan en el Municipio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán.

Este documento consta de cinco capítulos: el primero hace referencia a la construcción del objeto de estudio, dentro del cual se desarrolla el planteamiento y formulación del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, las preguntas de investigación y la respectiva justificación.

El capítulo II incluye la fundamentación teórica del estudio, apartado en el cual se exploran los antecedentes de la supervisión, su origen, conceptualización y su posición en el contexto hondureño; asimismo se abordan los modelos de supervisión educativa, enfocándose en los modelos de supervisión según ayuda proporcionada y según el momento de su aplicación, del cual se tratan de manera específica los modelos de supervisión no directivo, colaborativo, de supervisión directa o informativa, de supervisión control directo, el modelo de supervisión según el momento de su aplicación, incluyendo los momentos preventivo y constructivo;

Otros temas que son incluidos en la fundamentación teórica del estudio son las características de la supervisión, las funciones del supervisor, entre las cuales se encuentran el control, asesoramiento y la función evaluativa; también se hace referencia al papel del supervisor, dentro del cual se aborda el liderazgo como una de sus competencias propias, su rol de comunicador y el perfil del supervisor educativo. Un último apartado de este capítulo trae a colación referencias acerca del acompañamiento docente, dentro del cual se abordan las funciones del supervisor acompañante, el acompañamiento como estrategia pedagógica y las técnicas e instrumentos indirectos para el acompañamiento, tales como la reunión, la observación y la hoja de vida del docente; en esta misma línea, se hace referencia al Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH) y la formación de directivos de centros educativos en el nivel de educación media.

El IIIcapítulo del documento describe el marco metodológico, incluyendo el enfoque y tipo de estudio, las variables e indicadores, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el plan de análisis de los datos.

El IV capítulo plasma los resultados del estudio, presentándose en primer lugar una caracterización general de los informantes, para tener una mejor visión de la muestra; luego se analizan los aspectos específicos de supervisión educativa y acompañamiento docente, para lo cual se presentan algunas tablas y gráficos, que permiten tener una óptima comprensión de las necesidades formativas y de capacitación de los directivos que conformaron la muestra del estudio.

El V capítulo establece las conclusiones y recomendaciones a partir de los hallazgos de la investigación.

Asimismo, en la parte final del documento se presentan algunos criterios que se deben considerar para elaborar una propuesta de actualización a los directivos de los institutos oficiales de educación media de los distritos escolares de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central, sobre supervisión educativa y acompañamiento docente.

También se presenta la propuesta que ha elaborado el autor como aporte a este proceso de capacitación y actualización a directores de centros de educación media del distrito central.

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema

La supervisión educativa en Honduras ha evolucionado a la par de nuestro sistema educativo. Los cambios han sido lentos y la esencia de la función supervisora poco o nada ha variado; durante mucho tiempo la educación desde el año 1997 ha sido motivo de cambios y reformas, situación que permitió delegar algunas funciones a las Direcciones Departamentales, Distritales de Educación y Directores de Centros Educativos; una de tantas funciones es la supervisión educativa, que sin un reglamento de aplicación se fue diluyendo y la práctica supervisora se realiza cuando lo permiten las actividades administrativas, sin los resultados esperados por las autoridades educativas y la sociedad en general. (Secretaría de Educación, 2007a).

Tal como plantea el Modelo de desarrollo* del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH) (Secretaría de Educación, 2007b), con la desconcentración educativa, según decretos No. 34-96 y 162-96, desaparece de la estructura de la Secretaría de Educación la Sección de Supervisión Educativa, debilitando el proceso de supervisión y la posibilidad de mejora de la educación del país; por otro lado el trabajo del supervisor lo ha orientado más al cumplimiento de funciones administrativas y no propiamente al acompañamiento pedagógico, situación que incide en la puesta en práctica de acciones de acompañamiento al docente, quien requiere de apoyo para fortalecer sus debilidades y así mejorar su desempeño laboral en el aula, de acuerdo a lo planteado por la Secretaría de Educación (2004) en su Currículo Nacional Básico(CNB).

Según el modelo gestión de la secretaría de educación, el docente es el responsable de la concreción del currículo en el aula y de brindar una educación completa e integral, que le proporcione al estudiante los elementos básicos para la vida y continuación de sus estudios.

Modelo de desarrollo* Carácter procesual, enfoque ecológico de la escuela, intercambios socioculturales, participativo y colaborativo.

Educación que combine aspectos cognitivos, sociales, morales e investigativos. Para cumplir con esta misión es necesario el acompañamiento docente, que es un elemento de la función supervisora, responsabilidad que recae en los directores distritales y directores de centros educativos, para lo cual se hace necesario realizar un análisis de cómo estos profesionales están desempeñando sus funciones y cómo la función supervisora ayuda a la efectividad en el proceso educativo; en ese sentido, es necesario conocer la formación que deben tener los directivos del nivel de educación media para realizar una mejor labor de supervisión y acompañamiento docente en el aula.

Otro aspecto que no se debe ignorar son las capacitaciones que la Secretaría de Educación proporciona a los directivos a través de las Direcciones Distritales, las cuales estas se realizan sin una consulta previa, propiciando desinterés en el directivo, ya que la misma no satisface sus necesidades o no tienen la orientación que necesita para realizar el trabajo técnico docente con eficiencia y eficacia, especialmente en nivel de educación media. (Informe, USEAD.2007: 25)

la supervisión en el nivel de educación media todavía es realizada por directores, que según Martínez (2006:125) no tienen el perfil requerido para realizar esta labor pues desconocen de las técnicas, y principios para llevar a cabo el acompañamiento docente, lo que ocasiona una supervisión de baja calidad, tradicional y con vicios del pasado.

1.1Formulación del Problema

Partiendo de la situación anteriormente expuesta, esta investigación pretende Conocer:

¿Cuál es el nivel de formación de los directivos de los centros de educación media que tienen en los aspectos relacionados con la supervisión Educativa y acompañamiento docente?

1.2 Objetivos

Objetivo General

Conocer la formación que tienen los directivos de los centros públicos de educación media en los procesos de supervisión educativa y acompañamiento docente.

Objetivos Específicos

1. Identificar el nivel de formación en Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente de los directivos de los institutos de educación media que trabajan en los distritos educativos que funcionan en el Municipio del Distrito Central.

2. Constatar las competencias que tienen los directivos de educación media sobre el Proceso de supervisión educativa y acompañamiento docente.

3. Determinar las necesidades de actualización y formación en los directivos de los centros de educación media en aspectos relacionados a la supervisión educativa y acompañamiento docente.

4. Elaborar una propuesta de formación permanente según la nueva tendencia a directivos de centros públicos de educación media en temas de supervisión educativa y acompañamiento docente.

1.3 Preguntas de investigación

Para el desarrollo del presente estudio se consideraron las siguientes interrogantes como orientadoras del proceso de investigación:

1. ¿Cuál es el nivel de formación que declaran tener los directivos de educación media sobre los procesos de supervisión educativa y acompañamiento docente?
2. ¿Cuáles son las competencias que tienen los directivos de los institutos de educación media en supervisión educativa y acompañamiento docente?

3. ¿Cuáles son las necesidades de actualización y/o formación que sienten los directivos de los centros de educación media, en aspectos relacionados a la supervisión educativa y acompañamiento docente?

4. ¿En qué temas, en materia de supervisión y acompañamiento docente los directivos de Centros de Educación Media necesitan mayor actualización y/o formación?

1.4 Justificación

La tarea supervisora constituye un proceso que implica en principio, un examen y un análisis, una valoración cuidadosa y objetiva de la prestación del servicio para que con base en sus resultados se promuevan las actividades didácticas necesarias para cumplir con éxito la labor educativa.

Existe un compromiso del Estado en la mejora de la calidad de la educación a través de la Supervisión Educativa y el Acompañamiento Docente, el que propone un cambio en las aulas y en los distintos espacios donde ocurre el proceso educativo, situación que será el resultado del esfuerzo y trabajo solidario de docentes, personal directivo y padres de familia y otros sectores de la sociedad hondureña, fomentando una supervisión educativa y acompañamiento docente para eficientar la labor docente. Plan de Nación (2010-2014,)

La Secretaria de Educación (2008), a través del Acuerdo Ministerial N°1117-SE-06, de fecha 27 de abril del 2006 y publicado en el diario oficial La Gaceta N°31,029 del 16 de junio del 2006, creó el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH) para diseñar y reglamentar el proceso de fortalecimiento de la supervisión escolar y acompañamiento docente, proponiendo para su funcionalidad y coordinación una Unidad Central de Supervisión, 18 unidades departamentales, 223 distritales/municipales, para una mejor cobertura

de los procesos de supervisión escolar y acompañamiento docente al aula de clase.

En la nueva Ley Fundamental de Educación, promulgada por el Congreso Nacional de la República (2012) mediante decreto N° 262-2011, publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 32,754, de fecha 22 de febrero del 2012, se establece que:“la supervisión es el servicio de la administración escolar que tiene por objeto promover el mejoramiento cualitativo y cuantitativo del proceso aprender a aprender que se desarrolla en todos los centros en los diferentes niveles del sistema educativo”.

En ese sentido, se prevé la organización de unidades institucionales de supervisión en cada centro educativo para la implementación del acompañamiento docente en el aula de clases como una orientación eficaz al desempeño docente en busca de la mejora de la calidad educativa.

En el artículo No. 62 del tercer capítulo de la ley antes citada, que habla del Sistema Nacional de Supervisión, se establece que dicho organismo debe cumplir dos procesos diferenciados, uno dirigido a acompañar la tarea pedagógica del docente en el aula y el otro orientado a dar seguimiento administrativo a los recursos del Sistema Nacional de Educación.

El artículo 63 de la misma ley señala que:“la Supervisión de Educación Nacional Formal y No Formal es responsabilidad de la Secretaria de Estado en el Despacho de Educación, la que debe realizarse mediante personal especializado y en el marco del proceso de descentralización”.

En relación a este art. En el nivel central todos los técnicos tienen la formación y la experiencia en este campo de la supervisión. Los docentes que realizan la labor de supervisión y acompañamiento docente en el nivel desconcentrado es personal asignado y no responden a un proceso de selección para esta función supervisora como ser asistentes, directores distritales y directores de centros educativos.

La investigación es valiosa porque nos proporcionará información para conocer fortalezas y debilidades en la formación de los directivos de institutos de educación media en supervisión educativa y acompañamiento docente e identificar sus necesidades de formación y actualización y realizar una propuesta de capacitación para tal fin y plantear sugerencias a la Secretaria de Educación para mejorar el proceso de supervisión en los institutos de educación media.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

La Supervisión Educativa busca el mejoramiento de las instituciones educativas, focaliza las fortalezas y debilidades de los centros, aplica instrumentos, normas y políticas educativas, controla, orienta, ayuda y asesora la concreción del currículo en el aula de clase, describe situaciones, las analiza, reflexiona sobre las mismas y emite un juicio; a través de ella se logra perfeccionar el proceso de enseñanza aprendizaje, mejora la metodología, la planificación institucional y de grado, ayuda para que la organización interna y externa fortalezcan los lazos de cooperación y con esto mejorar la infraestructura y por ende las relaciones en el contexto, fortalece la relación entre la escuela y las interrelaciones internas entre docentes, directivos, estudiante y docente; propugna por un liderazgo democrático, una administración transparente y una cultura de rendición de cuentas, lucha por mejorar los indicadores educativos y porque los directivos alcancen un desarrollo profesional de acuerdo a las demandas y exigencias de la sociedad hondureña. (es de mi creación basado en mi experiencia)

Los directivos de los institutos oficiales de educación media son los responsables de dar seguimiento y monitoreo a las estrategias de supervisión educativa y acompañamiento docente, de mejorar las condiciones profesionales de los docentes, el aspecto físico de la institución, la planificación etc. y sobre todo formar estudiantes con competencias para que se integren al mercado laboral con éxito, brindar una educación de calidad e integral, pero para que esto se logre es necesario primero formar a los directivos no solo en el campo de la supervisión sino en otros saberes para que sus decisiones sean más profesionales y el

beneficio sea en primer lugar para la institución que rectora y en segundo lugar para la educación nacional. (es de mi creación basado en mi experiencia.)

2.2 Origen de la Supervisión Educativa

La supervisión escolar, a través de los tiempos, ha venido evolucionando con la finalidad de apoyar la educación, nace en la familia, como una acción voluntaria y necesaria, cuando el padre le enseña a su hijo la forma de realizar diversas tareas en el hogar, le conduce paso a paso, para que pueda ejecutar todas las actividades y adquirir las actitudes que necesita en el desempeño de su vida cotidiana. Nace al mismo tiempo que el primer maestro y el primer alumno comenzaron su labor de educación, conforme fueron creciendo las necesidades de distinta índole, se incrementó la urgencia de que cada persona hacía lo que le correspondía para el logro de algún objetivo. En sus inicios se realizó de forma individual y con el transcurso del tiempo se introdujeron innovaciones en la enseñanza colectiva las que fueron de carácter instructivo y pedagógico.

Sin embargo, según lo expresa Montesino, citado por Soler (2001): “El nacimiento de la inspección no ocurrió hasta la aparición del estado liberal a fines de siglo XVIII y a comienzos del XIX. Anteriormente a estas fechas no había inspección porque se está ante un estado balbuceante que carece de un ordenamiento jurídico, originario, supremo, y de un gobierno independiente, además de no existir un sistema educativo. Dos condiciones que hacen innecesaria un inspección estatal”.

Durante la existencia de los estados teocráticos, de las viejas culturas orientales, nace el estado y junto a ellos la supervisión, propiamente dicha, estando la educación en manos de las clases sacerdotales, correspondiendo por tanto el ejercicio de la supervisión a los sectores que ejercían el dominio económico y político, ya que ellos eran los que demandaban características específicas en la formación de cada individuo.

El estado como institución directora de todos los procesos, vela por el buen cumplimiento del proceso de enseñanza, con el objetivo de lograr sus propósitos mediante la educación. La urgente necesidad de cuidar la formación de elites que podían acceder a la educación genera la institucionalización de la supervisión,

como puede observarse en china donde “el Estado nombraba los examinadores, estos sometían a pruebas rigorosas la labor de las instituciones educativas, así sucedía en la India, en Egipto, en Persia, donde una severa legislación establecía el tipo de educación en los diversos grados y entregaba su cumplimiento a cuerpos especializados pertenecientes a las clases dirigentes”. Romero, (1967:63), en Soler, 2001.

Cuando el estado se encargó de la dotación presupuestaria de tales servicios lo hizo introduciendo, también, una serie de reglas y reglamentaciones. De esta forma se llegó al establecimiento de un cuadro de personas que pudiesen asegurar que tales reglas y reglamentaciones se cumpliesen oportunamente: tales personas fueron llamados inspectores.

Según comenta Montesino, en Soler (2002), la inspección para el siglo X, sólo se aplicaba en los liceos y universidades, no fue sino hasta 1806 que Holanda la introduce en la enseñanza primaria dependiendo directamente del gobierno central; posteriormente esta práctica se extendería a Francia, Bélgica e Inglaterra. Estados Unidos no articula un sistema estatal de inspección, en vista que la constitución no consigna punto alguno que mencione un sistema educativo estatal, esta responsabilidad recae sobre la familia, la iglesia y la iniciativa privada. En España la inspección se consolida ente los años 1808 y 1849.

La lenta evolución de los procesos de supervisión se palpa en lo expresado por Willes (2000:22), quien comenta que en el siglo XX, “por los años 1910 y 1920 los autores de la época en el campo de la supervisión recomendaban dirigir y ordenar así como comprobar que las personas habían actuado como se les había indicado. Es fácil ver la razón para este proceder. A los maestros no se les instruye entonces como se les enseñaba al final de 1960, algunos recién egresados de escuelas de segunda enseñanza comenzaban a enseñar con muy poca preparación para la instrucción. En 1930 se dio importancia a la “supervisión democrática” con la cual se trataba a los maestros bondadosamente; sin embargo se les manipulaba para que cumplieran los deseos del supervisor; por 1940 aún en época muy temprana los autores describen la supervisión como función cooperativa; esta tónica continua hasta 1957, entendiendo la supervisión

cooperativa como el apoyo y la ayuda mutua, orientada a una planificación integrada para la búsqueda de pociones que orienten a la mejora de la enseñanza, en este sentido la labor de la persona asignada a supervisar sería de establecer una acción recíproca.

En estas primeras décadas se logran avances significativos, sin embargo algunos supervisores perdieron su objetividad por lo que continúa manifestando Willes (2000:23), que “en 1958 se inició la labor de supervisión en las materias de aprendizaje y se dio a los supervisores la libertad de mejorar el programa en los campos de la enseñanza básica. Desde 1960 el papel de supervisor ha sido confuso, quienes tienen una misión específica por realizar, han dirigido el proceso de cambio y su principal interrogante ha sido la estrategia que debe emplearse”.

Todo esto ha producido una enorme confusión ente supervisor y supervisado, pues en los procesos se han aplicado diferentes métodos y técnicas debido a la diversidad de supervisores, existiendo mucha diferencia entre cada método utilizado, pues han sido ejecutados considerando diferentes perspectivas al momento de hacer operativa la supervisión.

Una de las limitaciones más importantes que ha presentado el proceso es considerar, que los docentes sólo son ejecutores sin razonamiento del proceso educativo, aun considerando la supervisión como la práctica de relaciones humanas, donde los maestros y supervisores tienen importancia como seres humanos con sentimientos, motivaciones y personalidad propia, pero no se presta la atención necesaria a que son seres pensantes, por lo que se ha convertido en una necesidad, aún no satisfecha, desarrollar en los maestros y supervisores la habilidad de razonar en su área de conocimiento y trabajo.

En este sentido, el rol del supervisor se redefine y se les considera a todos los actores del proceso educativo como seres humanos con fortalezas y debilidades, otorgándoles una mayor libertad de pensar y actuar. Resumiendo, la supervisión nace cuando en el hogar los padres ayudan a sus hijos a aprender, se institucionaliza con el surgimiento del estado y las monarquías, adquiere independencia pedagógica ante el reclamo de las instituciones educativas pasando de inspección, como el simple hecho de vigilar y castigar, a

acompañamiento como sinónimo de buenas relaciones y ayuda mutua que permita orientar el proceso sobre senderos de calidad.

Pero también hace falta aclarar otros términos muy vinculados a la supervisión educativa. La supervisión, es así un proceso inherente a una buena planificación y gestión educativa y de ninguna manera es concebida como mecanismo de control y sanciones que ejercen autoridades que no están involucradas en el proceso mismo, es un servicio destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación y engloba el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo. Sólo en casos muy irregulares y extremos sirve para sancionar o tomar medidas. (Calero, 1996, en Soler, 2001)

El monitoreo es un acompañamiento permanente en el proceso de planificación y gestión educativa, es un ejercicio permanente de intercambio de experiencias y conocimientos desde su planteamiento conceptual, formulación y ejecución hasta la evaluación: brinda una oportuna asistencia con el fin de prevenir dificultades o resolver cuestiones puntuales de índole pedagógica y sirve en primer término como retroalimentación permanente, para que se logre lo propuesto con visión y proyección futuras, expresadas en el Proyecto Educativo de Centro (PEC) y el Plan Nacional de Educación; este proceso se debe dar tanto a nivel interno como externo.

Es posible elegir un equipo de monitoreo y supervisión entre los diferentes representantes de la comunidad educativa, como puede ser el comité de apoyo, también el mismo director del centro educativo, los directores distritales y departamentales, asesores etc. Pueden de forma amigable acompañar este proceso, siempre que estén involucrados en el quehacer del centro educativo.

La evaluación examina con mayor detalle la eficacia y el impacto de las actividades desarrolladas, considerando las metas y evaluando la pertinencia, eficacia y eficiencia de la labor realizada.

En el modelo de planificación y gestión educativa con participación comunitaria, insistimos en el aspecto de la autoevaluación como un proceso de estudio de un centro educativo o de una de sus partes (comité, departamento, programa, unidad etc.), el cual es organizado y conducido por sus propios integrantes, a la luz de los

fines de la institución educativa y con algún conjunto aceptado de estándares de desempeño como referencia, con elementos descriptivos, analíticos y reflexivos y supone un serio compromiso con el cambio.

Un proceso de autoevaluación requiere:

- Una motivación interna, en la cual los actores institucionales deben estar de acuerdo.
- Un respaldo institucional decidido de las autoridades, dándole la debida importancia y brindando el apoyo con los recursos necesarios.
- Un liderazgo fuerte y eficaz sobre todo del órgano directivo.
- La participación activa de todos los integrantes de la institución educativa.

La meta de la autoevaluación es crear una cultura de autorregulación, lograr que el centro educativo posea una mística de mejoramiento y búsqueda de la calidad inherente a sí mismo y que dicha cultura nazca de la voluntad de las personas que la integran. La imposición no crea cultura, por el contrario auspicia un rechazo natural, que será tanto mayor cuanto mayor sea la capacidad deliberante del medio. La autoevaluación es la mejor herramienta de la autorregulación institucional.

Los criterios valorativos fundamentales en la labor de supervisión son:

- Eficacia como capacidad del centro educativo para responder apropiada y rápidamente a situaciones dadas en un determinado momento.
- Eficiencia como la utilización de los recursos humanos y materiales para alcanzar el mayor grado de eficacia en el tiempo más corto y con el mínimo costo.
- Pertinencia como capacidad del centro educativo o del proyecto para responder a las necesidades y demandas de la comunidad.

Después de esta conceptualización debemos, aclarar, qué enfoque de la supervisión educativa queremos adoptar, para determinarlo nos remitimos al siguiente cuadro comparativo que nos permitirá a partir del análisis del mismo definir por nuestra cuenta que tipo de supervisión debemos adoptar al momento de desarrollar nuestro trabajo educativo.

Cuadro No. 1.- Comparación entre la Supervisión Fiscalizadora y la Supervisión Educativa

Supervisión Fiscalizadora	Supervisión Educativa
• Es ejercida por un agente externo, representante del poder. Se centra en el control y la fiscalización. • Revisa el trabajo institucional y/o personal, buscando errores, ilegalidades e irregularidades. • Su primera finalidad es sancionar. • Se centra en el cumplimiento de las normas y no en el mejoramiento de la institución y de los servicios educativos.	• Hace el énfasis en el rol de apoyo y asistencia que se da desde el sistema a los diferentes Centros Educativos y sus integrantes. • Establece una relación de colaboración con los miembros de la comunidad educativa. • Busca y plantea soluciones. • Pretende mejorar la calidad de los procesos pedagógicos, cómo es el proceso de aprendizaje, de planificación y evaluación etc. • Estimula más que sanciona. • Apoya y orienta para superar las debilidades encontradas. • Acompaña el quehacer educativo. • Incorpora experiencias educativas exitosas. • Cumple con las normas y leyes del sector educativo.

Fuente: Secretaría de Educación (2007b)

2.3 Conceptualización de la Supervisión

Lastarria (2008:76) comenta que la tarea supervisora constituye un proceso que implica, en principio, un examen, un análisis, una valoración cuidadosa y objetiva de la prestación del servicio que se oferta para que con base en sus resultados se promuevan las actividades de aprendizaje y enseñanza necesarias para cumplir con éxito la tarea escolar. En el campo de la educación, la supervisión es una rama fundamental para elevar la calidad de los procesos educativos, desde esta perspectiva es necesario que todo actor del proceso adquiera conocimientos elementales sobre supervisión educativa, partiendo de que existe un abanico de concepciones que permite una movilidad extensa relacionada con el tema.

La supervisión es la capacidad que puede tener un individuo en descubrir cosas que a simple vista parecen naturales, y sin embargo, determinan el rumbo de las acciones que se desarrollan en un aula de clase o en un centro educativo. La palabra supervisión, como todo procesó ha evolucionado, desde el punto de vista

etimológico, se deriva de dos voces latinas: “súper” que quiere decir “sobre” exceso o grado sumo; y visión que significa “acción y efecto de ver”; esto es, acto de la potencia visiva, luego etimológicamente supervisión significa “mirar desde lo alto”.

Según Lemus (1975:194), en este sentido es fundamental el desarrollo de esta función ya que permitirá observar desde otra perspectiva los problemas educativos y encontrar las mejores soluciones junto con la comunidad involucrada. Como de la misma manera; Romero (1997:23), refiriéndose al proceso de supervisión en Honduras, sostiene que “la supervisión educativa es un área fundamental de la administración educativa, cuyo fin es impulsar el desarrollo del currículo, para mejorar la calidad educativa, con el cumplimiento pleno de los fines de la educación nacional”.

Por lo tanto, la Supervisión Educativa es una parte del sistema educativo que aborda problemas relativos a la construcción de una visión contemporánea de las relaciones educación y supervisión, que permite generar transformaciones en el sistema educativo y el cambio de paradigma de la administración gestión, desde la perspectiva del supervisor para facilitar el mejoramiento de los ambientes educacionales que se dan en cada centro educativo.

CONCEPTOS DE SUPERVISION.	
Supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. http://www.geoogle.com/organizacion/ elementos básicos de la	La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y

administración/segunalgunosautores.htm (Consulta: 2004, septiembre)	productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. Supervisión de personal [Documento en línea]. Disponible: http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm [Consulta: 2004, septiembre].
es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: De Welsch, Hilton &Gordón (1990). El proceso administrativo. http://www.geoogle.com/elprisma.com.htm	El termino supervisor se aplica en todos los niveles de la administración quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa. Supervisión de personal [Documento en línea]. Disponible: http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm [Consulta: 2004, septiembre
ETIMOLOGÍA: “La palabra supervisión proviene de las voces latinas “super” que significa sobre o encima de” y “visión” que implica percepción. Lo que supone tener una visión superior”. Roberto Campos Alberca - CHIMBOTE – 2008	“La supervisión es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas.” (Alvarado, D.)

“Supervisión es el procedimiento de dar dirección y de proporcionar una evaluación critica al proceso educativo”. (Chester T. Mc. Nerney)	“La supervisión es un proceso planificador, es un sistema que crea los mecanismos y las funciones necesarias para que el sistema educativo se perfeccione continuamente,” (Carlos Malpica F.)
“Supervisión es el conjunto de actividades que permite investigar, conocer, orientar, renovar y coordinar, técnica, científica y democráticamente la función educativa”. (Efraín Montalvo Callo)	“La supervisión educativa es una actividad de servicio, que existe para ayudar a los maestros a hacer mejor su trabajo”. (KimballWiles)
“Supervisión es el conjunto de actividades que permite investigar, conocer, orientar, renovar y coordinar, técnica, científica y democráticamente la función educativa”. (Efraín Montalvo Callo)	“La supervisión es la operación de orientación y control del proceso educativo y de su administración para elevar los niveles de rendimiento escolar”. (Rómulo Alegre Valderrama)
“La supervisión educativa implica el mejoramiento de la situación total del proceso enseñanza aprendizaje.” (W. S. Elsbrre y H. Mc. Nally)	“La supervisión es el conjunto de actividades que permite conocer, desarrollar, orientar y mejorar la función educativa en forma técnica y democrática, mediante la interacción de educadores, autoridades y miembros de la comunidad”. (Felipe Morales)
“Supervisión quiere decir: coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento	“La supervisión educativa es una actividad de servicio, que existe para

de los profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento, la más completa e inteligente participación en la sociedad a la que pertenece". (Luis Arturo Lemus)	ayudar a los maestros a hacer mejor su trabajo". (KimballWiles)
"Supervisión es el conjunto de actividades que permite investigar, conocer, orientar, renovar y coordinar, técnica, científica y democráticamente la función educativa". (Efraín Montalvo Callo)	Es una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa, como elementos de cambio social, en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo Nacional." MODULO1 educacion.jalisco.gob.mx/dependen/prog_com/pec/info_oportuna/MODULO%201%20SUPERVISOR.doc - Páginas similares
debe entenderse como orientación profesional y asistencia dadas a personas competentes en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de enseñanza - aprendizaje" Fuente: http://www.mailxmail.com/curso/vida/supervisioneducativa/capitulo1.htm	la supervisión deberá entenderse como los esfuerzos llevados a cabo por la escuela con el objeto de llevar a los maestros y demás personas que tienen a su cargo el desarrollo y la conducción del proceso educativo a ejercer un liderazgo que tienda al perfeccionamiento del mismo (Nérici; p. 9).

La moderna supervisión escolar es, pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro, el supervisor,, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el problema". Fuente: Nuevos Recursos en Monografias.com www.monografias.com/New/2006-08-16_2.shtml - 35k - En caché - Páginas similares	Es el servicio instituido para optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas, centrado en el mejoramiento de los aprendizajes y el desenvolvimiento profesional de los Maestros y en el ofrecimiento de oportuna y consistente información para una acertada toma de decisiones sobre todo curriculares. Fuente: ciberdocencia.gob.pewww.ciberdocencia.gob.pe/?id=1849&a=articulo_completo - 39k - En caché - Páginas similares

Existen innumerables definiciones y opiniones sobre supervisión educativa así lo muestra en la tabla anterior con algunos conceptos, pero todas coinciden en considerarla como el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionismo del currículo; para Lastarria (2008), el papel fundamental de la supervisión educativa es el de determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo debe procederse en cada caso, mejor dicho es el mejoramiento de la instrucción, la evaluación del docente, el liderazgo del currículum y la administración escolar.

En conclusión, partiendo de los planteamientos antes señalados, la supervisión puede definirse, desde mi punto de vista, como una de las actividades primordiales de la educación, que permite tomar las decisiones idóneas para reorientar los procesos de enseñanza aprendizaje, de acuerdo a las demandas sociales, considerando como principio primordial el desarrollo de la persona humana y por ende el de su ambiente, que lo transforma y al cual transforma, en un clima de relaciones donde el supervisor y el supervisado interactúan para su

mejoramiento personal y crecimiento profesional. En la medida que se eleve la condición humana, en esa medida se elevara la calidad de los procesos de supervisión y la calidad educativa.

La supervisión es fundamental para elevar la calidad de los procesos educativos, desde esta perspectiva es necesario que todo actor del proceso adquiera conocimientos elementales sobre supervisión educativa, partiendo de que existe un abanico de concepciones que permite una movilidad extensa relacionada con el tema. La supervisión es la capacidad que puede tener un individuo en descubrir cosas que a simple vista parecen naturales, y sin embargo, determinan el rumo de las acciones que se desarrollan en un aula de clase o en un centro educativo.

2.4 Modelos de Supervisión Educativa

La supervisión se realiza a través de procedimientos específicos, a los cuales los autores designan según el contexto o su perspectiva con diferentes denominaciones, coincidiendo en su función esencial que es la de orientar hacia el mejoramiento de la calidad educativa. Autores relevantes como Nerecí (1992), les denominan métodos de supervisión, otros como modelos, tal es el caso de Egges (2000, citada por UPNFM, s/f); sin embargo, Lemus (1975), los denomina clases de supervisión.

Por cuestiones de estructura dentro del documento se ha realizado una pequeña clasificación considerando: Modelos de supervisión según la ayuda proporcionada, donde se describen los modelos planteados por Egges (2000, citada por UPNFM, s/f) y Modelos de supervisión según el momento de su aplicación, considerando las clases establecidas por Lemus (1975).

Los modelos de supervisión son aspectos generales que la supervisión considera para operacionalizar los procesos educativos, en diferentes situaciones y oportunidades. Los modelos o clases planteadas no son recetas para utilizar en un caso específico u otros, son aplicables según el contexto donde se desarrolle el proceso de supervisión, y posiblemente se utilicen híbridos dependiendo de la necesidad de apoyo a la problemática encontrada.

2.4.1 Modelo de Supervisión según la ayuda proporcionada

En este apartado se consideran los modelos planteados por Egges(2000, citada por UPNFM, s/f) y son el modelo de supervisión no directiva, modelo de supervisión colaborativo, modelo de supervisión directivo informativo y el modelo de supervisión de control directivo.

2.4.1.1 El modelo de supervisión no directiva

En este modelo el supervisor estimula y amplia las oportunidades para que el maestro, en el proceso enseñanza aprendizaje, ponga en juego su creatividad, asuma compromisos y tome conciencia del papel que debe desempeñar; esto le permite abrirse espacios para que, mediante el ensayo y el error, supere las dificultades y mejore cada vez su función, haciéndola más efectiva y eficaz.

Según Egges(2000, citada por UPNFM, s/f), “parte del supuesto de que los maestros son quienes saben mejor que nadie, los cambios instruccionales que son necesarios, los maestros tienen la habilidad de pensar y actuar por sí mismos, las decisiones pertenecen a los maestro. El rol del supervisor es asistir al maestro en el proceso de pensar en sus acciones. El supervisor trata de mantener el pensamiento del profesor enfocado en la observación, interpretación, identificación de problemas y en su solución. El supervisor ayuda al maestro a obtener sus propias conclusiones sobre lo que es necesario, a través de la retroalimentación y del razonamiento del propio maestro”.

El supervisor con el propósito de que al final el maestro tome decisión que no sea influenciada, puede desarrollar el proceso utilizando cualquiera de los siguientes pasos:

- **Escuchar,** esperar a que el maestro hable primero, el supervisor debe concentrarse en lo que está diciendo, evitando pensar en cómo él ve el problema, con el propósito de entender qué es lo que está diciendo el maestro.
- **Reflexionar,** el supervisor debe expresar al maestro lo que entendió del problema que mencionó, sin ofrecer una opinión propia, debe tratar de capturar las ideas que este quiere transmitirle.

- **Clarificar,** se busca que el maestro identifique el problema desde distintas perspectivas más información que sea relevante.
- **Apoyar,** con frases como “estoy escuchando lo que me dices, continúa, me gusta esa idea”, con abanico de ideas que podrían solucionar el problema.
- **Resolver el problema,** pedir al maestro que piense en posibles soluciones, hacerle recapacitar en las consecuencias que tendrían las acciones propuestas y motivarlo a aplicarlas.
- **Presentación,** orientar al docente para que seleccione la mejor solución al problema.
- **Estandarizar,** ayuda al maestro a establecer criterios de acción, es decir, que debe buscar el momento y lugar adecuado para ejecutar acciones tendientes a resolver problemas. Ajustarse a un tipo, modelo o norma que le permita apoyar el desarrollo de la función supervisora.

Este modelo también se puede utilizar con grupos, siendo el supervisor un facilitador en la toma de decisiones, solamente puede brindar los espacios donde potencien las capacidades de los docentes. Todo lo expuesto no significa que es lo mejor, también es necesario plantear algunas preocupaciones que puede generar este modelo, como si realmente puede no ejercer ninguna influencia sobre el maestro o grupo qué hacer cuando el grupo no es capaz de generar sus propias soluciones, cuándo es recomendable utilizar este modelo, qué hacer cuando el supervisor no tiene el conocimiento y experiencia necesaria y el grupo o maestro domina el conocimiento; son cuestionamientos que puedan generar incertidumbre y que deberán analizarse según las circunstancias y el contexto dentro del cual se desarrolla el hecho educativo.

Una de las desventajas que podría obsérvasela a este modelo es que toda la responsabilidad del proceso educativo recae sobre el docente, en vista que el maestro debe aprender por ensayo y error y solamente cuenta con el visto bueno

del supervisor sin que este comparta la responsabilidad ni de los fracasos ni de los éxitos.

2.4.1.2 El Modelo de Supervisión Colaborativo

El supervisor puede ayudar a clarificar, es decir, identificar el problema desde la perspectiva del maestro; escucha atentamente para poder comprenderlo; debe reflexionar sobre el punto de vista del maestro, expresando su propia percepción para clarificar y así poder resolver el problema, intercambiando sugerencias que le permitan enfrentar y aceptar la existencia de problemas, encontrando la solución aceptable para ambos, negociando y consensuando un plan de acción. Como lo plantea la autora, "el maestro y el supervisor resuelven los problemas en conjunto, el supervisor invita al maestro a expresar sus percepciones e ideas, también el supervisor da su propio punto de vista, el resultado es un intercambio ideas, los dos saben que tendrán que llegar a un acuerdo. Tanto el maestro como el supervisor deben tratar de entender la percepción que el otro tiene del problema y deben concluir con un acuerdo mutuo de solución" (Egges, 2000, citada por UPNFM, s/f).

Uno de los puntos a analizar en este modelo es que, el supervisor puede ocupar un puesto de mayor poder dentro de la jerarquía de la escuela, por lo que el maestro se puede sentir comprometido en aceptar sus decisiones; si esto llega a suceder el proceso deja de ser colaborativo. Este modelo de supervisión puede usarse cuando el maestro y el supervisor tienen que tomar una decisión compartiendo el mismo grado de responsabilidad; cuando el supervisor y el maestro tienen el mismo grado de madurez, experiencias y el conocimiento del problema se complementa; y cuando el supervisor y al maestro les importa la solución del problema.

Para elevar la calidad de los sistemas de supervisión y educación, simultáneamente, este es un modelo ideal pues complementa ideas, acciones y compromisos sobre el quehacer pedagógico de la institución, sin embargo, el riesgo existente consiste en que ninguno se haga responsable de las consecuencias

especialmente si estas son negativas y se produzca una continua lucha por el poder o el control.

2.4.1.3 El Modelo de Supervisión Directa e Informativa

El supervisor es la fuente de información pero siempre toma en cuenta la opinión del maestro, a quien le ofrece una serie de alternativas para solucionar el problema y de las cuales puede escoger, con libertad, la que le parezca más apropiada para resolver la situación conflictiva, comprometiéndose al maestro a realizar las actividades acordadas. Luego ambos establecen en detalle qué, cómo y cuándo se van a llevar a cabo las acciones tendientes a resolver el problema.

Según Egges (2000, citada por UPNFM, s/f), este proceso se da cuando "el supervisor actúa como la fuente de información para establecer metas y desarrollar planes de acción. A través de la observación el supervisor determina las metas que se necesitan lograr en el salón de clases, dirige al maestro para que realice las actividades, que el supervisor cree que van a lograr la meta".

En este modelo el supervisor tiene el protagonismo y el docente cierto grado de autonomía. El supervisor puede identificar el problema utilizando el conocimiento del docente para clarificarlo, tratando de entender su punto de vista y plantear alternativas que permitan resolverlo; permitiendo que el maestro opine sobre las mismas y plantee sus propias alternativas; sin embargo, al final el supervisor debe informar sobre las acciones que ambos deben ejecutar de acuerdo a un plan de acción.

Este modelo de supervisión es recomendable cuando el docente tiene poca experiencia y el supervisor posee suficiente. Por lo cual el principal requisito para aplicar este modelo es que el supervisor domine por completo el tema a trabajar, de no suceder así esto se convierte en una gran debilidad. La posible desventaja de este modelo es que el supervisor se convierta en un dictador de planes de acción sin conocer la realidad del problema educativo y actué mediante percepciones erróneas.

2.4.1.4 Supervisión de Control Directo

En este modelo el supervisor es quien posee todo el conocimiento y obliga al docente a aceptar sus decisiones como únicas; el docente acepta sin discutir pues de no hacerlo debe cumplir una pena; aquí no existe discusión ni consenso, es autoritario y vertical; por tal razón es el supervisor quien identifica el problema y lo presenta, pidiendo al maestro que informe para aclarar, por supuesto trata de entender la posición del docente, sin embargo es él quien determina la solución adecuada e informa al maestro las actividades que debe ejecutar para obtener los resultados y satisfacer las expectativas. El trabajo del docente consiste en retroalimentar, detallar, repetir y seguir implementando las estrategias ordenadas por el supervisor.

Como lo confirma Egges (2000, citada por UPNFM, s/f): “el supervisor usa un control directivo al asistir al maestro en el mejoramiento de su enseñanza, impone sus decisiones a los maestros, si estos no las cumplen se ven amenazados de sufrir las consecuencias”. El riesgo de este modelo es que el supervisor no permita el desarrollo de la creatividad del docente y se apropie del modelo aplicándolo en todo momento, cuando solamente debe usarlo si el docente no tiene la preparación o el deseo de resolver un problema.

En resumen estos modelos, pueden o no aplicarse en un problema u otro, eso dependerá del contexto, la experiencia y conocimiento del docente y supervisor. Por lo tanto, no es recomendable hacer uso exclusivo de un modelo, sino tener la habilidad de descubrir cuándo y en qué momento aplicar uno u otro. Cualquiera que sea el modelo establecido, los nuevos tiempos conducen fundamentalmente a una necesidad de “reconceptualizar el contenido de las funciones tradicionales de la supervisión y valorar la aparición de otras y cambiar los métodos y estilos de supervisión”. (Soler, 2001:104-105)

2.4.2 Modelos de Supervisión según el Momento de su Aplicación

En esta segunda clasificación se desarrollaran las clases de supervisión planteadas por Lemus (1975), y por cuestiones de estructura se denominarán

modelos, considerando que es la forma en que el supervisor apoya al supervisado en su continuo bregar educativo.

La supervisión es cada vez más objetiva y experimental en sus métodos y se convierte en una empresa cooperativa y de cooperación. Por eso, sin abandonar ninguna de sus funciones, debe convertirse en factor de calidad, rebasar la fase de la supervisión fiscalizadora e incluso de la llamada supervisión constructiva o democrática y alcanzar la fase de la supervisión creadora.

Desde la perspectiva del momento, en que se aplica la supervisión sé puede hablar de una supervisión: correctiva, preventiva, constructiva y creadora.

2.4.2.1 Supervisión Correctiva

Este tipo de supervisión puede usarse en algunos casos, pero es la menos recomendable. Sin embargo, cuando los errores están cometidos es necesario enmendarlos; considerando que los problemas no son los mismos en todos los lugares, ni con todas las personas, por lo tanto la solución de un problema en un contexto determinado puede crear problemas en otro contexto si no se saben desarrollar las acciones adecuadas.

En este sentido Lemus (2000:197-198), sostiene que esta clase de supervisión "Es la que trata de supervisar defectos o errores para corregirlos; generalmente trata los síntomas en lugar de investigar las causas de los problemas, quizás esta sea la más fácil y superficial de todas, pues es relativamente sencillo, localizar faltas que merezcan la desaprobación de los supervisores escolares, lo difícil es identificar el problema tratando de relacionarlo con la complejidad de la situación e investigar las causas que lo originan".

2.4.2.2 Supervisión Preventiva

Este tipo de supervisión es una de las recomendables, pues entre más problemas se puedan prevenir, mejor se desarrolla el proceso educativo. Por lo tanto, es necesario que el supervisor haga uso constante de la observación y experiencia para poder prevenir problemas, especialmente cuando se trata del trabajo de profesores que se inician en el proceso. Lemus (1975:199-200), recalca que "el

objeto de esta supervisión es prevenir antes de curar o sea evitar en lo posible los problemas antes de que aparezcan".

El supervisor está en condiciones de suponer muchos problemas que pueden encontrar los maestros en el proceso de la enseñanza; teniendo la oportunidad de orientar al personal para que evite se produzcan errores. Los supervisados obtendrán grandes beneficios con este tipo de supervisión en vista que podrán evitar problemas dando a sus acciones la orientación necesaria para elevar la calidad.

2.4.2.3 Supervisión Constructiva

Requiere que el supervisor y supervisado mantengan un canal abierto de comunicación para buscar junto las mejores soluciones a los problemas que enfrentan en el diario quehacer educativo.

Por lo que, "en este caso no se trata de buscar faltas con el objeto de aprobar o reprobar la labor del docente. Esta clase de supervisión se propone no mencionar las faltas mientras el supervisor no tenga una sugestión o un remedio específico para solucionarlo," en otras palabras, la supervisión debe ser constructiva más que destructiva, debe tratar de desenvolver la técnica, la personalidad del maestro en lugar de contentarse sólo con la corrección de las faltas, "el objetivo de esta supervisión es promover desenvolvimiento profesional en lugar de tratar únicamente de eliminar defectos".(Lemus, 1975:201)

En este tipo de supervisión el supervisor debe estudiar todos los factores que influyen en el proceso educativo para relacionarlo y así promover de desarrollo del currículo en el contexto que se trata de transformar, contribuyendo, de esta forma, a la mejora de los programas. En este modelo las fallas o errores son considerados una oportunidad de aprendizaje, sin menospreciar la lucha continua para tratar de evitarlos.

2.4.2.4 Supervisión Creadora

Esta clase de supervisión "trata de estimular al personal para una labor creadora; aquí se considera a cada maestro como un artista de la educación. Preparar al

maestro para esta clase de labor es el objeto de la supervisión, pero esto solo se consigue cuando el supervisor mismo es también un artista de la educación. El supervisor en este caso, debe más bien estimular y orientar no simplemente localizar faltas y defectos, la supervisión es creadora cuando estimula a cada maestro para desenvolverse profesionalmente" (Lemus, 1975:202). Este tipo de supervisión debe practicarse continuamente para brindar oportunidades de mejoramiento del docente en su desempeño individual y comunal.

En resumen el supervisor debe considerar cada situación como única y la cual necesita una solución adecuada, consciente que en algún momento podrá usar supervisión preventiva y en otro correctiva; es posible que en un solo centro las utilice todas, por lo tanto, deberá hacer uso de los sentidos, los conocimientos, la experiencia, para descubrir a tiempo los problemas y así poder identificar qué tipo de supervisión debe utilizar y en qué momento la puede usar. La tarea no es fácil, pero tampoco es imposible, lo importante es saber que nadie alcanza éxito sin realizar grandes esfuerzos.

2.5 Características de la supervisión

Con relación a este aspecto Barr Burton (1965) considera que la supervisión se caracteriza por tener un basamento filosófico, por ser cooperativa, creadora, científica y efectiva. A continuación se desarrolla cada una de estas características:

2.5.1 Filosófica

La supervisión escolar tiene características filosóficas porque ella estudia y conoce el grupo social, donde tiene lugar el hecho educativo, trata de comprender las necesidades, aspiraciones e ideales y procura que la educación cumpla los fines que se propone la comunidad local y nacional. Por esto la supervisión escolar busca nuevas verdades y valores y se ubica dentro de los cambios que experimenta la sociedad. La educación no es una actividad cualquiera, sino una actividad funcional, esto es, encaminada hacia un fin, realizada con intención.

La supervisión escolar debe ayudar ala consecución de este fin; se plantea entonces la cuestión filosófica de la educación, que debe incluir necesariamente a

la supervisión, tanto desde el punto de vista de su significación, como de la realización concreta de sus planes y programas.

2.5.2 Cooperativa

Se considera que la supervisión es cooperativa porque en ella participan todas las personas involucradas en el hecho educativo. Los diferentes funcionarios que integran el campo de la supervisión deben trabajar cooperativamente, pues los problemas que confrontan y los objetivos que persiguen son comunes; por consiguiente, han de coordinar sus esfuerzos para el desarrollo de planes y programas.

2.6 Funciones de la Supervisión

Las sociedades contemporáneas, exigen emplear nuevos métodos, medios y desarrollo de los nuevos modelos de sistemas educativos que requieren un proceso de constantes cambios ante las exigencias que sufre la educación frente a la globalización. Se impone, por tanto, un cambio radical en el proceso de lo supervisión educativa. Es necesario reorientar el estilo tradicional y asumir uno nuevo, que permita la participación y que al final, resulte congruente con el sistema vigente (Arce, 2000:66).

La supervisión debe garantizar, enriquecer y perfeccionar el funcionamiento del sistema escolar, encargándose de su vigilancia, orientación y evaluación. Estas actividades condicionan las funciones básicas de la supervisión.

La mayoría de los actores consultados coinciden en que la supervisión cumple funciones fundamentales que no pueden obviarse al momento de ejecutarse. Estas son: La Función de Control, de asesoramiento y de evaluación.

2.6.1 La Función de Control

Egges (2000, en UPNFM, s/f) señala que “el supervisor usa un control directivo al asistir al maestro en el mejoramiento de su enseñanza, impone sus decisiones a los maestros, si estos no las cumplen se ven amenazados de sufrir las consecuencias”.

Esta función tiene como objetivo que las actividades de la organización se traduzcan en los resultados previstos. Hay que concebir el control no solo como una constatación de hechos o juicio sobre lo que sucede, sino como forma de influir en la conducta de los miembros de una organización, porque de otro modo la simple constatación no haría que los miembros se comprometieran en función de unos objetivos para lograr resultados. Esto significa que controlar no es solo ver y dejar pasar, es ayudar, es orientar, es influir sobre los que están realizando acciones para cada individuo se comprometa con las metas que la institución se ha propuesto (Muñoz, 1997:87).

Las personas encargadas de realizar las tareas de supervisión, deben ejercer un amplio y estricto control orientado a la restricción de prácticas que impiden el alcance de los objetivos propuestos; verificando la operativización de las acciones, regulando las conductas para que se ejecute el cambio deseado y motivando al logro de una visión compartida. El control requiere cumplimiento y compromiso de los actores, para que puedan desarrollarse las acciones democráticas que permitan libertad que generen desarrollo de las fortalezas docentes, logrando que todos se sientan realizados al obtener el éxito planeado.

Por tanto, el sistema de control podría equiparse don un conjunto o sistema de reglas y la supervisión, de su cumplimiento. Naturalmente, las reglas se identifican con los criterios de conducta aceptables dentro de la organización. Los profesores, los directores, los alumnos, en fin, todo el sistema debe comportarse de una determinada manera, especificada en las reglas. La función del control consistiría en la comprobación del rendimiento del sistema y de su adecuación a los objetivos. Por consiguiente, estaríamos controlando fundamentalmente su eficiencia, su eficacia y efectividad, para luego si es necesario, reorientar el proceso y obtener la calidad tan deseada por los agentes educativos.

Toda organización o sistema necesita tener establecidas reglas claras para su funcionamiento, que le permita caminar en forma constante y segura hacia el logro de una educación con calidad. El control se ejerce en base a los resultados que pueden ser intervenidos durante o al final de los procesos para evitar posibles

desviaciones, permite reorientar los objetivos en función de las unidades de la institución de los niños y de la comunidad en general. Los resultados proveen datos para desarrollar procesos o acciones orientadas al logro de los objetivos en forma eficiente.

En todos estos procesos, es necesario que la persona encargada en ejercer el control, posea, según Lemus (1975:237), liderazgo "coercitivo, persuasivo"; será la situación la que determinara el tipo de liderazgo que se debe asumir, pues ninguno se utiliza en forma separada, todos se complementan. El control es necesario durante todo el proceso de supervisión y deberá ser aplicado por los supervisores, con el único propósito de ayudar, orientar y dirigir pero en ningún momento de afectar al docente.

2.6.2 La Función de Asesoramiento

Toda Supervisión debe conducir al mejoramiento de la educación, contribuyendo de esta forma a que la enseñanza que se imparte en el aula sea más eficiente, por lo que debe existir una función constante de ayuda al docente orientándolo en el desempeño de sus funciones. Si los supervisores aprovecharan el potencial que poseen los directores si les ayudaran a desarrollar su creatividad, a mejorar sus relaciones a elevar su auto estima, su capacidad de trabajo; estas últimas mejorarían en el desarrollo de las tareas que se les asignen; con esto estarían cumpliendo una de las funciones más importantes en el desarrollo de la supervisión.

La función de asesoramiento conlleva la propuesta de acciones tendientes a mejorar la calidad de la enseñanza; es un elemento facilitador del cambio educativo, pues debe de concebirse como un proceso de dinamización formativa para facilitar en los directores el desarrollo de su competencia profesional elevando su auto estima y su auto confianza (Soler, 2001:85-87). El supervisor como asesor ayuda al personal a lograr su objetivos, procura la cohesión y la unidad contribuyendo con su esfuerzo y los recursos necesarios para el beneficio colectivo; por lo que debe estar permanentemente bien informado ya sea a través de los medios oficiales o por propia iniciativa, de las situaciones que se

desarrollan en cada centro educativo esto le permitirá apoyar con mayor eficiencia al personal e intervenir en el momento más adecuado.

Los supervisores desarrollaran mejor sus funciones cuando se sientan satisfechos de poder ayudarse mutuamente (supervisor-supervisado). Es decir la supervisión consiste en establecer un ambiente adecuado donde todos se sientan importantes y puedan participar en las decisiones; la gente se motiva cuando intenta resolver los problemas teniendo un nivel de decisión en ellas pues se consideran sus ideas, opiniones y expresiones; dando la oportunidad de que el director desarrolle su creatividad.

Todo miembro del personal en un sistema escolar necesita asesoramiento, orientación para agrandar su visión y alimentar su crecimiento. Los supervisores deben ser capaces de ayudar a los directores y docentes a mejorar sus métodos y técnicas de supervisión, métodos de enseñanza mediante la interacción, operacionalización de los conocimientos, la provisión y utilización de los materiales.

Debido al agrandamiento del sistema educativo, la interacción entre el supervisor y el supervisado han disminuido por el rebasamiento de otras tareas, tanto en uno como en otro, a tal grado que cuando se encuentran solamente tienen tiempo para revisar documentos e intercambiar algunas palabras; es por tanto necesario mejorar las relaciones para que el supervisado sea creador y el supervisor animador de esa actividad creadora, estimulando el uso de diversos métodos de enseñanza, debiendo insistir en que sus ideas no son las únicas, son algunas ideas, que existen otras entre las cuales el supervisado deberá elegir la que más se adapte a la realidad, procurando reconocer a las personas que prueban nuevos proyectos y procedimientos; mediante esta actitud se estarían operacionalizando los conocimientos.

2.6.3 La Función de Evaluación

Para Soler (2001:50), la evaluación es ineludible en todo proceso y especialmente en el proceso educativo con los resultados que de ella se obtienen se crea la base para reorientar los procesos planificando acciones que conlleven al logro de los

objetivos propuestos. La evaluación es una función permanente para la supervisión, pues está presente en todas sus actividades. Es parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, es un proceso sistemático destinado a obtener información que permita enjuiciar cualquier aspecto de la realidad educativa, como base previa para la toma de decisiones.

El ámbito fundamental de evaluación, propio de la supervisión, son los centros educativos. Además de ser una de las funciones que tiene atribuida la supervisión, la evaluación constituye una actividad básica, pues de alguna manera engloba las demás funciones que realiza la supervisión. Mediante la evaluación se ejecuta el control, siendo un elemento importante para tomar decisiones que permitan asesorar la labor docente.

Por tanto no podemos decir que hacemos supervisión sino se evalúa. La evaluación no implica necesariamente la aplicación de instrumentos, también esta puede realizarse en cualquier visita, y lo más importante no debe usarse para señalar los errores y criticar, sino para formular propuestas de mejoras. Soler (2001:104-105) expresa que "en cualquier visita o proceso de supervisión, se produce apreciación sobre el funcionamiento del centro, sobre su clima institucional y sobre sus resultados, aunque el objetivo que lo haya motivado no sea evaluar".

Toda visita de específica de evaluación deberá ser previamente planificada, por el supervisor ya que tienen como propósito realizar acciones sistemáticas, que influyen directamente en el sistema educativo y en forma práctica en cada uno de los centros y sus actividades administrativas. Por medio de las visitas de evaluación, el supervisor tiene conocimiento de cómo se aprovechan los recursos que se le asignan a cada centro educativo; cómo funciona el centro, cuáles son sus principales problemas, las mejoras que en él se deben introducir y cuáles son los resultados que tienen el proceso educativo con el objeto de poder rendir cuentas a la sociedad e incidir en la mejora del rendimiento.

Es fundamental que la supervisión trabaje con los directores y docentes que son los que en última instancia van a tomar las decisiones haciéndoles más

conscientes de las alternativas posibles y abriéndoles los caminos que pueden emprender.

Además, la supervisión trabaja también dentro de los centros que son los que al final tienen que revisar los procesos defectuosos que la evaluación ha puesto de manifiesto. En función de lo anterior el supervisor que evalúa se convierte por una parte en: “un asesor quien tiene la responsabilidad de adoptar medidas y decidir. Un impulsor de las modificaciones que debe emprender el centro para su mejor funcionamiento y cumplimiento de la normativa. Un ejecutor de algunas medidas relacionadas con los desajustes de funcionamiento que se haya podido advertir. Un concienciador para los que han sido sometidos a evaluación “Soler (2001:51).

En todo proceso de supervisión la fase de evaluación es de mucha importancia porque permite medir el funcionamiento y resultados de la institución.

El supervisor durante el proceso de la evaluación debe cumplir las funciones de la evaluación “función formativa para mejorar, función sumativa para seleccionar certificar, autorizar y contabilizar, función normativa para comparar resultados con respectos a índices o normas de calidad, función psicológica para motivar y concienciar, función social para dar seguridad a la comunidad escolar, función administrativa para ejercitar la autoridad, función política para comprobar si se están siguiendo las directrices emanadas del poder y optimizar las decisiones respecto a ciertas políticas educativas, función coordinadora que regula y facilita la resolución de problemas que puedan derivarse de una administración descentralizada y función legitimadora. El mero hecho de evaluar algo ayuda a legitimarlo”(Soler, 2001:51).

La evaluación de un sistema educativo se orientara a la permanente adecuación del mismo, a las demandas sociales, las necesidades educativas y se aplicara sobre alumnos, docentes, los centros, los procesos educativos y sobre la propia administración.

El cumplimiento de todas estas funciones permitiría que cada centro educativo se convirtiera en una institución de éxito, en una “organización inteligente”.

2.7 El Papel del Supervisor

Sin embargo, existen nuevos papeles que los supervisores realizarán entre ellos, Bounds y otros (1999:4) señalan: “buenas relaciones humanas, propiciar orientación para las actividades de trabajo y ayudar a los docentes a aprender mejores formas de hacer las cosas”, control preciso del procesos estadístico y de la administración en general, coordinar actividades de un grupo con las de otros equipos en toda la organización, ayudar a los docentes con ideas, sugerencias, técnicas, ejemplos y a la vez asumir el papel de asesor, experto, coordinador, líder, comunicador, participativo facilitador y solucionador de problemas.

Para un exitoso papel dentro de la organización es necesario que los niveles de gerencias se presenten jerarquizados y que los roles del director y personal se encuentren claramente definidos con el fin de realizar las exigencias requeridas en los casos que amerite en las instituciones. En el cumplimiento de los roles del supervisor, estos deberán estar enmarcados en las cualidades básicas como empatía y comprensión hacia los demás.

2.7.1 El Supervisor y la Función Supervisora

El supervisor es un determinado miembro del sistema escolar, que ayuda a establecer la comunicación, ayuda a que la gente se escuche entre sí. Sirve de coordinador para poner en contacto a la gente con problemas semejantes o con especialistas que puedan ayudarles. El supervisor, estimula a los miembros del sistema educativo a que se den cuenta hasta qué punto se comparten ideas y recursos y el grado en que obtiene apoyo y estimulo quienes ensayan cosas nuevas. Facilita la realización de los acuerdos resultantes de sesiones de evaluación, escucha a los individuos cuando discuten sus problemas y recomienda que utilicen otros recursos para la búsqueda de soluciones.

Proporciona adecuadas sugerencias a los maestros con quienes tiene relaciones de confianza y les proporciona ayuda. Suministra consejos en las acciones de grupo y el lugar de reunión y la forma de cómo facilitar la comunicación. Su preocupación fundamental es la de ayudar a que todos los actores se acepten unos a otros, porque sabe que cuando los individuos se evalúan mutuamente, se

perfeccionan por medio de la interacción y se consigue al mismo tiempo un clima emocional más adecuado para el desarrollo del alumno. El supervisor es un líder, cuyo papel consiste en apoyar, ayudar y compartir para promover la aceptación de responsabilidades y de interés por la labor creadora, más que por la dependencia y la conformidad.(Willes, 2000:87)

El supervisor es ante todo un maestro, un educador, cuya misión es la de cumplir las funciones supervisoras haciendo énfasis en la de ser un orientador y colaborador de sus colegas, directores y maestros. Debe tener, por su responsabilidad, una formación más completa, información más amplia y actualizada, una noción más clara y concreta de los objetivos permanentes de la educación, un concepto claro y flexible de los programas y competencias que se pretenden formar.

Para responder a sus amplias responsabilidades sociales y educativas el supervisor debe poseer sensibilidad, capacidad analítica, capacidad de comunicación, liderazgo, dominio del currículo, la enseñanza y responsabilidad social. Estos son los estándares rigurosos, criterios mucho más exigentes de los que se aplican realmente para seleccionar a los supervisores.

“Todas estas exigencias requieren un proceso de perfeccionamiento que le permita desarrollar las competencias exigidas por las tareas que realiza, se debe perfeccionar en sus tareas típicas, es decir en todas las áreas que requiere la supervisión educativa, conociendo teórica e empíricamente la materia dentro de la cual se está desenvolviendo, poseyendo una cultura general, desarrollando sus objetivos personales, realizando investigaciones permanentes para establecer la viabilidad de los objetivos que se pretenden lograr, localizando problemas, estructurando posibles soluciones, elaborando planes de acción, ya que un supervisor debe saber exactamente cuáles son los conocimientos en los que el director o maestro necesita ayuda, y aplicar sus habilidades como instructor haciendo que el supervisado recuerde lo que vale la pena recordar para desarrollar su tarea en forma eficiente, por tanto de él dependerán los resultados que se obtengan en los procesos de enseñanza-aprendizaje.” (Broadwell, 1983:76)

También debe poseer la capacidad directiva, ser un líder técnico, humano, educativo, simbólico y cultural que le permita al personal ejercer sus responsabilidades orientando los procesos educativos hacia el logro de las metas propuestas (Isaac, 1997:94). A través de la aplicación de los conocimientos a la práctica de la supervisión, el supervisor deberá pretender alcanzar una madurez profesional, es decir, la experiencia obtenida en la realidad, el perfeccionamiento del currículo que les permita a los estudiantes desarrollar las competencias necesarias para enfrentarse a los diferentes retos que representan los siguientes niveles educativos en donde deberán desenvolverse; al mejoramiento de la labor docente ya que mediante la comunicación permanente que sostienen con los directores y docentes, podrá ejecutar su labor como acompañante en el proceso, apoyando el desarrollo de los proyectos que el centro establezca de acuerdo a sus capacidades y limitaciones.

Un aspecto muy importante es que permitirá consolidar las relaciones entre la escuela y la comunidad, ya que en la medida que la escuela responda a las exigencias comunales, en la misma medida la comunidad responderá a las necesidades de la escuela, permitiendo el proceso de participación comunitaria, donde los padres son agentes del proceso que vigilan los avances de sus hijos y les apoyan en sus necesidades(Lemus, 1975).

Con su ayuda y colaboración el supervisor inspira confianza, procura un buen clima afectivo-relacional, facilita el desenvolvimiento personal y profesional de los directores y docentes, introduce en ellos el espíritu de reflexión, auto convencimiento e innovación, despierta el interés por la enseñanza, acude a resolver o aliviar las necesidades más inmediatas, define planes de acción, revisa la planificación, analiza los programas, identifica y resuelve los problemas, interpreta datos y refuerza conductas positiva de los actores del proceso educativo, haciendo sentir a los supervisados la importancia que ellos tienen en cada una de las etapas que se desarrollan en el sistema educativo y su incidencia en el futuro desempeño de los estudiantes. (Soler, 2002:311)

2.8 Competencias del Supervisor

2.8.1 El Liderazgo como Competencia de Supervisor

El supervisor, por la autoridad con que es investido, se convierte en un líder formal, por tanto debe asumir el papel de conductor y animador de todos los maestros, estudiantes y padres de familia que por la misma autoridad se convierte en sus seguidores. Por la gran complejidad del sistema educativo, el supervisor debe también ejercer un liderazgo informal ya que su propósito es el desarrollo de los procesos educativos y no imponer su voluntad, ni usar su posición para lograr que las personas ejecuten lo que considera debe hacerse.

Según Willes (2000:84), un líder trata de ejercer iniciativa; dar evidencia de un deseo de cooperar; comunicar sus sentimientos e ideas; ser empático con aquellos que desea dirigir; ser servicial.

El supervisor líder es, en definitiva, aquel que se preocupa por descubrir y reconocer las debilidades y fortalezas, para identificar las oportunidades y posibilidades que contagien el sentido de premura sobre lo que es necesario realizar, y elevar las expectativas sobre los logros a obtener. Un supervisor como líder formal e informal, debe crear espacios para hacer reflexionar a sus seguidores, y hacer que estos desarrollen el acto de aprender y enseñar de manera eficiente de tal forma que cada uno enfrente el cambio positivamente y pueda resolver los conflictos que esto trae consigo.

2.8.2 El Supervisor Comunicador

El proceso de comunicación es mucho más que una sola transmisión de palabras del supervisor al supervisado, este proceso requiere que se transmitan las palabras adecuadas y que estas palabras conlleven al buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje que es el fin de la supervisión. A su vez el supervisado debe recibir las palabras en forma positiva, interpretarlas y relacionarlas con las necesidades de su trabajo. Se puede decir que un supervisor que comunica es el que crea un espíritu común en él y el supervisado, es el que puede dar y recibir conocimiento o ideas de las personas a quienes supervisa. Un buen proceso de supervisión es aquel que permite al supervisor y

supervisado tomar conocimiento mutuo de la situación en que se desenvuelven y de sí mismos.

Por tanto, es fundamental que un supervisor sea un buen comunicador, esto le permitirá ejercer su función con mayor eficiencia y eficacia. La comunicación permite ejercer la calidad de ser humano, expresarse, interactuar, relacionarse, gozar, proyectarse, es afirmarse en el propio ser, es sentirse y sentir a los demás, es abrirse al mundo, es apropiarse de uno mismo y es ayudar a otros a construirse y construirse a sí mismo (Prieto et al, 1999:67)

En resumen, el hecho de supervisar no es algo fuera de la realidad, es una forma de hacerle sentir a los demás lo importante que son dentro del sistema educativo y este sentimiento lo debe hacer saber el supervisor. Es importante recordar que los hombres y mujeres que saben mirar el futuro, son los que hacen la historia.

El perfil del Supervisor Educativo se describe, desde el punto de vista de Segovia (2005) en este cuadro que contiene tres aspectos: personal, social y profesional, con sus respectivas competencias:

Cuadro No. 2.- Perfil del Supervisor Educativo, Según Tres Aspectos

Aspecto	Competencia
Personal	• Posee una salud física y mental buena • Tiene su autoestima buena • Es muy responsable, crítico y creativo • Tiene amplitud de criterio • Es justo y honesto a toda prueba • Es capaz de tomar decisiones
Social	• Es respetuoso con los demás • Posee espíritu de colaboración y solidaridad • Es hábil organizador • Sabe escuchar • Es reconocido intelectualmente como persona culta • Goza de credibilidad

Profesional	• Posee un elevado nivel profesional • Conoce la realidad y la cultura nacional • Posee experiencia profesional • Es especialista en tecnología educativa o administración y gestión educativa • Es hábil investigador de los problemas educacionales • Domina las técnicas e instrumentos de supervisión • Posee aptitudes para orientar y asesorar • Tiene mentalidad innovadora y está comprometido con el mejoramiento de la educación

Fuente: Segovia (2005)

2.8.3 Perfil del Director Supervisor

El director de centros educativos es por excelencia el primer supervisor, es un líder conductor del proceso de enseñanza aprendizaje, es conocedor de los procesos administrativos, técnico y pedagógico, componedor y mediador de conflictos capaz de mantener un buen clima institucional en la institución de dirige, el director debe ser la persona más capacitada y con una visión institucional global.

Consultando a autores como Nérici (1975), Brodwell (1983), Alvarado (1990), Aquino y Gómez (1999), Bounds (1999), Arce (2000), Briggs (2000), Segovia (2005) y otros más, puede concluirse que el director debe poseer las siguientes características y habilidades para ser considerado un supervisor educativo:

- Como formación académica, se recomienda que cuente con un nivel académico de Licenciatura en la rama educativa y o administrativa.
- Ser un experto en el currículo informando acerca de él y de las formas de mejorarlo.
- Conocer todo lo referente a los proyectos educativos propuestos por el Ministerio de Educación.

- Ser un comunicador que pueda ofrecer ideas a los educadores y a la vez oír las opiniones de los demás.
- Organizar hábilmente mediante el uso de planes manuales y programas considerados de valor para los educadores.
- Ser capaz de discernir en cualquier campo de la educación.
- Un líder de grupo que sepa trabajar con grupos logrando el máximo provecho de ellos.
- Un estimulador que busque lograr articulación entre programas y niveles, ayudar a los docentes a mantenerse atentos a los problemas pedagógicos.
- Ser un investigador y un agente de cambio y el mejoramiento profesional.
- Líder democrático, actualizado en diversificación curricular, corrientes pedagógicas, psicología educativa (psicología del desarrollo, del aprendizaje, inteligencias múltiples, inteligencia emocional, etc.), dinámica de grupos y gestión (supervisión, Reglamento Interno, organización, planificación, lineamientos de gestión, etc.).
- Capacidad para comunicarse, hacer análisis, síntesis y brindar orientación.
- Ser discreto, pero abierto al diálogo, la crítica y la autocrítica.
- Ser proactivo, motivador, creativo e innovador.
- Ser un experto en el currículo informando acerca de él y de las formas de mejorarlo.
- Tener visión para la organización.
- Manejar individuos y grupos efectivamente.
- Conocer técnicas de manejo de grupo.
- Manejar relaciones interpersonales con fluidez.
- Conocer técnicas para resolución de conflictos.
- Llevar al grupo a una visión compartida.
- Ser ambicioso profesionalmente.
- Ser humilde personalmente.
- Tener alto nivel de integridad personal y profesional.
- Ser flexible y adaptable, pero mostrar iniciativa y autogestión.

- Ser innovador y agente de cambio.
- Saber cuándo incluir a los demás en la toma de decisiones.
- Capacidad para indicar la diferencia entre el liderazgo y la administración.
- Satisfacer las exigencias educativas en un mundo global y competitivo del país.
- Capacidad para clarificar sus funciones más importantes.
- Capacidad para organizar sus funciones en orden prioritario.
- Entender y utilizar técnicas de planeación a corto y largo plazo.
- Formular, ejecutar y evaluar proyectos.
- Capacidad para manejar varios asuntos a la vez.
- Saber utilizar los datos para la toma de decisiones.
- Utilizar técnicas adecuadas para la toma de decisiones.
- Conocer las leyes y reglamentos educativos relevantes.

Asimismo, todo supervisor educativo que ocupe un cargo de directivo en una institución escolar, en cualquiera de los niveles de este sistema, deberá tener especial atención la relación de la función laboral del director como supervisor educativo, para fortalecer sistemáticamente los mecanismos de eficiencia, transparencia y eficacia, garantizando los principios de organización administrativa educativa, participación, descentralización, pertinencia, que establezca como centro del sistema educativo a los docentes de su región y beneficiando la niñez y la juventud.

2.9 El Acompañamiento Docente

2.9.1 Conceptualización

El acompañamiento docente es una fase de recién incorporación al proceso de supervisión educativa; es cuando el supervisor se toma el tiempo para orientar, ayudar o apoyar al supervisado en las debilidades encontradas en la supervisión realizada a docente, director de centro, jefe de departamento etc...

El acompañamiento docente es un nuevo concepto de la supervisión utilizado en educación; según el Diccionario de Sinónimos y Antónimos español Espasa-Calpe (2005) acompañar significa: “estar o ir en compañía de otro. Seguir, conducir,

escoltar, agregarse, añadirse, unirse, juntarse, asociarse, asistir, auxiliar, escoltar, proteger; es como complemento de la conceptualización de supervisión educativa propuesto por Efrain Montalvo Callo en la siguiente definición, “Supervisión es el conjunto de actividades que permite investigar, conocer, orientar, renovar y coordinar, técnica, científica y democráticamente la función educativa”. (Efraín Montalvo Callo)

El acompañamiento es el conjunto de procedimientos que se realizan mediante actividades, específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar las prácticas pedagógicas del docente, buscando lograr el cambio de los patrones de conducta y de actuación de las personas comprometidas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Mayor (2007:36) define el acompañamiento docente como:

- Estar con el otro
- Ir en compañía del otro
- Caminar junto al otro
- Ser parte de su reflexión
- Escucha activa, ausencia de juicios
- Desarrollo de la empatía
- Corresponsabilidad

Al respecto, Brigg (2000:5), en relación a esta conceptualización Señala que “la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el supervisor y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas” La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

En este sentido, Gutiérrez (2006:40) refiere: “*una conducta típica que se da cuando se tienen problemas o reclamos de calidad, es intensificar la inspección y exigir a los inspectores y supervisores que no descuiden su trabajo*”;por tanto, se hace la detección del problema, pero no se hace nada por eliminar las causas que lo originan, es entonces cuando el único esfuerzo por la calidad y los problemas continuarán. Al respecto, se hace claro que la necesidad de acompañamiento del supervisor hacia el docente sea periódico y su evaluación constante para atacar la raíz del problema.

Las reflexiones expresadas corresponden a que el acompañamiento docente es una acción positiva que cada vez contrasta más con la realidad observada en planteles, debido a que la supervisión olvida o pasa por alto esta actividad tan importante y que se hace tan necesaria por su carácter integral y holístico, ya que la misma unificaría y orientaría a todos los actores del proceso educativo hacia una meta clara. Al contrario de esto, actualmente, el Anuario de la Sociedad Mexicana de Historia (2005:232), señala lo siguiente:

> La función del Supervisor en éste momento no nos lleva al aula a hacer observaciones de clase. Es una función que le compete exclusivamente a la conducción de la escuela principalmente al vicedirector el acompañamiento pedagógico (…) cuando nosotros visitamos las escuelas (…) vemos si el equipo está haciendo la tarea.

Es entonces cuando se observa la diferencia entre lo que es hoy en día y el deber ser implícito en la definición que hace Briggs (2000:47) donde el acompañamiento pedagógico no sólo se hace al director o al subdirector, sino al docente que lo

amerite. Como se puede inferir es una propuesta estratégica muy prometedora que impone la demanda de transformación de la educación, introduciendo el acompañamiento pedagógico, combinando los procesos y desarrollando en los docentes seguridad, autoestima y solidaridad ante la función que desempeñan en beneficio del progreso de la sociedad a través de las instituciones educativas, enrumbándose así hacia una visión y una misión proactiva y prometedora.

2.9.2 El Acompañamiento, una Estrategia Pedagógica

Acompañar es una palabra que evoca la sensación de estar cerca, con un propósito y una misión específica y especial de: apoyar, gestionar y canalizar las necesidades y dificultades del acompañado/a, además de potencializar sus habilidades y destrezas en beneficio del Proyecto Educativo de Centro (PEC). Plantea la tarea de estar, observar, describir, socializar y gerenciar procesos para el desarrollo de la práctica del acompañado/a.

La conceptualización expuesta define la línea de acción teórica que se propone para el proceso de acompañamiento y seguimiento. El acompañamiento y seguimiento se convierten en un eje facilitador de experiencias educativas recuperadas creativamente y con mayor impacto en el desarrollo personal y profesional" de los y las docentes del centro. De esta manera las visitas al aula y las observaciones en el aula serán técnicas para posibilitar el crecimiento personal y profesional del equipo docente, para reflexionar y analizar la práctica educativa desde una visión de mejora continua.

El proceso de acompañamiento dentro del centro educativo, debe construir, orientar y generar junto al docente la reflexión sobre su práctica pedagógica y la coherencia de la misma con el ser humano que se pretende formar en la sociedad a través del Diseño Curricular Nacional Básico (DCNB). El acompañamiento pedagógico supone retos y compromisos; pasa a constituirse en un proceso, no en una acción de un momento. Tiene como propósito fundamental acompañar al docente en su crecimiento como persona y como profesional. (Secretaría de Educación, 2004:18)

Este enfoque demanda un acompañante con competencias para la comunicación, para gerenciar las necesidades y dificultades que se presentan en un salón de clase. El/la acompañado/a debe asumir posturas distintas con relación a este proceso, en este caso necesita plantear sus necesidades y dificultades, construir con el acompañante los procedimientos y el cronograma de trabajo a desarrollar durante este. (García, 2001:25)

Establecer un diálogo constructivo, que lleve a los y las participantes a estar abiertos a todos y a todo, a dar y recibir. Hay que otorgar la palabra al docente para incorporarlo como fuente y expresión real del quehacer educativo susceptible de modificarse en la acción, asumir una actitud positiva, de cooperación, de intercambio, de ayuda. Para desarrollar esta estrategia de acompañamiento pedagógico se hace necesario construir en el centro educativo una organización en base a los procesos que se van a generar a partir de la misma:

Cuando se parte de la realidad para comprenderla y se profundiza en su análisis, emergen de inmediato, las necesidades, dificultades y obstáculos que permiten teorizar sobre la práctica docente. El apoyarse en la teoría, en los fundamentos pedagógicos y filosóficos permite pensar el por qué y para qué de los procesos generados.

2.9.3 Técnicas e Instrumentos Indirectos para el Acompañamiento

2.9.3.1 La Reunión

Es una de las técnicas más utilizadas y que no puede faltar en ningún plan de acompañamiento. Fermín (1980:32) la define como “el encuentro de personas interesadas en un tema común, a fin de analizarlo, discutirlo y llegar conclusiones finales”.

Se asume que la reunión es una forma de trabajo, es un modo de hacer las cosas con un orden, en este caso es una discusión con propósitos. Es por lo que se requiere de una agenda previa.

2.9.3.2 La Observación

Es una técnica que permite establecer contacto directo con la situación educativa y especialmente con la práctica que se desarrolla en el aula o salón de clase.

La observación como técnica debe ser planificada, desarrollarla sistemáticamente y evaluada formalmente. Al ser planificada, el observador debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El tipo de observación: parcial o general, formal o informal
- El tiempo de duración
- El instrumento o medio a usar: Lista de chequeo, guía, video

Los instrumentos de acompañamiento y seguimiento son herramientas que permiten llevar el registro sistemático y continuo de la práctica o procesos pedagógicos observados. Este sistema de registro posibilita sistematizar y dialogar sobre las acciones ejecutadas y las teorías planteadas y consensuadas en el equipo docente.

El propósito principal de este proceso de registro del acompañamiento, es tener evidencias disponibles para el diálogo reflexivo y sistémico con el docente sobre su práctica pedagógica, es decir, poder observar diversos momentos, aspectos, elementos en un contexto de manera continua para realizar una reflexión profunda y desde diversos ámbitos.

Se utilizarán diversas técnicas cualitativas para el levantamiento de la información: Historia de vida, entrevistas, diálogos reflexivos, observación directa del acompañado /acompañada y del acompañante. Cada una de las técnicas de levantamiento de información se constituye en una herramienta para la reflexión y construcción de una práctica efectiva.

2.9.3.3 Hoja de Vida del Docente

Es un instrumento que permite levantar información sobre los y las docentes: datos generales, experiencias, capacitación y práctica educativa.

Dentro de los propósitos de la hoja de vida del docente se encuentran:

- Conocer las experiencias, conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas de los y las docentes.
- Sistematizar el desarrollo de la práctica docente y su experiencia en el centro educativo.

2.9.4 Funciones del Supervisor Acompañante

Los supervisores docentes deben ser docentes especializados y entrenados, con tareas muy específicas, que formen parte del cuerpo directivo en el nivel respectivo o en la institución docente. De tal manera que, entendida así la función puedan desempeñar la tarea a cualquier nivel y especialmente manteniéndose en permanente contacto con los maestros o profesores. Al respecto, Rodríguez (2010), especialista paraguayo en supervisión educativa señala:

> La supervisión docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo.

En este caso la definición enuncia la identificación de ésta con las funciones, propósitos, objetivos, patrones de conducta, participante y procesos de la supervisión docente. La supervisión debe ser a su vez creadora, dispuesta a estimular al docente a innovar, creando nuevos métodos, reformulando planes y programas y elaborando nuevos materiales. Para la cual será necesario que el supervisor también tenga una mentalidad creadora, evitando caer en la rutina y en la improvisación.

Por otro lado Mosley, Megginson y Pietri (2005:9) refieren que entre las funciones del supervisor son también la “selección de metas y de cursos futuros de acción. Incluye también la toma de decisiones idóneas para lograr los resultados deseados” Por tanto, un supervisor en sus funciones debe programar su trabajo

estableciendo prioridades, dirigir o delegar funciones procurando estas sean claras específicas y completas, controlar y evaluar constantemente para detectar en qué grado se están obteniendo los objetivos que se han planteado, en tal caso tomar medidas correctivas para que subsanen todos los problemas y desarrollar sus propias aptitudes y habilidades constantemente, así como estimular a los docentes y directivos a desarrollar también dichas destrezas.

Al respecto, un supervisor debe ser un líder en sus funciones, Davis y Newstrom (2003:90), definen liderazgo como “el proceso de influir en y apoyar a los demás, para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos”. Por lo tanto, este concepto podría aplicarse a los supervisores, ya que son las personas influyentes principales para desempeñar de buena gana su trabajo y lograr la misión de las instituciones.

Por ello, Gutiérrez (2006:48) refiere también “La alta dirección tiene un trabajo importante: alinear la organización para que cada persona, área y departamento colaboren entre sí por la mejora” Al contrario de esto, hoy en día la dirección carece de tales funciones, lamentablemente éstas no se cumplen generalmente lo que ha generado desinterés del docente por crecer como profesional y desempeñar mejor su rol.

Esta situación ha venido suscitando problemas graves e irreversibles, los maestros y profesores se hunden en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, etc. Por ello, se propone el estudio de las funciones del supervisor definiendo cada una de estas detalladamente y resaltando las bases teóricas de autores relevantes sobre: Planificación, Organización, Facilitador pedagógico y Evaluador.

2.1 Antecedentes de la Supervisión en Honduras

Según Morel, Soleno, Montufar y Membreño (2003), la Supervisión en Honduras se inició entre las décadas 30 y 40 como una práctica de relaciones humanas; en la década de los 50 se redefinió su papel y se concibió como proceso de inspección con amplios poderes para decidir sobre el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para entender el pasado, presente y futuro de la supervisión educativa en nuestro país, se requiere un ejercicio de revisión y análisis, reconocer que tanto el supervisor, campo y función supervisora, se han configurado en un proceso complejo de construcción social. Esta construcción social de la supervisión educativa, ha estado ligada a ciertas coordenadas que a través del tiempo han considerado el rumbo y ritmo del sistema educativo nacional. (Secretaría de Educación, 2007b)

Este proceso de supervisión se fue perfeccionando con el tiempo, se organizó dentro de la Secretaría una estructura con un cuerpo de supervisores con proyección nacional regionalizada donde decidían sobre todo el actuar tanto del pensum académico como la metodología empleada en el aula de clase.

Al reflexionar sobre cómo fueron los inicios de la supervisión educativa hondureña, surgen otras preguntas asociadas que permiten arrojar luz sobre el fenómeno: ¿cómo se crea el cargo de supervisor educativo?, ¿cuáles fueron sus principales tareas? y ¿cómo era su relación con las escuelas y con el nivel central de la Secretaría de Educación? Intentar dar respuesta a preguntas como éstas, permitirá comprender algunas de las razones que configuraron esta función y que de una manera u otra se encuentran presentes en la actualidad. (Secretaría de Educación, 2007b)

Esto es así porque nuestro sistema educativo conformó un cuerpo de actitudes y saberes que se fueron transmitiendo de generación en generación, tanto al interior del sistema educativo como en los centros de formación de profesionales de la supervisión; y la supervisión ha estado ligada a la función social de la educación; esta función supervisora permitía garantizar que lo que en el nivel central se decía, en los centros educativos se ejecutaba.

El ejercicio de revisar esta historia, permitirá otorgar significado y sentido al conjunto de prácticas que en la actualidad se desarrollan así como a aquellas que se esperan transformar. Se trata de comprender el pasado para explicar tanto el Campo como la función supervisora; la supervisión educativa en Honduras ha evolucionado a la par de nuestro sistema educativo. Los cambios han sido lentos y

la esencia de la función supervisora poco o nada ha variado durante mucho tiempo.

Tal como plantea el Informe del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras de la Secretaría de Educación (2008), por las características del territorio hondureño, la poca infraestructura y los escasos medios de comunicación, la tarea de controlar y vigilar se hizo generalmente en solitario y de forma aislada, esta función supervisora carecía de una estrategia de equipo, se supervisaba una cantidad de centro educativos que previamente le habían sido asignado, los problemas generalmente eran resueltos de manera espontánea y poco colegiada.

Según Morel, Soleno, Montufar y Membreño (2003:43), en sus orígenes la supervisión educativa poseía un carácter de inspección, que se consideraba que los docentes debían ser tratados como instrumentos que debían estar bajo supervisión constante como una forma de verificación de la utilización de métodos y procedimientos que determinaban los administrativos escolares y las autoridades que regulaban la acción educativa.

Los autores sostienen que, en un principio, el administrador de la institución era quien supervisaba lo que ocurría al interior del salón de clases; posteriormente y como consecuencia del proceso evolutivo de la educación y de la incorporación de nuevos actores Martínez (2006:56) argumenta que se determinó que el acto de supervisión lo realizaran personas externas a la institución, por lo que se pasó a designar comités especiales y oficiales religiosos que tenían el poder de visitar e inspeccionar las escuelas. A estos inspectores no les interesaba desarrollar las capacidades de los profesores con deficiencias, sólo se limitaban a juzgar el trabajo de los maestros.

A partir de la década de los 50, Martínez (2006:70), expone que en Honduras se inició un proceso de modernización estatal, el Estado redefinió su papel como garante de los derechos sociales, se crearon una variedad de instituciones públicas; se implementaron un conjunto de medidas que afectaron al sistema educativo en sus diferentes niveles, entró en juego la centralización educativa, visualizada como un instrumento fundamental para el desarrollo económico de

Honduras, En consecuencia Martínez (2006:52). El autor señala que en esta estructura burocrática, la dirección, organización y supervisión de la Educación Media le correspondió a la Dirección General de Educación Media, que tenía las siguientes secciones:

a. Dirección,
b. Secretaría,
c. Ciclo Común de Cultura General y Educación Media
d. Educación Magisterial,
e. Orientación Educativa y Vocacional,
f. Supervisión,
g. Estadística y Revisión de Expedientes, y
h. Administración (Ley de Educación, 1989, art. No. 12).

Para Martínez (2006:54), en el modelo centralizado, la sección de Supervisión de Educación Media estaba integrada por un jefe, un asistente técnico, un cuerpo de 18 supervisores nacionales para los diferentes ciclos y ramas de estudio (cuyo número se aumentaba de acuerdo a las necesidades educativas), una o más oficinistas.

Milla (1970, en Secretaría de Educación, 2007b) sostiene que la supervisión de Educación Media en Honduras se inició en el año de 1953 bajo la dependencia de la Dirección General de Educación Media, y aunque no existía un cuerpo especializado en supervisión educativa, ésta la realizaban maestros de Educación Primaria con experiencia en el nivel de Educación Media. En el nivel medio del sistema educativo hondureño, los primeros supervisores se nombraron en el año de1953 bajo la coordinación de la Dirección General de Educación Media.

La misma autora plantea que “el rol que se les delegó a los supervisores, como vigilantes y controladores del fiel cumplimiento de los objetivos de la educación nacional e intermediarios en la solución de la problemática en los centros educativos, los condujo a cumplir funciones no establecidas en la ley y a obtener un alto grado de poder de decisión en la solución de conflictos y en el otorgamiento de plazas, permutas, jubilaciones y asensos de los docentes”.

El I Seminario Nacional de Supervisión de Educación Media, citado por Milla (1970, en Secretaría de Educación, 2007b) con el objetivo de favorecer la formación técnica del personal que ejercía funciones de supervisión educativa: a este seminario también asistieron directores de Educación Media de institutos oficiales, semioficiales y privados.

Entre los aspectos que, según la autora, coadyuvaron al desarrollo de la Educación Media en Honduras están la creación, en 1957, de la Escuela Superior del Profesorado Francisco Morazán cuya función principal era la formación de docentes para el nivel de educación media, y la creación de la Ley de Escalafón del Magisterio en 1968, su Reglamento en 1969 y el Reglamento de Educación Media. Lo anterior constituyó la base jurídica que sustenta el actual sistema educativo hondureño.

Sin embargo, Martínez (2006:57) manifiesta que fue hasta el año de 1958 que se organizó la sección de Supervisión, la que en su estructura interna tenía un jefe de supervisión y cuatro supervisores. Este cuerpo de supervisores supervisaba directamente cuando se presentaba algún problema de gravedad en los centros educativos, su comunicación la realizaban a través de cartas y circulares, su mayor influencia en esta época la realizaron en los institutos de Tegucigalpa y San Pedro Sula dado que no se contaba con un sistema de viáticos que les permitiese visitar todos los institutos del interior del país.

El hecho fundamental que transformó la concepción de la supervisión educativa fue precisamente la sanción de la Ley Orgánica de Educación mediante Decreto No. 79 de 14 de noviembre de 1966; en el Capítulo VII de dicho Decreto que expresa que “la supervisión tendrá por objeto estimular el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la educación en función de los objetivos asignados al sistema escolar del país”. El Capítulo IV expresa que “la supervisión se organizará de manera que pueda extender su acción a todos los centros de enseñanza y servicios del ramo de la República y deberá integrarse en todos sus niveles con el fin de contribuir a la unidad del sistema escolar de la nación”.

Con ello, tal como señala Martínez (2006:57-58): “el programa de supervisión comprenderá la orientación, la coordinación y evaluación del trabajo escolar, de

los proyectos para el desarrollo de la comunidad y de los servicios de extensión cultural". Este nuevo modelo de supervisión fue concebido como una acción técnica y administrativa y totalmente centralizado. Respondía al modelo educativo y de Estado de esa época, en la que se pensaba que la forma más eficaz de control era la toma de decisiones en una estructura centralizada.

La centralización educativa generó un proceso de burocratización alimentado por la necesidad de construir un aparato que ordenará la situación y controlará el cumplimiento de los objetivos educativos del Estado; este rol fue asignado a los supervisores educativos, para Martínez (2006:3); la Ley Orgánica de Educación organizó la supervisión en el Nivel Primario estableciendo una estructura conformada por:

a. Un equipo técnico del nivel central,
b. Supervisores departamentales, y
c. Supervisores auxiliares.

En el nivel de Educación Media se constituyó un Equipo Técnico de cobertura nacional y con sede en las oficinas centrales de la Secretaría de Educación. Estos equipos funcionaron en un sistema educativo con poca cobertura, de corte burocrático, vertical y eminentemente centralizado. El protagonismo que desempeñó este cuerpo burocrático es incomparable, en el sentido que generó desequilibrio al interior de todo el sistema educativo y adquirió poder de decisión especialmente dentro de la estructura "clientelística" que se generó al interior del Ministerio de Educación, en donde el apoyo político es fundamental para el ingreso y movilidad laboral de todas las personas que acceden al sistema educativo. Se puede afirmar que los supervisores fueron el poder detrás del trono dentro del engranaje administrativo de Educación Media, lo cual generó una dicotomía entre su praxis y las funciones asignadas legalmente. (Soler, 1993:311)

De hecho, los supervisores servían de mediadores entre el nivel central y los centros educativos. Con ello, poco a poco se fueron constituyendo en una especie de bisagra, en un puente entre estos dos ámbitos. Esta función supervisora permitía garantizar que lo que en el nivel central se decidía, en los centros educativos se ejecutaba. Había Centralidad en la toma de decisiones, la

rutinización de las tareas, la verticalidad en las líneas de mando, la poca importancia concedida a la innovación y al cambio, así como por la escasa o nula presencia del sentido pedagógico de la función supervisora.

Las reformas al sistema educativo hondureño (1972, 1984, 1987, 1991, 1994) estuvieron marcadas por "incoherencias históricas": por una parte se planteaba la democratización del sistema, y por otra existía una permisividad de prácticas "pedagógicas" autoritarias de supervisores y de otros actores educativos que actuaban de manera "elitista" y corporativa al interior de las instituciones educativas, representando un obstáculo para la concreción de la democratización educativa. (Soleno, 2002)

Según Soleno (2002), desde 1994 la sociedad hondureña está experimentando un proceso de reforma educativa que inició con la denominada Escuela Morazánica. Se ha establecido una serie de cambios concretos en los modelos de gestión y en los procesos de decisión que van desde la descentralización de los servicios educativos y la elaboración de un nuevo currículo, hasta el planteamiento de una nueva estructura burocrática en educación y, como consecuencia, una redefinición en el rol de los actores que se configuraron con lógicas de la escuela centralizada.

Sin embargo, con la creación de las direcciones departamentales de educación comienza un proceso de desconcentración y, con ello, se configura una supervisión también desconcentrada. Aunque formalmente la figura del supervisor no existe, la función la asumen las direcciones distritales y municipales como una tarea más que realizan según las demandas del contexto. Por eso es que, aunque en el caso concreto del nivel de educación Media la supervisión ha desaparecido, no se puede decir que la supervisión haya desaparecido totalmente del sistema educativo nacional. (Secretaría de Educación, 2007a:15)

Este nuevo proceso de reestructuración burocrática trajo como consecuencia la supresión del cuerpo de supervisores que se había configurado como el modelo de la vieja escuela en todos los niveles educativos, y la creación de unidades de supervisión para todos los niveles educativos.

En la actualidad, con la transformación educativa, se generan diversos espacios, estrategias y una reconfiguración de roles que replantean el sentido y naturaleza

de la supervisión. De hecho, la supervisión que se propone se enmarca en el nuevo modelo de gestión que incorpora a sus principios la calidad, el aprendizaje como eje articulador, la participación democrática de toda la comunidad educativa, entre otras.

Como una estrategia para hacer frente a esta situación, la Secretaría de Educación, mediante Acuerdo Nº. 1117-SE-06 de fecha 27 de abril de 2006 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 31.029 del 16 de junio de 2006, crea la **Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente**, dependiente directamente de la Secretaría de Educación y con la capacidad de coordinar, operacionalizar y ejecutar las políticas y directrices que en materia educativa se generen desde el nivel superior de la Secretaría hasta el centro educativo. (Secretaría de Educación, 2007b)

Se crea un modelo de supervisión Educativa y acompañamiento docente en donde se conforman las unidades departamentales y unidades distritales y/o municipales y las unidades institucionales. En el año 2011 y en la administración del abogado José Alejandro Ventura Soriano quien fungía como ministro de educación se hace oficialmente el lanzamiento del Sistema Nacional de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente de Honduras SINASEH. Con ello se legaliza el proceso de supervisión en Honduras.

2.10 El Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH)

El Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH) fue creado en el año 2006 bajo el acuerdo ministerial N° 1117-06-2006, desde ese año se organizó la Unidad Central de Supervisión, a partir de ese momento se trabajó para crear un Modelo se Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, que responda a las necesidades educativas actuales, un modelo Humanista, que ayude al docente a mejorar su desempeño, a organizar mejor su trabajo, que lo asesore en el planeamiento institucional, en el diseño y ejecución del PEC. Pero sin abandonar el control, con prácticas de supervisión que le dé respuesta a los docentes en la concreción del currículo Nacional Básico.

En Honduras, el SINASEH propone un nuevo modelo de Supervisión Educativa y Acompañamiento docente, donde las finalidades, funciones y normativas del mismo se complementan para buscar la mejora del sistema educativo y por ende una educación con calidad, su base teórica científica la complementan seis manuales que se describen a continuación: a) Manual de Supervisión Pedagógico Curricular que se constituye en piedra angular del modelo de supervisión, b) Manual de Supervisión Administrativo Financiero que orienta sobre los aspectos administrativos financiero de gestión institucional c) Manual de supervisión Institucional Comunitaria, d) Manual para el Diseño y Monitoreo de Proyectos de Mejoramiento Institucional e) Manual Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras, f) Manual de Estructura Organizativa y Funciones. (Secretaría de Educación, 2007a)

El Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH), planteado por la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente de la Secretaría de Educación, se concibe como un sistema articulado de equipos de trabajo, instituciones y experiencias que aseguran la circulación de la información para concretar las Políticas Educativas.

Su finalidad es ofrecer un marco normativo, organizativo y de fundamentación, que facilite las articulaciones intra e interinstitucionales para el desarrollo de un Sistema Educativo de calidad, con transparencia y pertinencia social.

El Sistema Nacional de Supervisión logra:

a) Coordinar con las Direcciones departamentales y distritales las estadísticas educativas que permita la toma de decisiones acertadas tanto en el nivel desconcentrado como a nivel central.
b) Poner en funcionamiento estrategias de integración y participación de monitoreo y acompañamiento en cada una de las direcciones departamentales, que permita coordinar el trabajo pedagógico institucional y evitar la duplicidad de esfuerzos.
c) Vincular la Unidad Central de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, con las Unidades Departamentales de Supervisión educativa, y éstas con las Unidades Distritales y Centros Educativos.

d) Recuperar y potenciar la dimensión pedagógica de la Supervisión Educativa, de manera tal que permita el mejoramiento integral de la calidad educativa de los centros educativos y del departamento.

e) Incorporar de manera democrática y participativa a diversos actores, tanto gremiales como comunales en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación.

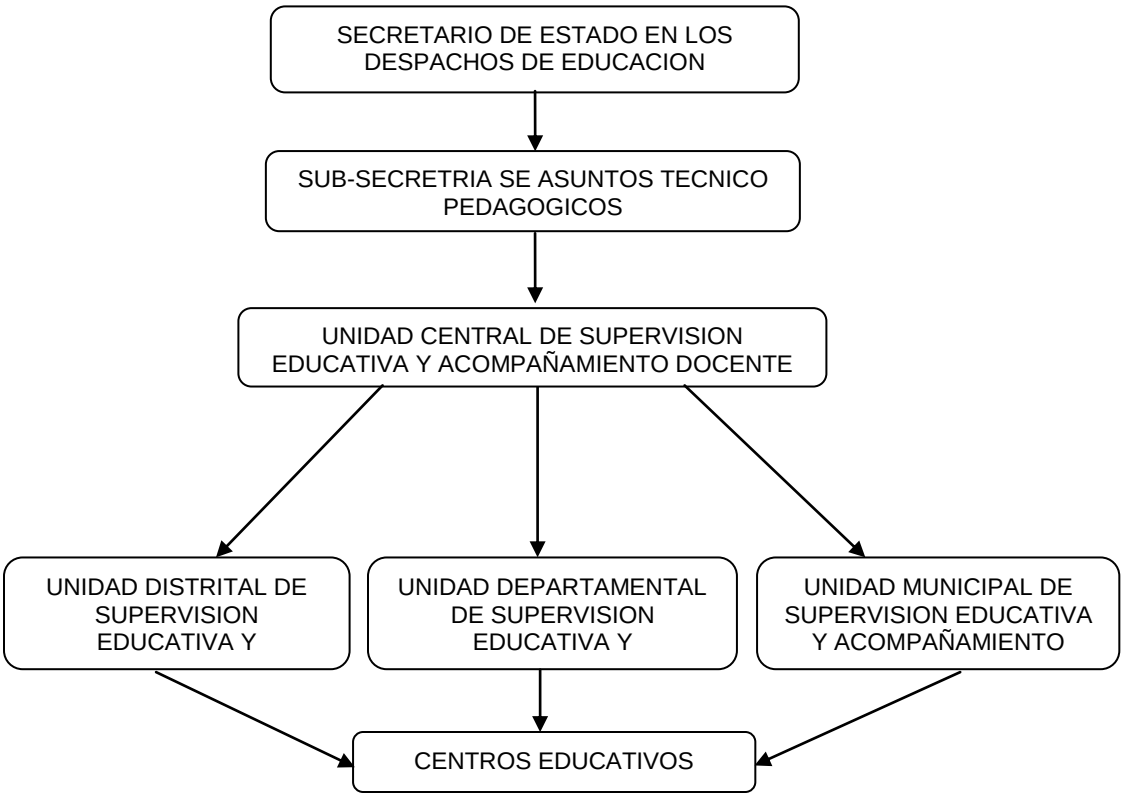
Se estructura de la siguiente manera:

- La Unidad Central de Supervisión y Acompañamiento Docente. Está ubicada en el nivel central o la Secretaría de Educación.
- Dieciocho Unidades Departamentales de Supervisión Educativa, que está ubicadas en cada una de las direcciones departamentales de educación. Tienen una relación de dependencia del Director Departamental de Educación.
- Las Unidades Distritales están ubicadas en cada una de las direcciones distritales. Tienen una relación de dependencia del director (a) distrital.
- Los Centros Educativos, donde el director (a) es el principal autor del proceso de supervisión y acompañamiento en el aula.

La Secretaría de Educación para brindar una mejor atención a la educación nacional se organizó en tres Sub-secretarías (Asuntos Técnico Pedagógicos, Asuntos Administrativas Gerenciales, Servicios Educativos) cada una con sus dependencias, y funciones propias para facilitar su accionar en la operatividad de sus acciones.

En cuanto al Sistema de Supervisión, a continuación se presenta el organigrama de su estructura.

Figura No. 1.- Organigrama de la unidad de supervisión educativa y Acompañamiento Docente



Fuente: Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras – SINASEH (Secretaría de Educación, 2007b)

El Modelo de Supervisión en el nivel desconcentrado propone la siguiente estructura como sigue.

- Un Supervisor Distrital del Componente Pedagógico Curricular.
- Un Supervisor Distrital del Componente Administrativo-Financiero.
- Un Supervisor Distrital del Componente Institucional y comunitaria.

Este modelo propone seis roles genérico que el supervisor debe de cumplir para hacer más eficiente su labor supervisora, los cuales se detallan así:

a) Acompañar y orientar procesos
b) Toma decisiones
c) Brindar asistencia a la gestión institucional

d) Identificar necesidades reales del centro educativo
e) Contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio educativo, las relaciones humanas y el trabajo en equipo
f) Organizar reuniones de carácter académico y técnico con los directores de diferentes niveles con el fin de ayudar a elevar el rendimiento de los estudiantes y docentes.

El sistema Nacional de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, está compuesto por tres componentes que tienen una estrecha relación con las dimensiones del proyecto educativo de centro (PEC) las cuáles se describen a continuación:

a) El Componente Pedagógico Curricular está integrado por un conjunto de acciones y tareas relacionadas directa o indirectamente con el enseñar y aprender.
El Modelo de Supervisión según el SINASEH (Secretaría de Educación, 2007b), en este componente el supervisor debe de supervisar los siguientes aspectos:

- Lo relacionado con la evaluación de las prácticas pedagógicas en todas sus dimensiones.
- El desarrollo profesional de los docentes.
- Las opciones de planificación didáctica.
- La política curricular nacional, departamental, distrital e institucional.
- Los libros de textos y otros materiales didácticos.
- Las opciones en metodologías de enseñanza y evaluación.

b) El componente Administrativo Financiero se relaciona directamente con las actividades y tareas del campo de la administración de las instituciones educativas, el uso de los recursos humanos, materiales financieros y funcionales dentro de los centros.
Los aspectos a supervisar son los siguientes:

- La generación y uso de recursos financieros.
- Todo lo relacionado con el manejo de recursos humanos.
- El uso del tiempo como recurso funcional.

- El diseño e implementación del POA y el PES.
- Equipamiento y demás recursos materiales.

c) El componente Institucional y Comunitario, comprende los proyectos institucionales y los diferentes vínculos que se establecen con la comunidad; este componente supervisa lo siguiente:

- El diseño e implementación del PEC.
- Los estilos de dirección y estilos de liderazgo.
- El manejo de los conflictos en los centros educativos.
- La atención a las personas con necesidades educativas especiales.
- Los convenios que se establezcan con las organizaciones de la comunidad.
- Los proyectos comunitarios.

El gobierno de Honduras, aprobó la Ley Fundamental de Educación, instrumento que le permite a la Secretaría de Educación hacer una profunda reforma educativa cuya finalidad es elevar la "calidad educativa" en los niveles de Pre-básica, Básica y Educación Media, como mecanismos para lograrlo propone lo siguiente: elevar la formación del maestro en servicio al grado de licenciaturas, cumplimiento de 200 días de clase, una supervisión educativa y de acompañamiento permanente a los centro educativos, etc. (Congreso Nacional de la República, 2012)

La puesta en práctica de esta ley, obliga a los directores y supervisores se replantearan sus funciones y la función supervisora se orientará hacia el acompañamiento pedagógico, la asesoría y orientación académica así como convertir su tarea en una verdadera gestión escolar.

El Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras propone el siguiente perfil profesional para los que aspiran formar parte de la unidad de supervisión educativa y acompañamiento docente el cual se describe a continuación.

Perfil del Supervisor o Supervisora para optar a la Coordinación Departamental, Distrital o municipal de la Unidad de Supervisión y Acompañamiento Docente.

1.- Formación académica (Licenciado en Administración Educativa, Pedagogo con

Orientación en Administración Educativa, Supervisor Escolar (en casos muy calificados profesionalmente, podrán ser de otra área)

2.- Calidad humana (Inspira confianza, trato cordial y respetuoso, atender diferencias individuales).

3.- Credibilidad personal y profesional (Buena presentación personal, buen manejo en el campo científico, psicológico, filosófico, metodológico y social)

4.- Experiencia educativa. (10 Años trabajados) cargos desempeñados en el área administrativa, con resultados exitosos obtenidos en materia educativa.

5.- Responsabilidad (Asistencia y puntualidad al desempeño de su trabajo, presencia de planificación pertinente y oportuna, docente de éxito en el aula, atender con eficacia los problemas, necesidades y expectativas de los alumnos, maestros, padres de familia y otras personas inherentes en el proceso educativo.

6.- Capacidad en gestión (administrativa, curricular, financiera, institucional, comunitaria y recursos humanos y materiales)

7.- De reconocida integridad moral y ética profesional

8.- Liderazgo (Escolar y comunitario.)

9.- Habilidad para trabajar en equipo

10.- Actitud Innovadora, colaboradora y comprometida con los procesos de transformación educativa

11.- Capacidad para la toma de decisiones congruentes con los criterios legales, Humanos y circunstanciales

12.-Con disposición, comprometido con el trabajo de campo y mentalidad abierta.

13.-Comunicación (Capaz de mantener un dialogó abierto de doble vía)

14.- Cursar el diplomado en supervisión. (Tomado del modelo del Sistema

Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH). 2007. Pág. 59

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

En este capítulo se presentan, de manera detallada, los aspectos técnicos en que se fundamentó el estudio acerca de "La Formación de los Directivos de los Centros de Educación Media en Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente". En primer lugar se define el enfoque y tipo de estudio, así como el diseño a partir del cual se desarrolló la investigación; luego se encuentra la población y muestra, donde se detallan específicamente los criterios que se consideraron para la selección de los institutos del nivel medio que se incluirían en la investigación; de la misma forma, se esboza el tipo de fuente de información, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, así como para el procesamiento y análisis de los datos, el plan de análisis de los datos, la definición de las variables e indicadores del estudio.

3.1 Enfoque y Tipo de Investigación

La investigación fue desarrollada desde un enfoque cuantitativo, y de carácter descriptivo ya que se pretende describir el nivel de formación de los directivos respecto a aspectos concernientes a la supervisión educativa y acompañamiento docente y sus necesidades de formación y actualización.

Es no experimental porque el investigador solo observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural no interviene para después analizarlos.

Al respecto Hernández. 188 la define así: "La que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos".

La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independiente, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o ha que son inherentemente no manipulables, se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables. Sin

intervención directa sobre la variación simultaneas de las variables independientes y dependientes. (Kerlinger. 2002. 136).

3.2. Variables e Indicadores

Para efectos de la investigación, se determinaron las siguientes variables:

- Nivel de formación de los directivos institutos oficiales de Educación Media que funcionan en el Municipio del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán
- Necesidades de formación y actualización de supervisión educativa y acompañamiento docente.

CONCEPTUALIZACIÓN DE VARIABLES

N°	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUALIZACIÓN.
1	Nivel de formación	El prestigioso Diccionario de la Legua Española (2010) define el término “nivel” como el “grado o altura que alcanzan ciertos aspectos de la vida social”, y el término “formación” como “adquirir más o menos desarrollo, aptitud o habilidad…”.
2	Necesidad formativa	El mismo diccionario define la palabra “necesidad” como un “impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido; aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir; carencia de las cosas que son menester…”; asimismo, para efectos de la investigación resultó curiosa la siguiente definición del mismo documento: “especial riesgo o peligro que se padece, y en que se necesita pronto auxilio”.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE E INDICADORES

N°	VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADODES
1	Nivel de formación	Competencias de los directivos de los institutos de educación media sobre supervisión educativa y acompañamiento docente.	• Conocimiento sobre técnica de Supervisión. • Conocimientos sobre técnica de Acompañamiento Docente. • Conocimientos de técnicas de Asesoramiento y Acompañamiento para la mejora de la calidad educativa. • Manejo y utilización de estrategias para promover un clima organizacional propicio para el acompañamiento docente. • Manejo de Instrumentos de Supervisión Educativa. • Conocimiento sobre los procesos de investigación técnica y procedimientos para elaborar un Proyecto Educativo de Supervisión (PES). • Conocimiento del Modelo de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente propuesto por el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras. • Estrategias y técnicas para orientar los procesos de cambio e innovación Educativa.

			• Estrategias y técnicas para analizar los resultados de los procesos de Supervisión institucional. • Estrategias y técnicas para Supervisar la labor técnico docente y personal administrativo regido por la Ley de Servicio Civil. • Conocimiento sobre la elaboración de la carpeta profesional.
2	Necesidad Formación	Aspecto en que, a partir de lo planteado por los directivos de los institutos de educación media, se evidencia un escaso o carente nivel de formación en aspectos relacionados a la supervisión educativa y el acompañamiento docente.	

3.3 Población y Muestra

La población que formó parte de la investigación fueron los directivos de los institutos de educación media oficiales, del Municipio de Distrito Central del Departamento de Francisco Morazán, de los cuales se seleccionaron como **muestra** setenta y cinco (75), que corresponden al 100% de la población, a los que se les aplicó el instrumento diseñado, en correspondencia a la naturaleza de la investigación. (La población y la muestra contienen la misma cantidad de directivos.)

El siguiente cuadro resume la distribución de los institutos de educación media, de acuerdo a los distritos educativos del Municipio de Distrito Central del

departamento de Francisco Morazán:

Cuadro No. 3.- Distribución de los Institutos de Educación Media por Distrito Educativo

	Distritos Escolares																	Total
Cantidad de Centros	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	
	3	4	2	3	11	6	9	4	5	4	5	3	7	2	4	0	1	75

Para la selección de los institutos, si bien se pretendió consultar a los 75 directivos que conforman estos distritos, se hizo uso de algunos criterios y/o condiciones.

3.2.1 Criterios de Selección de los Institutos de Media

A continuación se detallan algunos de los criterios o condiciones consideradas por razones de tiempo, recursos y materiales, para la optimización en el uso de estos recursos:

a) Las condiciones de la naturaleza de los centros educativos de media que se encuentran en el municipio del Distrito Central.
b) La accesibilidad del investigador a la institución para la aplicación del instrumento (cuestionario).
c) Accesibilidad en el sentido de aspectos de logística y mística de trabajo en relación a la colaboración de los directores de educación media del Municipio de Distrito Central.
d) La totalidad de los directivos (75) y centros educativos de educación media que funcionan en el Municipio de Distrito Central.

3.4 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de la Información

Para obtener la información sobre la formación, fortalezas y debilidades de los directores de institutos oficiales de educación media, se elaboró una encuesta: La primera parte del instrumento contenía preguntas para identificar las características generales de los directivos que trabajan en los institutos seleccionados y la segunda parte: contiene una lista de cotejo que permitiría

identificar las fortalezas y debilidades en relación a su formación, según el perfil de un supervisor con ello identificar las necesidades de formación y actualización.. (Ver anexo Nº1)

Para la aplicación del instrumento se procedió de la siguiente manera: en primera instancia se entregó solicitud a la Dirección Departamental de Francisco Morazán para visitar las direcciones distritales, con la autorización obtenida se visitó las Direcciones Distritales seleccionadas para darles a conocer el propósito de la investigación, después de la reunión con las autoridades distritales se obtuvo el listado y ubicación geográfica de los institutos que ofrecen más factibilidad para la investigación. Para efectos de aplicación del instrumento se elaboró un croquis de ubicación de los institutos a visitar y se estableció una ruta para organizar las visitas; el instrumento de investigación se aplicó a los directivos de cada uno de los institutos seleccionados una vez recolectada la información, se organizó para codificarla y vaciarla en una matriz diseñada que permitió el análisis e interpretación de los datos se elaboraron tablas y gráficos con el propósito de obtener una claridad en la información la que sirvió de base para redactar el informe final.

TABLA PARA ESTRUCTURAR EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

N°	Bloques	Tópicos	N° de Preguntas.
1	La Supervisión	a.- Origen de la Supervisión Educativa. b.- Conceptualización de la supervisión Educativa.	1
2	Modelos de la supervisión Educativa.	a.- Según la Ayuda proporcionada b.- No Directiva c.- Colaborativo d.- Directa e Informativa	1

		e.- Control Directo f.-Según el momento de aplicación g.- Correctiva h.- Constructiva	
3	Características de la supervisión	a.- Filosófica b.- Cooperativa	1
4	Funciones de la Supervisión	a.- La Función de Control b.- La función de asesoramiento c.- La Función de la Evaluación.	2
5	El Papel del Supervisor	a.- El Supervisor y la Función Supervisora.	1
6	Competencias del Supervisor	a.- El Liderazgo como competencia del Supervisor. b.- El Supervisor Comunicador c.- Perfil del Director Supervisor	1
7	El Acompañamiento Docente	a.- Conceptualización b.- El Acompañamiento, una Estrategia Pedagógica c.- Técnicas e Instrumentos Indirectos para el Acompañamiento d.- La Reunión e.- La Observación f.- Hoja de Vida del	4

		Docente g.- Funciones del Supervisor Acompañante	
8	Antecedentes de la Supervisión en Honduras		
9	El Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH)	a.- El Componente Pedagógico Curricular. b.- El componente Administrativo Financiero c.- El componente Institucional y Comunitario d.- Perfil Profesional para ingresar a la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente.	2

***.- CONFIABILIDAD DE LA MEDICIÓN (Instrumento)**

Una vez estructurado el instrumento de investigación se presentó a la asesora de tesis Msc. Adalgiza Mejía para su respectiva revisión, asiéndole las observaciones correspondientes, se le hicieron las correcciones, y se aprobó.

Para darle la validez y confiabilidad al instrumento este fue sometido a la revisión por jueces especialistas los que fueron conformados por los técnicos de la Secretaría de Educación de la Unidad Central de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente; Msc Jesús E ver Suazo, .Lic. Rubén Martínez Rodas, Lic. Fausto Emilio Castro y Msc .James Wátters Acosta. Quienes le hicieron observaciones al instrumento, nuevamente, se corrigieron estas observaciones, una vez con el visto bueno de los jueces, invite a un grupo de 15 directivos de centros de educación media para darle la última validación. Al instrumento de investigación.

Después de todo este proceso se procedió a la aplicación del instrumento al 100% de los directivos de centros de educación media del Municipio del Distrito Central.75 en total

3.5Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Para el procesamiento de la información se utilizó el Programa Microsoft Office Excel 2010, que permite la tabulación, comparación de datos estadísticos a través del cálculo de medidas de tendencia central, elaboración de tablas y gráficos.

En primer lugar, se procedió a realizar el formato para el vaciado de los datos al momento de la tabulación, luego de lo cual se realizó el cálculo de las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), permitiendo de esta manera caracterizar eficientemente a la muestra seleccionada, según distintos aspectos; asimismo, se calcularon las sumatorias para cada una de las preguntas de la lista de cotejo, lo cual permitió conocer las frecuencias, a partir de las cuales se obtuvieron los porcentajes.

Posteriormente, se calculó el índice (media ponderada) para los once ítems de la lista de cotejo. Haciendo uso de la herramienta de estilo condicional de Microsoft Excel, se identificaron los principales tópicos que, a partir de las escalas previamente diseñadas, permitirían determinar las necesidades de formación y actualización.

3. Plan de Análisis de los Datos

Para determinar el nivel de conocimiento de los directivos entorno a estos aspectos, se diseñó una escala del 1 al 5, con el propósito de determinar el grado de necesidad que expresaban tener los encuestados, la cual se detalla a continuación:

1. Necesidad nada sentida	3. Necesidad sentida
2. Necesidad poco sentida	4. Necesidad bastante sentida
5. Necesidad muy sentida	

A partir de las opiniones de los directivos se calculó la media ponderada para conocer específicamente cuáles eran los aspectos en los que se requería mayor formación o capacitación, tomándose en cuenta la siguiente escala:

Entre 1 y 1.99 Necesidad poco sentida
Entre 2 y 3.49 Necesidad sentida
Entre 3.5 y 5 Necesidad bastante sentida

Para tratar los resultados que se obtuvieron a través del cuestionario, se diseñó una base de datos en el software estadístico SPSS, considerando de manera individual cada uno de los datos generales que contuvo el instrumento, y las preguntas de la escala, registrándose separadamente las respuestas sobre la importancia atribuida, de las que aludían al nivel de formación de los informantes.

Aprovechando las múltiples opciones que ofrecía dicho programa informático, luego de realizarse la tabulación de los datos se hizo un cruce de variables, para realizar los gráficos que mejor ilustraran las respuestas de los informantes, después de lo cual se realizó la lectura, interpretación y análisis de los mismos.

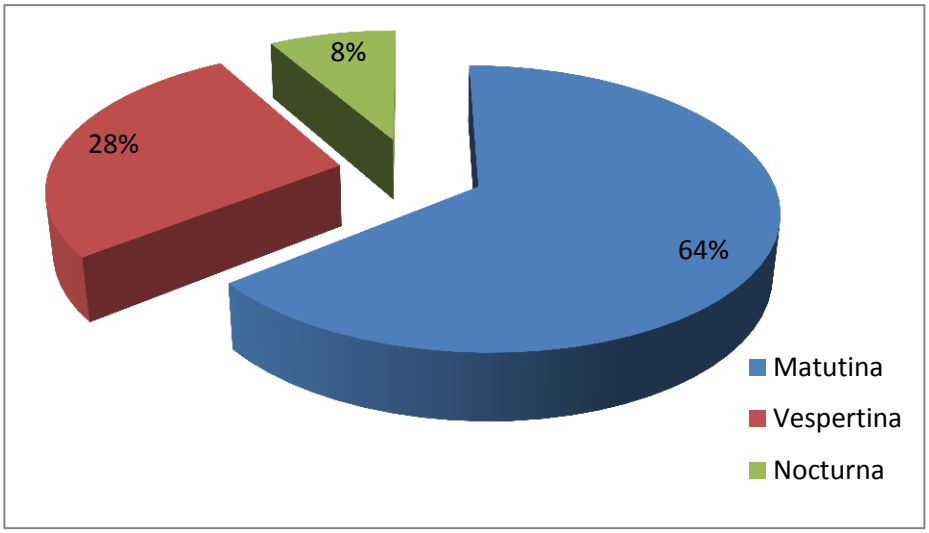
CAPÍTULO IV: Presentación y Análisis de Resultados

En este apartado se presentan los principales hallazgos realizados a partir de la aplicación dela encuesta, para conocer las principales fortalezas y competencias de los directivos de institutos oficiales de educación media del Municipio de Distrito Central en el departamento de Francisco Morazán, así como sus principales necesidades de capacitación. En primer lugar, se presenta una caracterización general de los encuestados, con el propósito de tener una mejor visión de la muestra; luego se presentan los resultados a partir de cada uno de los once factores objeto de análisis, para priorizar las temáticas en materia de supervisión educativa y acompañamiento docente, en las que los directivos necesitan mayor formación.

4.1 Caracterización General

En la recolección de los datos de la presente investigación se tomaron en cuenta 75 institutos (Ver Anexo No. 5), ubicados entre los distritos educativos No. 1 y No. 17, de los cuales 11 institutos se localizaban en el distrito educativo No. 5.

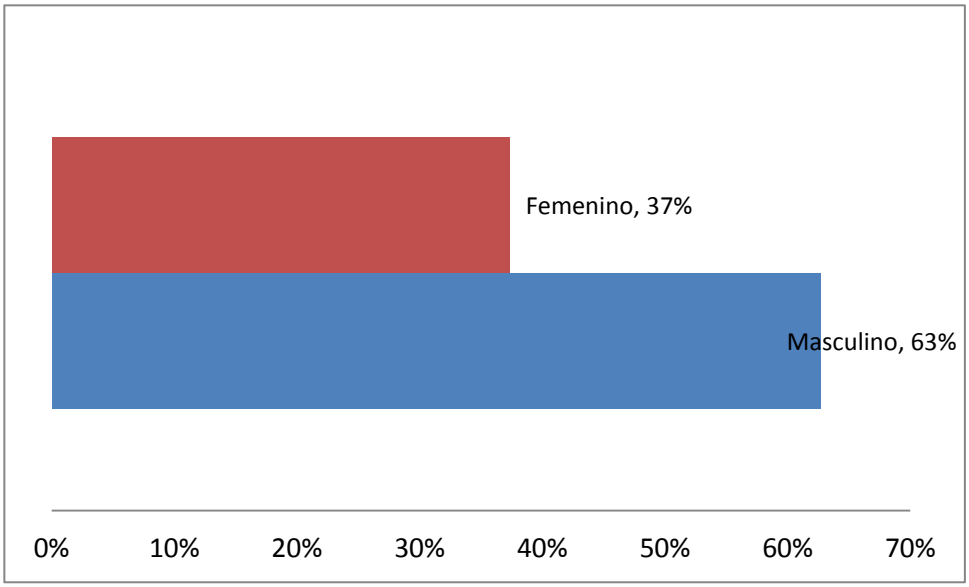
Gráfico No. 1.- Jornada en que laboran los directivos encuestados



Como muestra el siguiente gráfico, la mayor parte de los directivos encuestados (64%) laboran en la jornada matutina.

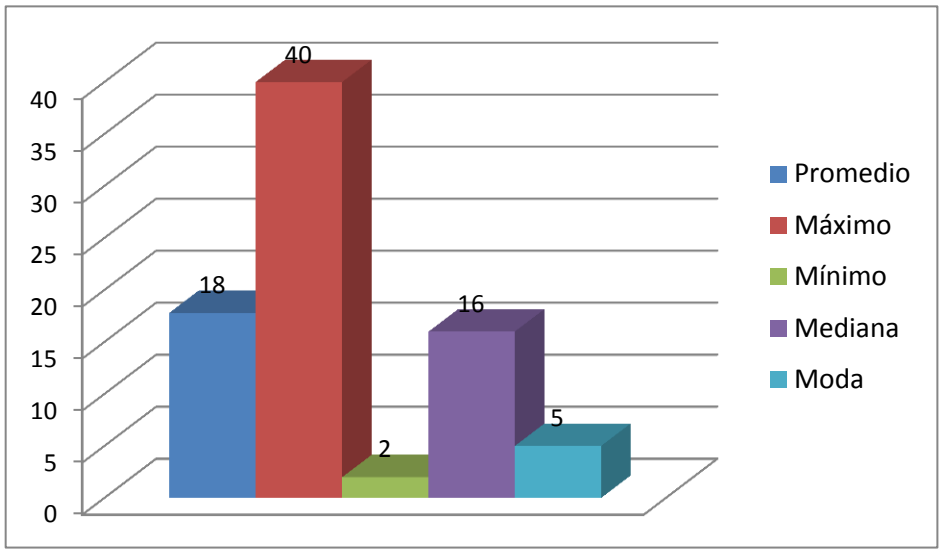
Tal como puede observarse en el gráfico No. 1, además de los directivos que laboran durante la jornada matutina, que representan a la mayoría, un considerable 28% laboran durante la jornada vespertina y 7 de ellos (8%) en la nocturna. Cabe mencionar que 11 de los directivos mencionó laborar en ambas jornadas (matutina y vespertina), representando al 15%.

Gráfico No. 2.- Sexo de los encuestados



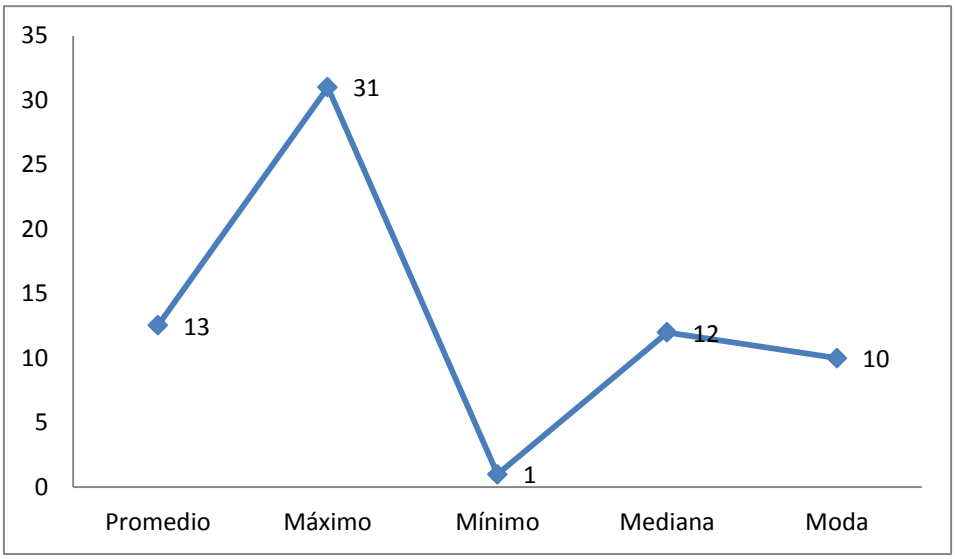
De los 75 directivos encuestados, 47 de ellos son del sexo masculino, representando un 63%; y 28 del sexo femenino que representa un 37% asimismo, pudo observarse que la totalidad de los encuestados tienen un trabajo en propiedad.

Gráfico No. 3.- Años de experiencia de los encuestados



Respecto a los años de experiencia como directores de educación media, entre los encuestados existe un promedio de 18 años de experiencia, siendo el que mayor experiencia tiene 40 años y el de menor 2, con una mediana de 16 años y una moda de 5 años, la cual se repite 6 veces entre los directivos, tal como se aprecia en el gráfico No. 3.

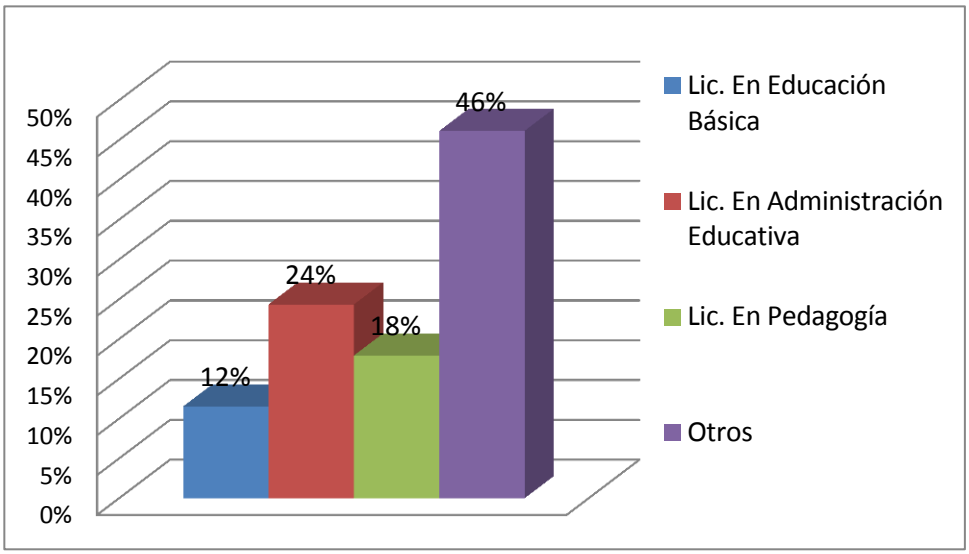
Gráfico No. 4.- Años de servicio de los encuestados en el actual centro educativo



De la misma manera, se aprecia que la tendencia anterior se mantiene en los años de servicio que los directivos tienen en sus actuales institutos, encontrándose un promedio de 13 años de servicio, siendo el directivo con mayor experiencia en el actual centro de 31 años y el de menor 1 año, existiendo una mediana de 12 años de servicio y una moda de 10 años de servicio, la cual se repite en 8 de los encuestados.

Con el propósito de ilustrar el tamaño de los institutos donde se realizó la investigación, se consultó a los directivos acerca de los estudiantes que se encontraban matriculados en sus centros, encontrándose que, en promedio, estos contaban con un total de 958 estudiantes y una mediana de 580, siendo el centro con mayor población el Instituto España Jesús Milla Selva, con 4300 estudiantes y el de menor población el Conservatorio Nacional de Música “Francisco Ramón Díaz Zelaya”, con 101 estudiantes.

Gráfico No. 5.- Formación Académica de los Directivos de Educación Media Encuestados



En cuanto a la formación académica de los directivos encuestados, tal como se aprecia en el siguiente gráfico, predominaron los profesionales con otro tipo de formación académica, ubicados en la categoría “otros”, con 46%, encontrándose, respectivamente, maestros de educación primaria, profesores de educación media en grado de licenciatura en distintas áreas que la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán ofrece, así como licenciados en Ciencias Sociales y licenciados en Derecho, entre otros.

En segundo lugar, se ubicaron los directivos con formación en Administración Educativa (24%), seguidos de los licenciados en Pedagogía, con 18%, encontrándose en el último lugar los licenciados en Educación Básica (12%).

Se destaca que la mayoría de los directivos que laboran en los centros de educación media no tienen la formación para desempeñarse en ese cargo (Directivo) como ser administradores educativos y pedagogos con orientación en administración educativa.

4.2 Necesidades de Formación y Actualización de Directivos de Institutos de Educación Media

A continuación se presenta una tabla que detalla las opiniones de los encuestados en relación a su nivel de formación en temas relacionados a la supervisión educativa y acompañamiento docente, tomando en cuenta las escalas presentadas al final del capítulo tercero de esta tesis (ver apartado 3.6.1 Variables e Indicadores).

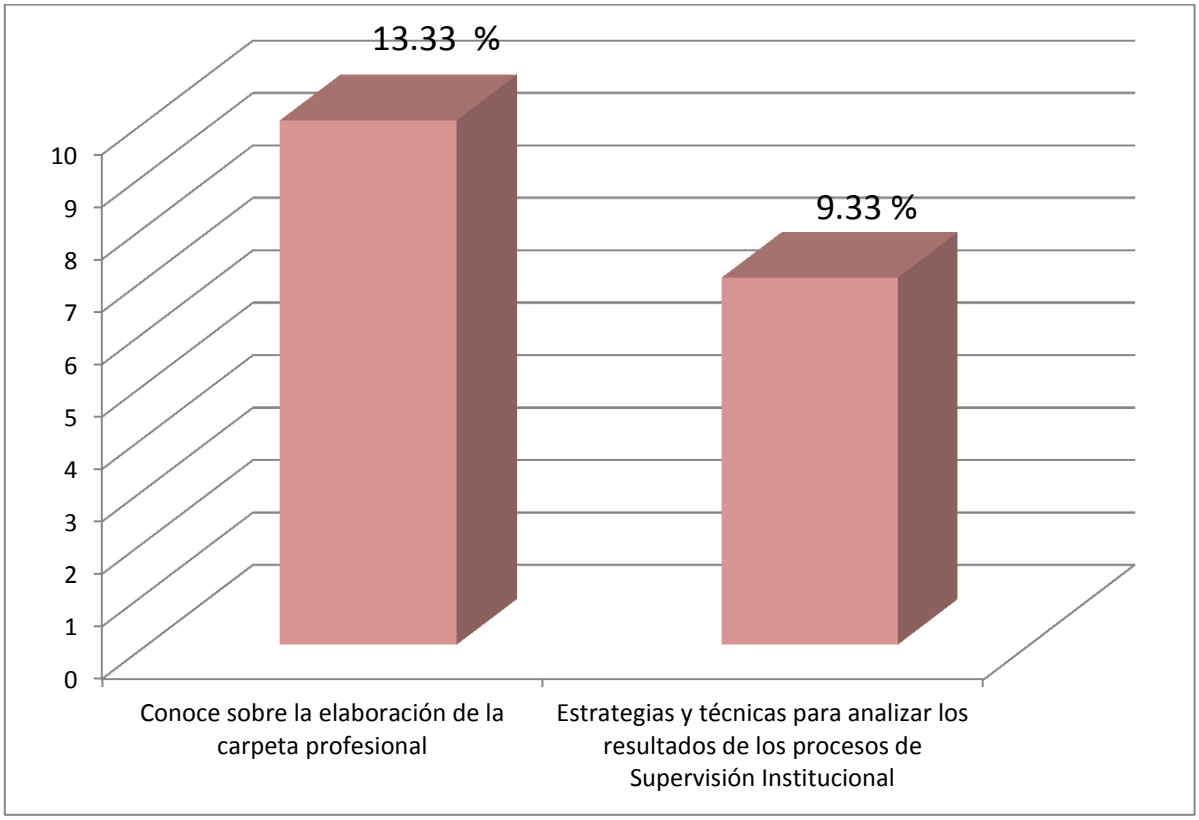
Tabla No. 1.- Nivel de Formación Declarado por los Directivos Encuestados

Nº	Ítem	Escala					NC*	Media ponderada
		1	2	3	4	5		
3	Conocimientos de técnicas de asesoramiento y acompañamiento para la mejora de la calidad educativa	6	8	15	22	24	0	**3.67**
8	Estrategias y técnicas para orientar los procesos de cambio e innovación educativa	4	11	15	21	24	0	**3.67**
10	Estrategias y técnicas para supervisar la labor técnico docente y personal administrativo regido por la Ley de Servicio Civil	6	12	11	20	26	0	**3.64**
4	Manejo y utilización de estrategias para promover un clima organizacional propicio para el acompañamiento docente	6	10	16	17	26	0	**3.63**
9	Estrategias y técnicas para analizar los resultados de los procesos de Supervisión Institucional	7	6	20	20	22	0	**3.59**
1	Conocimiento sobre técnicas de Supervisión	6	10	14	21	23	1	3.56
11	Conocimiento sobre la elaboración de la carpeta profesional	10	12	11	13	29	0	3.52
5	Manejo de instrumentos de supervisión educativa	6	11	13	20	23	2	3.49
7	Conocimiento del Modelo de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente propuesto por el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras	5	13	15	24	18	0	3.49
6	Conocimiento sobre los procesos de investigación, técnicas y procedimientos para elaborar un Proyecto Educativo de Supervisión (PES)	5	11	19	20	19	1	3.45
2	Conocimientos sobre técnicas de Acompañamiento Docente	5	12	12	16	25	5	3.39

***NC** = No contestó

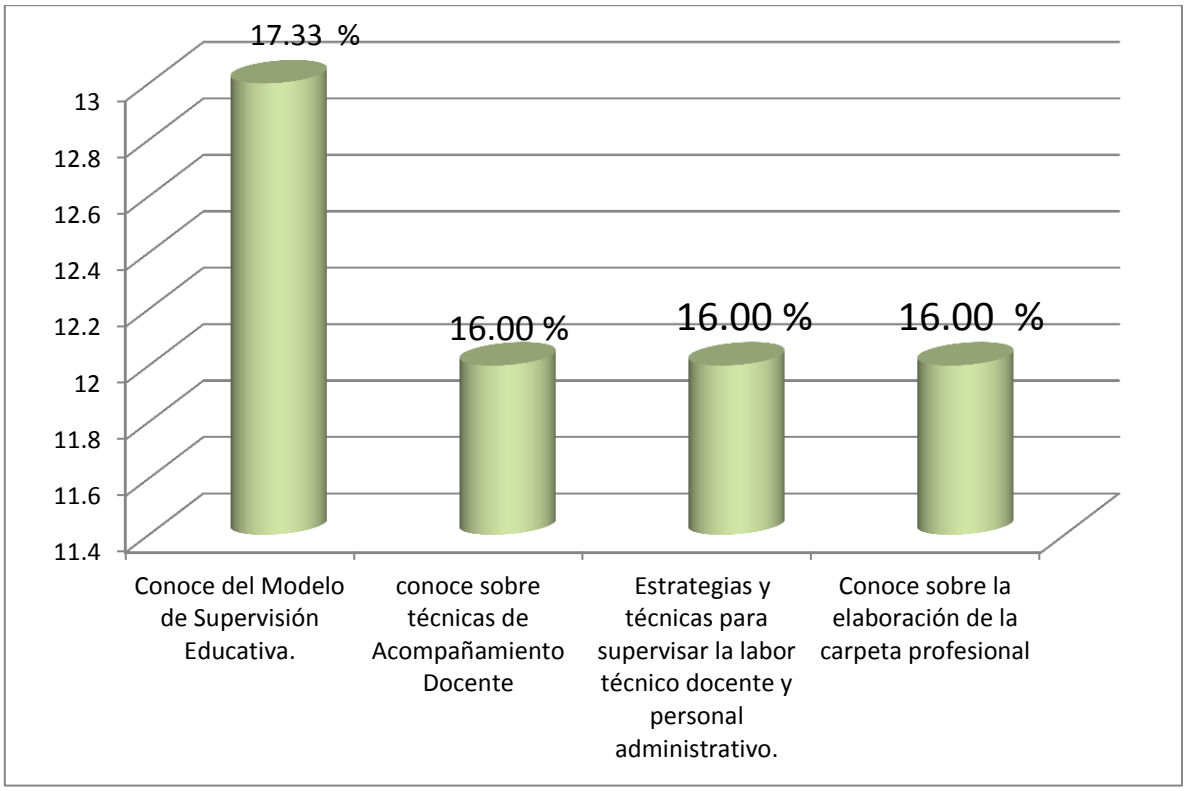
Si bien todas las temáticas planteadas a los directivos en el cuestionario aplicado se ubicaron en un rango entre 3.39 y 3.67 de media ponderada, reflejándose, según las declaraciones de los encuestados necesidades sentidas y bastante sentidas en materia de necesidades de formación acerca de temas relacionados a la supervisión y acompañamiento docente, al analizarse de manera separada cada uno de los valores de la escala, se aprecian resultados interesantes, los cuales se detallan a continuación.

Grafico No. 6.- Necesidades nada sentidas



La temática que obtuvo mayores valoraciones dentro de esta categoría de la escala fue “Conocimiento sobre la elaboración de la carpeta profesional”, donde 10 de los directivos (que representa un 13.33%) declararon no sentir ninguna necesidad de ser formados, seguido de “Estrategias y técnicas para analizar los resultados de los procesos de Supervisión Institucional”, donde 7 de los encuestados (que representa un 9.33%) se pronunciaron de la misma manera.

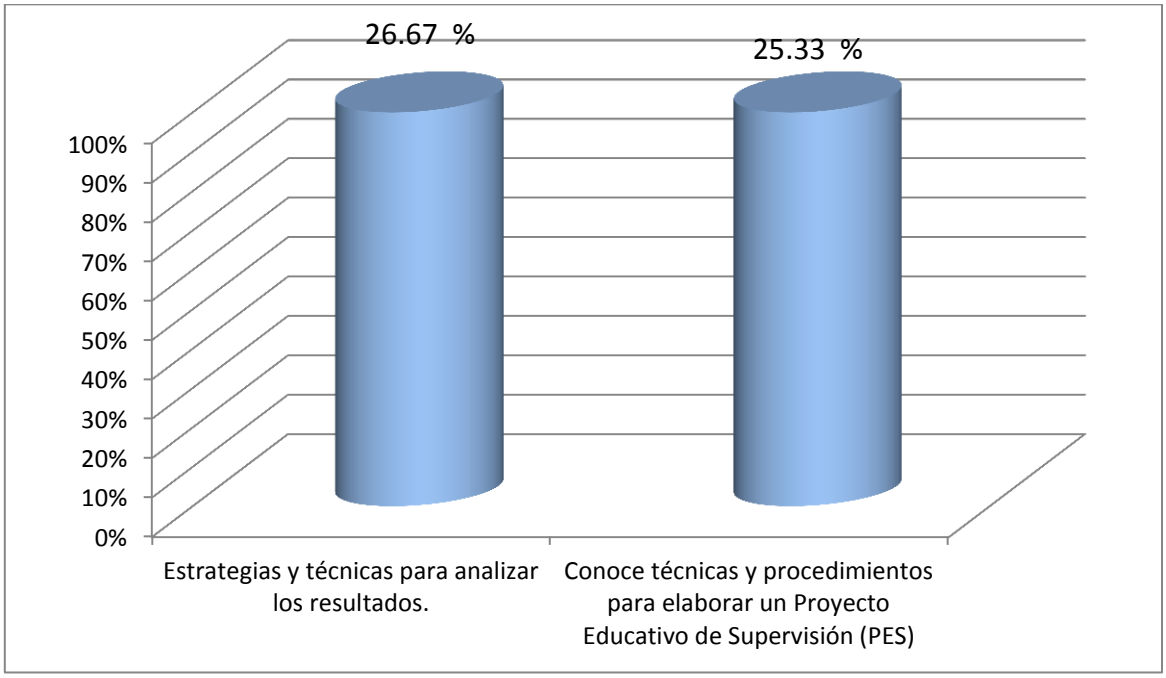
Grafico No. 7.- Necesidades poco sentidas



Dentro de las temáticas donde los directivos encuestados manifestaron sentir poca necesidad de formación o capacitación se encontró, en primer lugar "Conocimiento del Modelo de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente propuesto por el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras" pronunciándose 13 de los 75 directivos (representando un 17.33%); de la misma manera, para cada una de las siguientes tres temáticas, 12 de los directivos manifestaron sentir poca necesidad formativa:

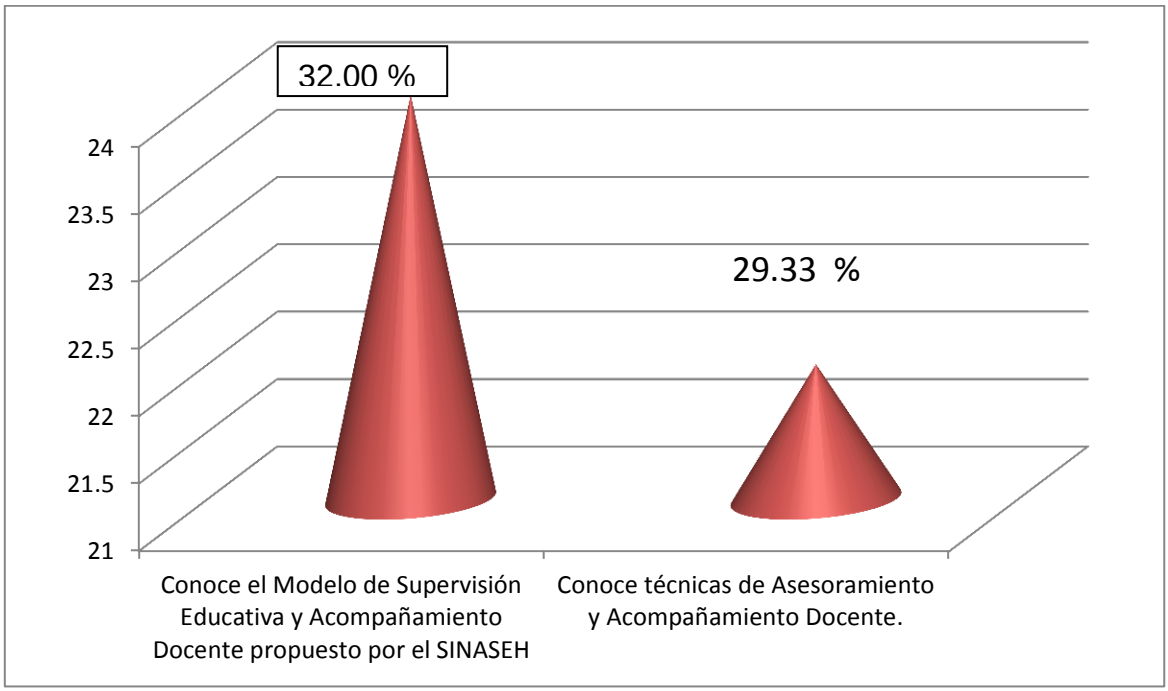
- Conocimientos sobre técnicas de Acompañamiento Docente
- Estrategias y técnicas para supervisar la labor técnico docente y personal administrativo regido por la Ley de Servicio Civil
- Conocimiento sobre la elaboración de la carpeta profesional

Grafico No. 8.- Necesidades sentidas



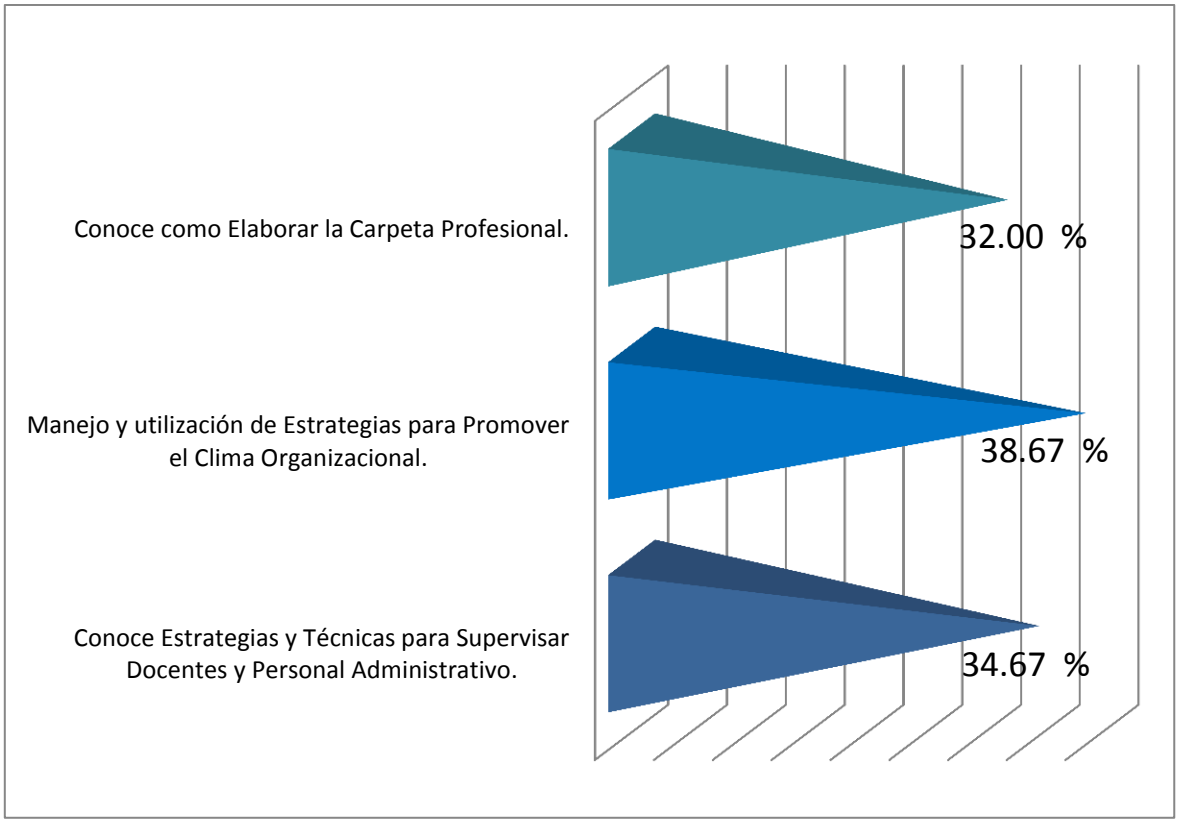
En relación a la temática “Estrategias y técnicas para analizar los resultados de los procesos de Supervisión Institucional”, 20 de los 75 directivos (que representan un 26.67%) manifestaron sentir necesidad de ser formados, mientras que en relación a “Conocimiento sobre los procesos de investigación, técnicas y procedimientos para elaborar un Proyecto Educativo de Supervisión (PES)”, 19 directivos se pronunciaron de la misma forma (representan el 25.33 %)

Grafico No. 9.- Necesidades bastante sentidas



La principal temática donde 24 de los 75 directivos (que representa un 32%)manifestaron sentir bastante necesidad de ser capacitados al respecto, fue en torno al "Conocimiento del Modelo de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente propuesto por el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras", seguido de "Conocimientos de técnicas de asesoramiento y acompañamiento para la mejora de la calidad educativa", donde 22 de los directivos encuestados (representando un 29.33%) se pronunciaron de la misma manera.

Grafico No. 10.- Necesidades muy sentidas



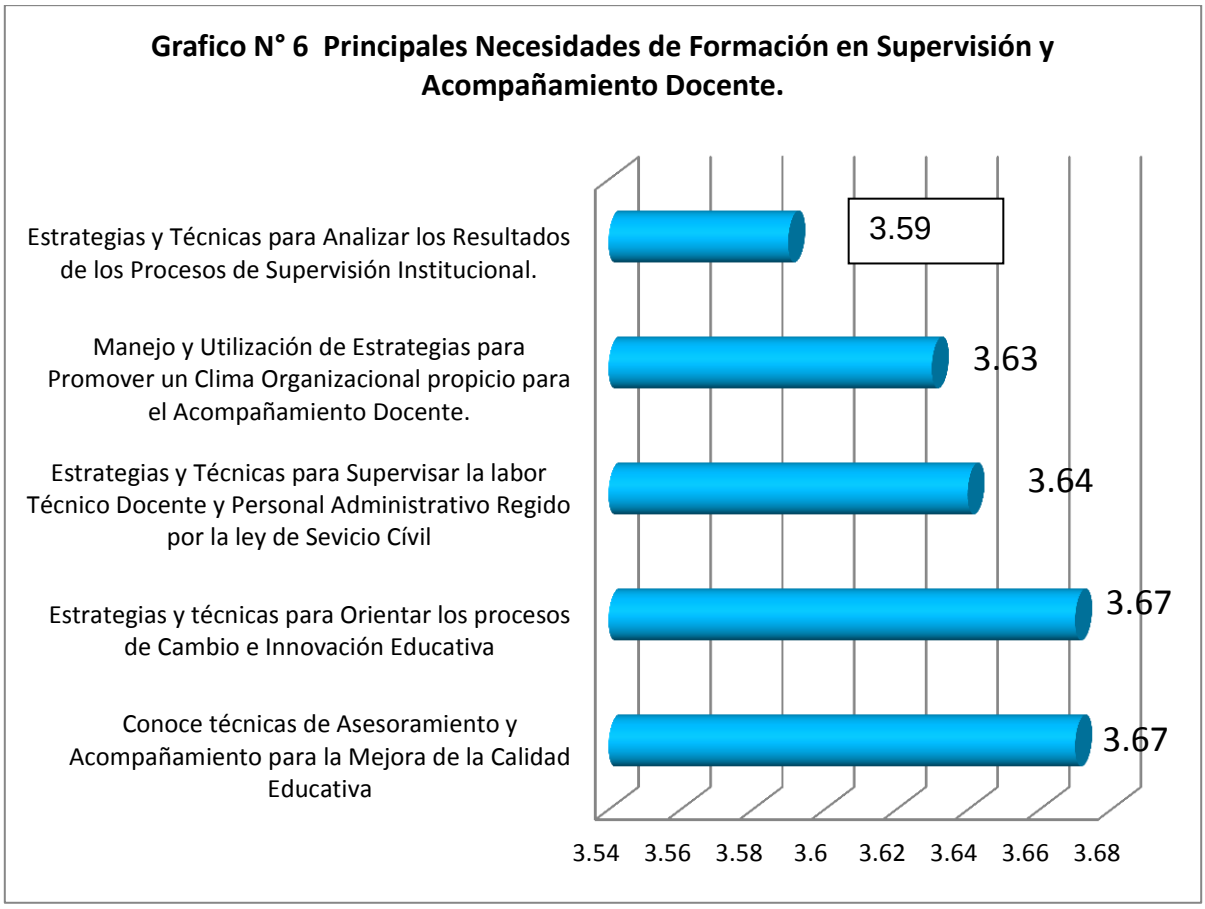
En relación a esta categoría, Se reportó la mayor cantidad de opiniones de los encuestados, con un promedio de 24 de los 75 directivos (que representan a un 32% de los encuestados), siento la principal temática donde manifiestan sentir mucha necesidad de ser formados el “Conocimiento sobre la elaboración de la carpeta profesional” con 29 opiniones (es decir, un 38.67%), seguido de “Manejo y utilización de estrategias para promover un clima organizacional propicio para el acompañamiento docente” y “Estrategias y técnicas para supervisar la labor técnico docente y personal administrativo regido por la Ley de Servicio Civil”, ambas con 26 opiniones (representando un 34.67%).

4.3 Principales Necesidades de Formación en Supervisión y Acompañamiento Docente

A partir de los resultados anteriores, y en base al cálculo de las medias ponderadas de cada uno de los aspectos se encontró que los cinco tópicos donde los directivos declararon tener mayores necesidades de formación o capacitación fueron, en orden de mayor a menor, los ítems No. 3, 8, 10, 4, y 9:

- Conocimientos de técnicas de asesoramiento y acompañamiento para la mejora de la calidad educativa **(3.67)**
- Estrategias y técnicas para orientar los procesos de cambio e innovación educativa **(3.67)**
- Estrategias y técnicas para supervisar la labor técnico docente y personal administrativo regido por la Ley de Servicio Civil **(3.64)**
- Manejo y utilización de estrategias para promover un clima organizacional propicio para el acompañamiento docente **(3.63)**
- Estrategias y técnicas para analizar los resultados de los procesos de Supervisión Institucional **(3.59)**

Gráfico No. 11.- Principales Necesidades de Formación en Supervisión y Acompañamiento Docente



Estas temáticas obtuvieron entre 3.59 y 3.67 puntos de media ponderada, ubicándose según la escala de valoración, en la categoría de necesidades bastante sentidas; no obstante, dentro de esta categoría también se ubicaron, en orden descendente, las siguientes temáticas:

- Conocimiento sobre técnicas de Supervisión **(3.56)**
- Conocimiento sobre la elaboración de la carpeta profesional **(3.52)**

A partir de estos resultados queda evidenciado que entre los directivos de institutos oficiales de educación media existe mucha necesidad de capacitar en temas de supervisión y acompañamiento docente, ante lo cual pueden observarse comentarios como los siguientes:

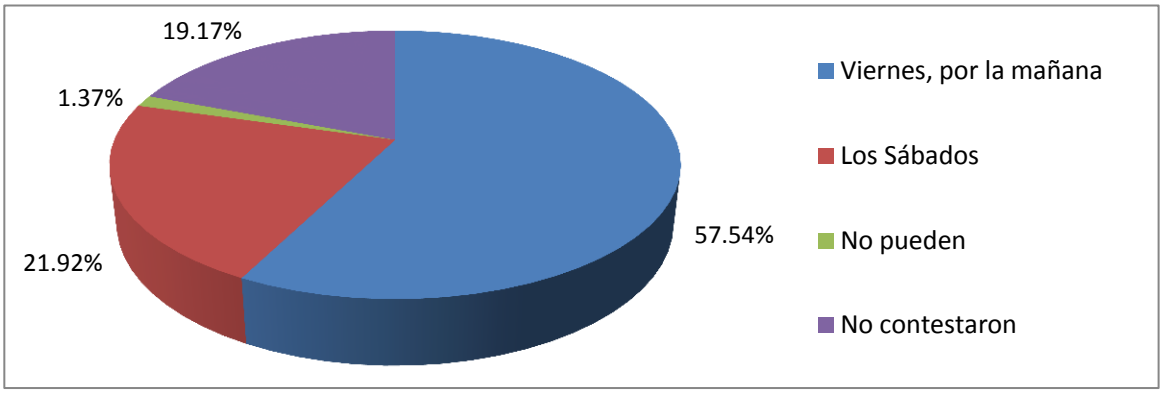
> “Se hace necesaria la capacitación en supervisión por la carencia de la misma, porque no se ha programado su debida operatividad”
>
> “Necesitamos fortalecernos en estos temas, son de mucha importancia”
>
> “No estoy fortalecido en estos temas de supervisión, necesitamos la capacitación de estos temas”
>
> “No conozco mucho de supervisión, necesitamos la capacitación”

Asimismo, se evidencia dentro de las fortalezas manifestadas por los directivos, la existencia de un ambiente receptivo y la anuencia del personal de sus instituciones para participar en capacitaciones relacionadas a estos aspectos:

> “Equipo dispuesto a recibir capacitación…”
>
> “Un equipo directivo dispuesto a capacitarse en los procesos de supervisión educativa”.
>
> “Un equipo de trabajo dispuesto a recibir la capacitación”
>
> “…el personal está dispuesto a recibir la capacitación”
>
> “Cuento con un equipo de apoyo que está dispuesto a capacitarse en supervisión educativa”

Al consultar a los directivos acerca del horario de su preferencia para ser capacitados en estos temas, se encontró lo siguiente:

Gráfico No. 12.- Horario de preferencia de los encuestados para ser capacitados



La mayor parte (57.54%) manifestó tener mayores facilidades los días viernes durante las horas de la mañana, entre 7:00am u 8:00am hasta las 12:00pm; no obstante, un21.92% manifestó preferir los días sábados.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

Como producto final de este trabajo de investigación se llego a las siguientes conclusiones:

1.- La mayoría de los directivos presentan necesidades de formación en los temas presentados Manifestando la importancia de actualizarse y ser formados en supervisión educativa y acompañamiento docente pues cuentan con un equipo dispuesto a ser capacitados.-

2.- Se evidenció al profundizar en el análisis de los datos que la mayor parte de los encuestados tienen una vasta experiencia profesional en el desempeño de sus funciones administrativas.

3.- Algunos de los directivos manifestaron tener alguna experiencia en supervisión y acompañamiento y no necesitan formación en los aspectos que se les plantearon a través del cuestionario, la mayor parte de los directivos (casi 4 de cada 10 de ellos) manifestó sentir mucha necesidad de ser formados en siete de las once temas consultados.

4.- Los directivos encuestados manifestaron que el horario para recibir la capacitación de supervisión educativa y acompañamiento docente sea los viernes por la mañana, no obstante una parte de ellos están dispuestos a ser capacitados los días sábado preferiblemente en la jornada matutina y un pequeño grupo manifestó estar dispuesto a ser capacitado en ambas jornadas.

5.- La mayor parte de los directivos laboran solamente en una jornada y muy pocos de ellos tienen doble jornada por lo que puede ser una brecha para ser aprovechada para realizar capacitaciones tanto en los temas de supervisión o en otros que la Secretaría estime conveniente.

6.- Se ha elaborado la propuesta de capacitación para directores de centros educativos de educación media denominada:

“Mejoremos la Calidad Educativa, brindando una Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente de Calidad”

Estructura de la Propuesta

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVOS

2.1Objetivo General

2.2 Objetivos Específicos

III. DURACIÓN

IV. PROPUESTA DE CAPACITACION

V. ESTRATEGIAS DE CAPACITACION

VI. EVALUACION.

VII. GESTION DEL PROYECTO.

VIII. PRESUPUESTO

5.2 Recomendaciones

Partiendo de los objetivos previamente definidos, así como de los resultados encontrados en el proceso de investigación, y con miras a la elaboración de

Una propuesta de capacitación dirigida a directivos de institutos oficiales de educación medía sobre temas de supervisión educativa y acompañamiento docente, se sugiere lo siguiente:

1.- Capitalizar las fortalezas y experiencias que algunos de los directivos tienen en materia de supervisión y acompañamiento docente.

2.- Incorporar en la propuesta de formación estrategias y técnicas de supervisión innovadoras, tales como la investigación social, la observación del clima institucional y el análisis de otros documentos además de los planes de asignatura de los docentes, con el propósito de romper el paradigma tradicional.

3.- Programar jornadas de capacitación para los directivos de institutos de educación media, que consideren sus principales necesidades formativas, para que el impacto de las mismas sea más significativo y pueda influir de manera directa en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas de los docentes, y por ende, en el incremento de la calidad educativa.

4.- Considerar las preferencias y disponibilidad de horario de los directivos para asegurar una eficiente y completa asistencia a las jornadas de capacitación que se programen acerca de esta temática.

5.- Ampliar la percepción que los directivos y personal docente tiene respecto al acompañamiento docente como estrategia innovadora de supervisión educativa.

6.- Coordinar con la Unidad Central de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente de la Secretaría de Educación para desarrollar la propuesta de capacitación a los directivos de los institutos de educación media del Municipio del Distrito Central.

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍAEN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

II PROMOCIÓN

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN PARA DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS DE EDUCACIÓN MEDIA

"Mejoremos la Calidad Educativa, Brindando Una Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente de Calidad"

PRESENTADA POR:

Samuel Calixto Espinal

ASESORA:

M.SC. ADALGIZA MEJÍA

TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS C. A.

10 DE DICIEMBRE DE 2013

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN 3

II. OBJETIVOS 4

2.1Objetivo General 4

2.2 Objetivos Específicos 4

III. DURACIÓN 5

IV. PROPUESTA DE CAPACITACION 8

V. ESTRATEGIAS DE CAPACITACION 11

VI. EVALUACION. 12

VII. GESTION DEL PROYECTO. 13

VIII. PRESUPUESTO 14

I. INTRODUCCIÓN

La Supervisión Escolar es el proceso que se concreta en el centro educativo y su principal función es lograr los estándares educativos establecidos por el sistema educativo nacional, mejora el desempeño docente, busca bajar los índices reprobación y deserción, promueve el rendimiento académico y docente.

La Secretaría de Educación cumple funciones para asegurar a la sociedad hondureña una educación que responda a los intereses nacionales, departamentales y a la comunidad local, por lo cual es necesario realizar tareas permanentes de supervisión educativa y acompañamiento en todos los centros educativos del país. En ese sentido, es indispensable contar con procesos de capacitación y estrategias básicas para que los directores de los centros educativos ejecuten una supervisión más profesionalizada. Para lograr esto, se requiere de una propuesta de capacitación que, con el apoyo del personal técnico de la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, se fortalezca a los directores en temas sobre Supervisión Educativa y de acompañamiento docente, con miras a la mejora de la calidad delos aprendizajes de los estudiantes.

La presente propuesta de capacitación enfatiza en una temática basada en las necesidades sentidas por los directores de los institutos de educación media del Municipio del Distrito Central, después de un diagnóstico previo en el cual se determinó el bajo conocimiento sobre supervisión y acompañamiento docente, y principalmente, en relación al Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH). En este sentido se proponen algunos lineamientos y estrategias básicas, que permitirán a estos directores el desarrollo adecuado, coherente, coordinado y más profesionalizado al momento de realizar la visita de supervisión al aula de clase, promoviendo la participación y un esfuerzo compartido entre las distintas instancias de la gestión educativa.

Se espera que después de finalizado el proceso de capacitación y actualización sobre supervisión educativa y acompañamiento docente con los directores, estos puedan convertirse en líderes y orientadores capacitados y dispuestos a difundir los conocimientos, estrategias y técnicas aprendidas, tanto con los docentes de sus centros como con otros colegas directores, promoviendo de esta manera un efecto de cascada, que redunde en una supervisión profesional, innovadora y variada, donde el acompañamiento docente sea una herramienta que permita la mejora del proceso enseñanza aprendizaje en el nivel de educación media.

En ese sentido, se espera que esta propuesta sirva para sentar las bases del establecimiento de procesos de supervisión Educativa y Acompañamiento Docente acordes a las necesidades actuales y el desarrollo de habilidades que sirvan para mejorar el trabajo de supervisión que realizan los directores (as) en sus instituciones educativas.

II. OBJETIVOS

2.1Objetivo General

Fortalecer las competencias conceptuales procedimentales, actitudinales y habilidades en supervisión educativa y acompañamiento docente, de los directores de educación media que trabajan en el Municipio del Distrito Central, a través de un proceso de capacitación y actualización.

2.2 Objetivos Específicos

Al finalizar el proceso de capacitación los directivos logren:

1. Conocer los fundamentos y metodología del Modelo de Supervisión Educativa propuesto por el SINASEH.
2. Dominar del proceso de acompañamiento docente y técnicas para supervisar la labor técnico docente, considerando un clima organizacional pertinente.

3. Conocer contenidos conceptuales, procedimentales, actitudinales y estrategias para orientar los procesos de cambio e innovación educativa en su institución.
4. Sensibilizar para valorar el proceso del acompañamiento docente como estrategia innovadora de supervisión educativa.

III. DURACIÓN

La jornada de actualización y formación "Mejoremos la Calidad Educativa, Brindando Una Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente de Calidad" se llevará a cabo en tres fases:

a) **Fase Formativa.-** Se desarrollará en 18 horas, distribuidas en 4 horas diarias (de 8:00am a 12:00m,) durante 6 sábados consecutivos, iniciando el primer sábado del mes de febrero del año 2014.

b) **Fase de Aplicación.-**Será una etapa posterior a la jornada de actualización, donde los directores capacitados tendrán un período de 3 meses para aplicar los conocimientos adquiridos en la fase formativa. Estos tendrán 15 días para realizar la planificación del proceso de supervisión y acompañamiento docente en sus centros educativos.

c) **Fase de Seguimiento.-** Tendrá lugar inmediatamente después de la primera fase (fase formativa), donde supervisores de las unidades Departamental/ Distrital de la Secretaría de Educación, en un período de 3 meses, realizarán visitas de acompañamiento a los directores de los institutos de Educación Media, con el propósito de determinar el nivel de aplicación de los conocimientos y estrategias adquiridas durante la jornada de actualización y formación para realizar las sugerencias, ajustes y acuerdos que se estimen pertinentes:

.- Calendarización de la Propuesta

N°	Temas a Desarrollar / Mes / Semana	Febrero				Marzo				Abril	Mayo	Junio
		1	2	3	4	1	2	3	4			
FASE FORMATIVA												
1	Conocimiento del Modelo de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente propuesto por el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras											
2	Estrategias y técnicas para supervisar la labor técnico docente y personal administrativo.											
3	Estrategias y técnicas para analizar los resultados de los procesos de Supervisión Institucional											
4	Percepción que los directivos y personal docente tienen respectivo al acompaña-miento docente como estrategia innova-dora de supervisión educativa.											
5	Conocimientos contenidos conceptuales, procedimentales, actitudinales y sobre técnicas de acompañamiento docente											
6	Estrategias y técnicas para orientar los procesos de cambio e innovación educativa											
7	Conocimiento sobre la elaboración de la carpeta profesional											
8	Manejo y utilización de estrategias para promover un clima organizacional propicio para el acompañamiento docente											
FASE DE APLICACIÓN												
9	Planificación del plan estratégico a desarrollar durante la aplicación de conocimientos adquiridos.											
10	Aplicación de los conocimientos adquiridos por los directores en la fase formativa											

FASE DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO												
11	Realización de visitas de acompañamiento por parte de las unidades deptales distritales y técnicos de la Unidad central de Supervisión Educativa de la Secretaría de Educación, a los directores de los institutos de educación media del M.D.C.											

IV. PROPUESTA DE CAPACITACION

Objetivos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos y Medios Didácticos	Logros Esperados	Calendarización
• Que los directores tengan: conocimiento de los fundamentos y metodología del Modelo de Supervisión propuesto por el SINASEH. • Conocimiento y dominio del proceso de acompañamiento docente y técnicas para supervisar la labor técnico docente, considerando un clima organizacional pertinente.	• El Modelo de Su-previsión Educativa y Acompañamiento Docente propuesto por el SINASEH • Estrategias y técnicas para supervisar la labor técnico docente y personal administrativo. • Estrategias y técnicas para analizar los resultados de los procesos de Supervisión Institucional	• Conferencia • Revisión del modelo de supervisión y la Ley fundamental de educación sobre el análisis de los resultados de los procesos de supervisión Educativa. • Debate sobre las técnicas de supervisión y lo que plantea la Ley fundamental de educación.	• Recursos humanos (personal técnico de la Secretaría de Educación) • Pizarra • Marcador • Papel bond • Lápices tinta y carbón • Computadora • Data show • Presentación con diapositivas • Copias impresas del modelo de supervisión	• Manejo del fundamento teórico y técnicas contempladas en el Modelo de Su-previsión propuesto por el SINASEH. • Capacidad de analizar e incorporar los resultados de los procesos de supervisión educativa en la ges-tión pedagógica y toma de decisiones en las instituciones educativas.	01 de Febrero de 2014

Objetivos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos y Medios Didácticos	Logros Esperados	Calendarización
• Dominio de estrategias para orientar los procesos de cambio e innovación educativa en su institución en relación al acompañamiento docente y otras técnicas para supervisar la labor técnico docente.	• Técnicas de acompañamiento docente.	• Simulación de clases y acompaña-miento docente • Lectura y análisis de casos • Taller de técnicas de acompañamiento docente	• Copias impresas o digitales de diferentes estudios de caso • Computadora • Datashow • Presentación con diapositivas	• Dominio del acompañamiento docente como estrategia innovadora de supervisión educativa.	08 de Febrero de 2014
• Sensibilidad para valorar el proceso de acompañamiento docente como estrategia innovadora de supervisión educativa.	• Manejo y utilización de estrategias para promover un clima organizacional propicio para el acompañamiento docente.	• Aprendizaje basado en proyectos • Aprendizaje basado en problemas	• Copias impresas o digitales de diferentes proyectos y problemas educativos para su análisis	• Conciencia de la importancia de incorporar técnicas innovadoras, tales como el acompañamiento docente, en los procesos de supervisión..	

Objetivos	Contenidos	Estrategias Metodológicas	Recursos y Medios Didácticos	Logros Esperados	Calendarización
• Compartir con los directo-res algunas estrategias para orientar los procesos de cambio e innovación educativa. • Monitorear la implementación del enfoque de supervisión educativa y acompañamiento docente del modelo de supervisión del SINASEH.	• Estrategias y técnicas para orientar los procesos de cambio e innovación educativa • La carpeta profesional y su elaboración • Percepción que los directivos y personal docente tienen respectivo al acompañamiento docente como estrategia innovadora de supervisión educativa.	• Conferencias y plenarias participativas • Revisión documental • Taller de elaboración de carpetas profesionales • Debate sobre la importancia del acompañamiento docente como estrategia innovadora	• Computadora • Datashow • Presentación con diapositivas • Fólders • Papel bond • Lápices tinta y carbón • Copia digital o impresa de diferentes artículos sobre el cambio e innovación en educación	• Manejo de la fundamentación teórica y la elaboración de una carpeta profesional, así como la toma de consciencia de la importancia de esta y otras técnicas innova-doras en la gestión pedagógica y en los procesos de supervisión educativa.	15 de Febrero de 2014

V. ESTRATEGIAS DE CAPACITACION

Esta fase, contempla la formación teórico-práctica de los directores en materia de supervisión educativa y acompañamiento docente, se combinarán distintas técnicas y estrategias de enseñanza aprendizaje congruentes con el enfoque del Modelo de Supervisión del SINASEH, entre las cuales se encuentran:

- Conferencias
- Plenarias
- Estudios de caso
- Talleres
- Simulaciones
- Debates
- Revisión documental
- Aprendizaje basado en problemas
- Aprendizaje basado en proyectos

.- En el período los directores tienen que planificar su proceso de aplicación de la supervisión educativa y acompañamiento docente en los centros educativos la unidad central de supervisión realizara un proceso de acompañamiento a los centros de educación media del municipio del Distrito Central haciendo uso de lo siguiente estrategias.

- Visitas a los centros
- Aplicación de instrumentos de supervisión
- Acompañamiento pedagógico a los directores
- Establecimiento de acuerdos y compromisos

VI ESTRATEGIAS DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO

El monitoreo se llevará a cabo por etapas se comenzará con la planificación, revisándola continuamente hasta lograr la planificación esperada, de la misma manera se monitoreará la **práctica** para ir corrigiendo sobre el proceso, finalmente se orientará a los capacitados en la elaboración del informe.

El seguimiento estará bajo la responsabilidad de la Unidad Central de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente a través de la Unidad Departamental, Distrital y Municipal de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente Municipio del Distrito Central; para ello se elaboraran planes de gira de Supervisión para supervisar los institutos de Educación Media del Distrito Central.

VI. EVALUACION.

Evaluación formativa. Se llevará a cabo a través del análisis de los diferentes productos, entregados: resolución de problemas, análisis de proyectos y de casos relacionados a la supervisión educativa y acompañamiento docente, elaboración de carpetas profesionales, entre otros. Estos productos permitirán apreciar a los facilitadores el nivel de dominio que los directores tendrán de las temáticas abordadas, considerando la siguiente escala:

- ***Nivel óptimo:*** Presenta un buen dominio de las temáticas, lo cual es demostrado en la excelente realización de los productos.

- ***Nivel básico:*** Presenta buen dominio de las temáticas, pero necesita reforzar algunos conocimientos, lo cual se deja ver en algunos elementos incompletos o incorrectos de los productos presentados.

- ***Nivel bajo:*** Se observa cierto dominio de las temáticas, pero necesita mejorar en la mayoría de los contenidos, ya que se aprecia escasa, nula o deficiente resolución de los productos.

Evaluación sumativa.- Tomando en cuenta la escala cualitativa de evaluación formativa arriba descrita, los facilitadores podrán asignar un puntaje, cuantitativo, según el nivel de dominio que presenten los directores, tal como el siguiente:

- Nivel óptimo.....85% – 100%
- Nivel básico..... 61% – 84%
- Nivel bajo.....60% o menos

El estado de los productos presentados por los directores permitirá a la unidad central de supervisión educativa y acompañamiento docente continuar el acompañamiento a los directores en aquellos aspectos que todavía muestran debilidades para fortalecerlos.

VII. GESTION DEL PROYECTO.

.- Para el desarrollo de la propuesta “Mejoremos la calidad educativa brindando una supervisión educativa y acompañamiento docente de calidad”, se realizará, en primer lugar, la presentación de la propuesta a la Unidad Central de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, de la secretaria de Educación con la cual se establecerá un acuerdo para la realización de las capacitaciones a los directivos de institutos de educación media del Municipio del Distrito Central.

Posteriormente, se solicitará que los directores departamentales y distritales de educación realicen una convocatoria general a los directores de los institutos de educación media para llevar a cabo la capacitación.

La propuesta se desarrollara a través de la secretaria de Educación con el recurso técnico de la unidad central de supervisión educativa y acompañamiento docente del cual el actor forma parte en relación a los recursos financieros, la secretaria de educación contara con el apoyo de la USAID Y COHASEL, instituciones que cubrirán el siguiente presupuesto.

VIII. PRESUPUESTO

N°	Descripción	Valor por Unidad	Valor Total	Observaciones
1	Pago de una merienda por sesión de capacitación (fase formativa) directores(as)	Lps. 75.00	Lps. 16,875.00	Durante 3 sesiones
2	Pago de coffee break por sesión de capacitación (fase formativa) a 50 directores(as)	Lps. 40.00	Lps. 9,000.00	Durante 3 sesiones
3	Compra de materiales para la jornada de actualización y formación	Lps. 2,000.00	Lps. 2,000.00	
		Total	**Lps. 27,875.00**	

IX. RECURSOS.

Los recursos humanos estarán conformados, además de los directores, por 8 técnicos de la Unidad Central de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, entre los recursos materiales se hará uso de lo siguiente:

:

- Computadoras
- Datashow
- Marcadores
- Libretas de apuntes para los directores

- Lápices tinta
- Lápices grafito
- Papel bond
- Fólders
- Cartulinas
- Instrumentos de supervisión
- CDs
- Materiales de oficina
- Diplomas
- Otros que la Secretaría de Educación estime convenientes

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, O. (1990). Supervisión Educativa: Teoría y Práctica. Lima: Edit.Educativa INICE.

Sociedad Mexicana de Historia (2005). Anuario de la Sociedad Mexicana de Historia.

Arce, A. (2000). Supervisión Educativa. Lima: Ed. Abedul.

Aquino, M. y Gómez, G. (1999). La Supervisión Educativa en las Escuelas Primarias de la Regional 15. (Tesis de Maestría en Educación). República Dominicana: USAID.

Bounds, G. y otros (1999). Supervisión. México: Internacional Thomson Editores.

Borrell, N. (1992) Formación de Directores para el Cambio Institucional. Sevilla: IICongreso Interuniversitario de Organización Escolar.

Bradfiel, E. (1968). La Función de la Supervisión en la Escuela Primaria: Buenos Aires.

Briggs, L. (2000). La Supervisión.México: Edit. McGraw-Hill.

Broadwell, M. (1983). El Supervisor como Instructor. México: Fondo Educativo Interamericano.

ciberdocencia.gob.pewww.ciberdocencia.gob.pe/?id=1849&a=articulo_completo - 39k - En caché - Páginas similares

Congreso Nacional de la República (2012). Ley Fundamental de Educación, según Decreto No. 262-2011 del Poder Legislativo. Honduras: Diario Oficial La Gaceta, No. 32,754.

Davis y Newstrom (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Edit. McGraw-Hill.

Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. http://www.geoogle.com/organizacion/elementos básicos de la administracion/segunalgunosautores.htm (Consulta: 2004, septiembre)

Espasa-Calpe.(2005). Diccionario de sinónimos y antónimos. Madrid: Espasa.

Fermín, M. (1980). Tecnología de la Supervino docente. Buenos Aires: Edit. Kapelusz.

Gallegos, J. (2002). La Supervisión en el Sistema Educativa: Nuevo Enfoque. Lima: Edit. San Marcos.

García, D. (2001).Reflexiones sobre Pedagogía, del Seguimiento a la Práctica Educativa. Documento interno de la SEE.

García, B. y Quintanal, J. (2010). Métodos de Investigación y Diagnóstico de la Educación. Madrid: UNED.

González, E. (2007). Un modelo de supervisión educativa. Revista de Educación, No. 25. Disponible en: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/761/76111479002.pdf

Gutiérrez, R. (2006). Administración. Edit. Thompson Learning.

http://www.mailxmail.com/curso/vida/supervisioneducativa/capitulo1.htm

Hernández, R. Fernández, C. y Batista, L. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill.

Hernández, Sampieri. Roberto. Metodología de la investigación

Issac, D. (1997). Teoría y Práctica de la Dirección de Centros Educativos, España: Edit. Eunsa.

Lastarria, J. (2008). Formación docente, mejora de la gestión educativa y dotación de recursos en los centros educativos públicos del cono este de Lima: Supervisión y monitoria educativa (Módulos de aprendizaje). Universidad Católica Sedes Sapientiae - CESED. Disponible en: http://www.ucss.edu.pe/cesed/bibli-virtual/g-pedagogica/supervision_educativa_monitoreo1.pdf

Lemus, L. (1975). Administración, dirección y supervisión de escuelas. Argentina: Edit. Kapelusz.

López, J.(s/f). La supervisión y la función evaluadora. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Separata.

López, J. y Sánchez, M. (1996) Formación de directores escolares basada en el análisis de su práctica. En AA.VV. Dirección participativa y evaluación de centros. Actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao: Ediciones Mensajero / I.C.E. de la Universidad de Deusto. Disponible en: http://prometeo.us.es/idea/publicaciones/julian/17.pdf

Marenco, C. y Urvoy, J. (1975) Informática y sociedad. Barcelona: Edit. Labor S.A.

Martin, E. (1988): Supervisión Educativa. Madrid: Colección Cuadernos de la UNED.

Martínez, O. (2006). El rol normativo de los supervisores educativos en Honduras (1950-2006): Un análisis desde la teoría de la burocracia. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán: Honduras. Disponible en: http://www.upnfm.edu.hn/bibliod/images/stories/Tesis/Osman%20Jeovanny%20Martinez%20Padilla.pdf

Martínez, S. (2011). Formación de Directores de Educación Primaria en Informática. Revista Escenarios Educativos, No. 4, SEIEM: 20-24.

Mayor, C. (Dir.). (2007). El asesoramiento pedagógico para la formación docente del profesorado universitario. España: Universidad de Sevilla.

MODULO1 educacion.jalisco.gob.mx/dependen/prog_com/pec/info_oportuna/MODULO%201%20SUPERVISOR.doc - Páginas similares

Mogollón, A. (2003). Calidad y enfoques de la supervisión. Venezuela: Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias de la Educación. Disponible en: http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a2n20/2-20-5.pdf

Mogollón, A. (2004). Modelo para la supervisión educativa en Venezuela. Revista Ciencias de la Educación, Vol. 1, No. 23. pp. 29-46: Venezuela. Disponible en:http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a4n23/23-2.pdf

Morel, Soleno, Montufar y Mimbreño. (2003). Evolución Histórica del Proceso de Supervisión Educativa en Honduras.

Mosley, Megginson y Pietri. (2005). Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de Trabajo y su Motivación. 6ª ed., Thomson Editores.

Muñoz, J. (1997). *Manual de Supervisión Educacional*. Lima: Ediciones Apce-Perú.

Nerecí, Imideo Giuseppe; (1992). *Introducción a la Supervisión Escolar,* Buenos Aires, Argentina. Kapeluz (316 p.)

Plan de Nación. (2010-2014) Plan de Educación Orientado a resultado. Secretaría de Educación.

Prieto, D. et al (1999). La Comunicación en la Educación. Argentina: CICCUS-La Crujía.

RAE (2010). Diccionario de la Lengua Española. 22ª ed., Real Academia Española.

Romero, R. (1997). Elementos de Supervisión Educativa. Honduras: Secretaría de Educación.

Rodríguez, E. (2010). Marco teórico y conceptual de la supervisión educativa. Paraguay: Ministerio de Educación y Cultura, Experto Universitario en Administración de la Educación CADE 2009-2010, Módulo III-A: Supervisión Educativa. Disponible en: http://www.mec.gov.py/cmsmec/wp-content/uploads/2010/02/moduloiiia_t3.pdf

Senge, Ch., Ross, R., Smit, J. yBrayan, A. (1998).Quinta Disciplina.Barcelona: Edit. Granica.

Secretaría de Educación (2000). Propuesta de la Transformación del Sistema Educativo Hondureño. Honduras: Secretaría de Educación, Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente – EFA.

Secretaría de Educación (2004). Currículo Nacional Básico. Honduras: Secretaría de Educación, Unidad Técnico Pedagógica.

Secretaría de Educación (2007a). Manual de Supervisión Pedagógico Curricular. En Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH), Documento Base. Honduras: Secretaría de Educación, Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente – EFA.

Secretaría de Educación (2007b). Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH), Documento Base. Honduras: Secretaría de Educación, Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente – EFA.

Secretaría de Educación (2007). Informe Anual de la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente: Secretaría de Educación, Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras.

Secretaría de Educación (2008). Informe del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH). Honduras: Secretaría de Educación, Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente – EFA.

Secretaría de Educación Pública (2009). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México: SEP.

Segovia, M. (2005). Funciones y Perfil del Supervisor de Educación Primaria Estatal. México: Universidad Pedagógica de Durango, Tesis de Grado, No. 381.

Soleno, R. (2002). El proyecto educativo de supervisión en el marco de la función supervisora. Tegucigalpa: PREUFOD-UPNFM.

Soler, E. (Comp.) (1993). Fundamentos de supervisión educativa. Madrid: “Aula Abierta”, La Muralla, pp. 311.

Soler (2001). La supervisión educativa en sus fuentes. Madrid: Grupo Santillana.

Sperb, D. (1965). Problemas Generales de la Currícula. Porto Alegre: Globo.

Supervisión de personal [Documento en línea]. Disponible:

http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm [Consulta: 2004,

septiembre].

Supervisión de personal [Documento en línea]. Disponible:

http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm [Consulta: 2004,

septiembre

Tamayo y Tamayo, M. (2004). Diccionario de la Investigación Científica. México: 2ª ed., Limusa.

UPNFM (s/f). Plan Regional de Supervisión Docente del Nivel Medio de los Departamentos de Colón y Yoro. Honduras: Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Dirección de Investigación y Postgrado, Maestría en Gestión Educativa.

Welsch, Hilton &Gordón (1990). El proceso administrativo. http://www.geoogle.com/elprisma.com.htm

Willes, K.(2000). Técnicas de Supervisión para Mejorar Escuelas. México:Edit. Trillas.

ANEXOS

Anexo No. 1.- Instrumentos de Investigación para Directivos de Institutos Oficiales de Educación Media.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL "FRANCISCO MORAZÁN"
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA: Gestión de la Educación

Encuesta para Directivo de Institutos oficiales de Educación Media

PROPÓSITO: El maestrante tiene el propósito de elaborar una propuesta de formación y actualización de los Directivos de los Institutos oficiales de Educación Media, la cual se quiere hacer sobre la base de las verdaderas necesidades de los beneficiarios, por lo que estamos solicitando responder la siguiente encuesta.

I.- DATOS GENERALES

Nombre del Instituto: _____

Distrito Educativo: _____ Fecha: _____

Colonia:_____

Instrucción: marque con un cheque o con una X dentro del cuadro para responder cada una de las opciones que se le presentan.

Jornada de trabajo que labora: Matutina ☐ Vespertina ☐

Trabaja en otro centro educativo: Sí ☐ No ☐

Sexo: Masculino ☐ Femenino ☐

¿Su trabajo es en propiedad? Sí ☐ No ☐

¿Cuántos años tiene de experiencia como Director? ☐

¿Cuántos años ha servido como director en este Centro Educativo? ☐

Matricula **Femenino** ☐ **Masculino** ☐ **Total** ☐

Formación Académica:

Lic. (a) en Educación Básica ☐

Lic. (a) Administración Educativa ☐ Lic. (a) en Pedagogía ☐

Otros, especifique: _____

_____

_____

_____

II.- NECESIDADES DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACION DE DIRECTORES DE INSTITUTOS DE EDUCACIÓN MEDIA.

Instrucción: A continuación se le presenta enunciados, para que indique el grado de necesidad de actualización, marcando con una X de acuerdo a su situación en la escala propuesta.

1. Necesidad nada sentida
2. Necesidad poco sentida
3. Necesidad sentida
4. Necesidad bastante sentida
5. Necesidad muy sentida

Nº	**Ítem**	**Escala**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Conocimiento sobre técnica de Supervisión.					
2	Conocimientos sobre técnica de Acompañamiento Docente.					
3	Conocimientos de técnicas de Asesoramiento y Acompañamiento para la mejora de la calidad educativa.					

Nº	Ítem	Escala				
		1	2	3	4	5
4	Manejo y utilización de estrategias para promover un clima organizacional propicio para el acompañamiento docente.					
5	Manejo de Instrumentos de Supervisión Educativa.					
6	Conocimiento sobre los procesos de investigación técnica y procedimientos para elaborar un Proyecto Educativo de Supervisión (PES).					
7	Conocimiento del Modelo de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente propuesto por el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras.					
8	Estrategias y técnicas para orientar los procesos de cambio e innovación Educativa.					
9	Estrategias y técnicas para analizar los resultados de los procesos de Supervisión institucional.					
10	Estrategias y técnicas para Supervisar la labor técnico docente y personal administrativo regido por la Ley de Servicio Civil.					
11	Conocimiento sobre la elaboración de la carpeta profesional.					

12) Identifique sus fortalezas en relación a la temática de Supervisión y Acompañamiento Docente, teniendo como referencia los puntos anteriores.

_____

_____

_____

_____

13) De tener necesidades de actualización y formación en Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, escriba el horario que prefiere para recibir las capacitaciones.

_____

_____

_____

Gracias por su colaboración

Anexo No. 2.- Listado de Institutos de Educación Media donde Se Realizó la Investigación

- Abraham Lincoln
- Alameda
- Blanca Adriana Ponce Ponce
- CEB Álvaro Contreras
- CEB Álvaro Contreras
- CEB Augusto C. Coello
- CEB Carlos Roberto Reina
- CEB Club Rotario Tegucigalpa Sur No. 2
- CEB Crescencio Rodríguez
- CEB Herman Herrera Molina
- CEB Herman Herrera Molina
- CEB José Cecilio del Valle
- CEB Manuel Bonilla
- CEB Rafael Antonio Castillo Lizardo
- CEB República de Honduras
- CEB Simón Bolívar No. 1
- CEB Simón Bolívar No. 2
- Central Vicente Cáceres (ICVC)
- CIIE – UPNFM
- Comunidad Económica Europea
- Conservatorio Nacional de Francisco Ramón Díaz Zelaya
- Divanna
- El Bosque
- Escuela Fuerzas Armadas
- Escuela Nacional de Bomberos Comandante Oscar Rodríguez Gómez
- Escuela Nacional de Música

- Escuela Normal Mixta Pedro Nufio
- España Jesús Milla Selva
- Gabriela Núñez
- Héctor Pineda Ugarte
- Hibueras
- Humberto López y López
- Instituto 21 de Febrero
- Instituto 21 de Octubre
- Oficial Canaán
- Instituto Oscar A. Flores
- Instituto Polivalente San Martín
- INTAE
- Jaime Romero Zúniga
- Japón
- Jesús Aguilar Paz
- Jorge Fidel Durón
- José Cecilio del Valle
- José Manuel Zepeda
- José Ramón Cálix Figueroa
- Juan Ramón Molina
- Juan Ramón Molina
- Luis Alfonso Santos
- Mary de Flores
- Monterrey
- Nimia Baquedano
- Polivalente Germania
- Polivalente Mateo
- Renacer
- República de Francia Nueva Suyapa
- Reynaldo N. Rosales

- Río Abajo
- Sacerdote Laureano Salgado Estévez
- San Ángel
- San José del Pedregal
- San Pablo
- Saúl Zelaya
- Superación San Francisco
- Técnico Abelardo R. Fortín
- Técnico Honduras
- Técnico Los Pinos
- Técnico Luis Bográn
- Técnico Marco Antonio Andino
- Técnico Ramón Villeda Morales
- Técnico Támara
- Xiomara Castro de Zelaya