

# **CALIDAD Y ENFOQUES DE LA SUPERVISIÓN**

Autora: Amada Mogollón de González

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
VALENCIA-VENEZUELA

---

## **RESUMEN**

La calidad de la supervisión escolar está orientada a ayudar y asesorar al docente, a ejercer un liderazgo democrático, a establecer fuertes lazos morales con los miembros de la comunidad donde se desenvuelve y a evaluar los resultados de los logros obtenidos en busca de alcanzar en forma efectiva los objetivos propuestos, creando las condiciones adecuadas de acuerdo a las necesidades educativas. El Distrito Escolar como unidad básica de supervisión integrada abarca los planteles, centros, comunidades educativas, formación docente, cátedras y servicios educativos que existan en el ámbito de su competencia. Entre las funciones más importantes se resaltan: dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las políticas educativas, ejecutar programas de supervisión de la labor docente y administrar los procesos que se realizan en los planteles para mejorar la calidad de la enseñanza. Asimismo el Sector Escolar se encarga de ejecutar la acción supervisora en los planteles siendo las funciones principales las siguientes: velar por el buen funcionamiento del Plan Operativo del sector, coordinar actividades académicas y sociales, asesorar y orientar al director en el funcionamiento de programas, atender los planteamientos de directivos, padres y representantes ante la solución de problemas. Finalmente existen varios enfoques de supervisión entre ellos el denominado

Inspección cuya finalidad es el control de la responsabilidad administrativa, otro es el Tecnológico el cual contribuye a cambiar la realidad educativa. El Clínico libera a la supervisión educativa de las prácticas amenazantes y el Crítico complementa las omisiones y deficiencias de la supervisión en sí. Por ello la calidad y los enfoques de la supervisión están articulados; ambos requieren cambios profundos y transformación en busca de realizar el acto supervisorio que contribuya a mejorar el Ser, el Hacer, el Conocer y el Convivir en los diferentes ámbitos educativos.

**Palabras Clave:** Distrito y Sector Escolar, Condiciones y Enfoques de la Supervisión.

## **QUALITY AND APPROACHES OF SUPERVISION**

### **ABSTRAT**

School supervision quality is oriented to help and guide the teacher, to produce a democratic leadership, to establish strong moral ties with the members of the community in which it develops and to assess the results, so that the proposed goals can be achieved in an effective way, creating the adequate conditions in agreement with educational needs. The School District, as the basic integrated unit of supervision, involves schools, centers, educational communities, teacher training, departments and educational services that exist within its scope. Among its functions, the most important ones are: to direct, coordinate, supervise and evaluate the development of educational policies, to put in practice programs to supervise teaching, and to administrate the processes that are developed in the schools to improve teaching quality. Besides, The School Sector is in charge of fulfilling the supervision in the schools with the following functions: to guarantee the proper development of the Sector Operating Plan, to coordinate social and academic activities, to guide the Principals with the development of the programs and to assist parents, principals and representative with their statements to problem solution. Finally, there are several approaches to supervision; among them there is the one called Inspection, which controls administrative responsibility. Another one is the Technological approach

which contributes to change educational reality. The Clinic approach which frees educational supervision from threatening practices and the Critic approach which complements the omissions and deficiencies of supervision itself. In summary, quality and approaches of supervision are articulated; they both require deep changes and transformations to make supervision and action that contributes to improve the Being, the Doing, the Knowing and the Relating in the diverse educational environments.

**Keywords:** School District, School Sector, Conditions and approaches to supervision.

## CALIDAD Y ENFOQUES DE LA SUPERVISIÓN

La educación tiene como finalidad el logro de un hombre crítico y apto para convivir en una sociedad que participe activamente en los procesos de transformación social con orientación a mejorar la calidad de los procesos de control, supervisión y evaluación en forma efectiva donde aplique los mecanismos apropiados establecidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y donde pueda desarrollar la participación ante las necesidades existentes.

Para que el proceso de supervisión se lleve a cabo, éste deberá efectuarse considerando el cumplimiento de las normas establecidas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 y otras normativas actuales vigentes pertenecientes a la Supervisión Educativa y Educación; las cuales se ejecutarán de acuerdo a las necesidades existentes en cada nivel educativo. Desde allí la Supervisión se realizará como un proceso único e integral en el Distrito, Sector Escolar y Planteles Educativos con funciones muy específicas a cumplir.

En el Distrito Escolar las Funciones se ejecutarán en los planteles, centros, comunidades educativas, cátedras y servicios que estén contemplados en el área geográfica de su competencia. Entre las funciones se citan:

- Dirigir, Coordinar, Supervisar y Evaluar la ejecución de Políticas Educativas en el ámbito de su jurisdicción.

- Elaborar, ejecutar y controlar los programas de supervisión de la labor docente y administrativa que se realiza en los planteles.

- Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

- Asesorar sobre los problemas Técnicos, Docentes y Administrativos que se presentan en los planteles.

- Suministrar orientaciones de carácter pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal en servicio.

En el mismo orden de ideas se mencionan las del Sector Escolar las cuales están integradas por los "planteles de los niveles de educación Pre-escolar, Básica, Media Diversificada, Especial, Adultos y todos aquellos organismos que desarrollen o cumplan funciones educativas", Manual de Organización de las Zonas Educativas M.E. (1987:57) y le corresponden las funciones que a continuación se mencionan:

- Instrumentar, supervisar, controlar y evaluar el desarrollo de la acción educativa del sector escolar.

- Asesorar a los directores de los planteles en la solución de problemas.

- Fomentar actividades que tiendan al mejoramiento de los docentes.

- Orientar y asesorar la organización.

- Atender los planteamientos de directores, padres y representantes cada vez que lo soliciten.

Las funciones asignadas al Distrito y Sector Escolar las ejecutará el supervisor en el plantel educativo en compañía del Director y el Personal Directivo que conforma la Institución; asimismo ayudará al maestro en su desempeño para que las instituciones alcancen con mayor eficacia los objetivos propuestos y la planificación de todas actividades de orden académico y administrativo en la geografía de la jurisdicción correspondiente a cada plantel.

Por otro lado cuando se desarrollan las funciones básicas el supervisor debe involucrarse en los ámbitos asignados para la supervisión dentro de los cuales se encuentran. Currículo Escolar, Rendimiento de los alumnos, Organización escolar, Gestión administrativa y Perfeccionamiento del profesorado en ejercicio, entre otros. Estos ámbitos a la vez se corresponden con la Acción Supervisora, en donde el supervisor se encargará de controlar, observar, comprobar, analizar, detectar y evaluar la función del supervisor considerando la competencia, eficiencia y efectividad demostrada en el área educativa.

Para desarrollar las competencias o ponerlas en práctica, es importante que el supervisor o acompañante pedagógico conozca el ámbito, tenga suficientes conocimientos tanto en lo académico como en lo administrativo, formación directiva, experiencia en formación de recursos y ser un experto en educación que lo conlleve a cumplir a cabalidad las funciones encomendadas en el Distrito y Sector Escolar para "proveer un esfuerzo sistemático e integrado hacia el mejoramiento de la efectividad supervisora", Sergiovanni (1971:15). En este sentido es importante contar con todos los esfuerzos para obtener resultados satisfactorios a fin de dar atención a las dificultades confrontadas.

### **¿Qué supervisar? y ¿Para qué?**

Desde esta perspectiva se señala al supervisor como ente capaz de realizar una función permanente donde las tareas y actividades están orientadas a "supervisar los servicios educativos", con utilidad y beneficios para fortalecer a las instituciones que ofrecen dichos servicios enmarcados dentro del cumplimiento de las funciones técnico-docentes las cuales se cumplen en todos los niveles y modalidades del sistema educativo.

El sistema de supervisión también ventila las necesidades y proporciona las instrucciones y directrices para llevar a cabo el cumplimiento de la acción supervisora, considerando los Recursos disponibles como es evaluar el funcionamiento a nivel institucional a través del uso apropiado y eficiente de los mecanismos adecuados, siempre y cuando la institución

posea algunos de los recursos requeridos y pueda ejecutarse en forma técnica y administrativa el proceso de supervisión con calidad. Es importante que los equipos y máquinas existentes como recursos didácticos, guías y trabajos de investigación se les de el verdadero uso, aplicación y estimulación, para ello el supervisor será el eje central de colaboración, control y dirección que contribuya a apoyar a los alumnos, docentes e institución y que todos participen en las actividades planificadas que mejoren el actual funcionamiento de los planteles.

También existen instituciones donde funciona el Centro de Apoyo de Recursos Audiovisuales que cuentan con los recursos didácticos y materiales editados para realizar intercambio de experiencias, apoyo a los alumnos y alcanzar el proceso de aprendizaje en los niveles educativos previstos. Además existen otros elementos que se toman dentro de los ámbitos educativos entre ellos: "Centros Educativos, Docentes, Servicios de apoyo Técnico, Organización Administrativa y Políticas educativas", Teixidó (1997:129-130) los cuales representan interés al ser supervisados por los organismos correspondientes en busca de dar respuestas positivas a la calidad requerida del sistema educativo.

Sin embargo, existen nuevos papeles que los supervisores realizarán entre ellos: "buenas relaciones humanas, propiciar orientación para las actividades de trabajo y ayudar a los docentes a aprender mejores formas de hacer las cosas" Bounds y otro (1999:4), 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 falicitador y solucionador de problemas.

Para un exitoso papel dentro de la organización es necesario que los niveles de gerencia 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,

saber escuchar y comunicar, inspirar autoconfianza en los demás, ser optimistas, delegar funciones y desarrollar habilidades para enseñar a los demás.

Estas cualidades están directamente conectadas con las relaciones interpersonales y la vez contribuirán a desarrollar una serie de habilidades básicas denominadas: Técnicas para ejecutar el trabajo específico o utilizar tecnologías especiales, Relaciones Humanas las cuales se cultivarán y serán más eficaces cuando se apliquen a otras personas e instituciones, con recopilación de información y se analizarán hasta llegar a nuevas conclusiones y Tomar decisiones, examinando las alternativas que le permitan elegir las herramientas exitosas efectuar en forma eficiente el hecho supervisorio. Con el uso de herramientas básicas se cumplirán casi de manera continua la acción supervisora lo que significa que el supervisor estará preparado para aplicarlas y utilizarlas según el caso y llegaría a solucionar problemas en las instituciones demostrando el grado de compromiso y de competencia adquirido durante el proceso.

El supervisor cuando ejerce las funciones de supervisión, reunirá condiciones personales, técnicas y académicas lo cual le permitirá orientar, ayudar y asesorar a los planteles durante el ejercicio y son ellas:

**CONDICIONES PERSONALES:** Empatía, Creativo, Mentalidad científica, Iniciativa, Autodominio, Madurez emocional y social, Capacidad para reconocer los méritos y entusiasmar, Ponderado, Organizado, Discreto, Interesado, Imparcial, Líder y Modesto.

**CONDICIONES TÉCNICAS:** Sólida Cultura General y Pedagógica, Conocimientos de metodología en las diversas áreas y disciplinas, Dominio de Técnicas Grupales, Preparación en Procesos Comunicacionales, Preparación en Relaciones Humanas, Experiencia Administrativa, Buena Información Bibliográfica y Esfuerzo de actualización constante.

Sin estas condiciones el supervisor no cumplirá eficientemente con los distintos roles que tiene asignado, y el trabajo dentro del plantel no

dará los resultados esperados en la comunidad, donde se esperan que éstos sean satisfactorios y efectivos.

La Supervisión Educativa Nacional según Programa de Reorganización y Descentralización (1997) dice que "Supervisión es el sistema a través del cual se desarrollan acciones en las distintas estancias territoriales para contribuir con el mejoramiento de la calidad de la educación..." (p22) es decir que a la supervisión como verdadero sistema abierto al cambio y transformación a Nivel Nacional tal como lo señala el Ministerio de Educación Cultura y Deportes cuenta con supervisores responsables y que tienen la particularidad de revisar, aplicar y evaluar en cada caso el cumplimiento de la normativa legal y jurídica en todos los estados y simultáneamente busca atender las diferentes necesidades que se presenten en pro de mejorar la calidad del sistema educativo.

Entre otras definiciones de supervisión también se señala la de Imídeo citado por Fermin (1980) la cual expresa que "La supervisión puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos" (p15). Esta afirmación está orientada a la función principal de la supervisión, a la ayuda y orientación en las actividades del proceso educativo para mejorar los resultados provenientes del proceso de enseñanza-aprendizaje con contribución a mejorar sustancialmente la calidad del sistema educativo.

Sin embargo para lograr que la escuela alcance con mayor eficiencia los objetivos, también debe mejorar la calidad de los procesos que se llevan a cabo en la institución y por ende asegurarse realizar en forma frecuente la supervisión educativa que transporte a una verdadera calidad de la planificación, liderazgo, calidad en la gestión y satisfaga las necesidades a través de un proceso de calidad en forma continua e integral.

Con relación al liderazgo del supervisor, este por naturaleza será el líder en la organización donde se desenvuelva y propiciará los cambios e innovaciones que contribuyan a optimizar la acción supervisora. También estará muy pendiente del desarrollo del clima laboral el cual guar-



dará estrecha comunicación con los procesos de información dentro de plantel. En esta dimensión la gestión de calidad como líder supervisor le permitirá desarrollar una serie de actividades como: Inspirar confianza, Usar el control, Focalizar soluciones, Promover el mejoramiento en la calidad de los aprendizajes en el plantel, Promover acciones proactivas, Proporcionar iniciativas y la participación de todos los integrantes del sistema educativo.

En cuanto a la calidad de la Planificación, el supervisor manejará el enfoque sistémico e identificará necesidades, solucionar problemas con las alternativas previas y los resultados finales de acuerdo a las estrategias anteriores deben ser satisfactorios. De igual forma el supervisor no debe dejar a un lado los momentos correspondientes a la planificación como diagnóstico de la situación, selección de alternativas o estrategias de solución, decisión, ejecución y evaluación de la eficacia ya que ellos conducen a una supervisión efectiva.

La planificación en la supervisión es el camino que guía la calidad de la gestión académica y administrativa considerando lo técnico, para facilitar dicha gestión; por lo tanto el supervisor tendrá asignada una serie de funciones a nivel Institucional, Docente, Estudiantil, en Extensión y Apoyo a fin de desplegar una labor efectiva según las debilidades y necesidades del medio. Estas funciones las desempeñará en forma continua, abierta, responsable y considerará los enfoques y ámbitos pertenecientes al hecho supervisorio el cual muestra a la supervisión como un proceso de calidad en la gestión educativa.

A través de la calidad de gestión educativa, el supervisor pondrá en práctica los conocimientos que se pueden aplicar en forma efectiva como un reto al ejercicio de la labor cumplida, dirigida siempre hacia la competitividad, eficiencia y a la calidad en la gestión educativa para atender las deficiencias en las instituciones donde se contribuya a mejorar y optimizar a la supervisión escolar en el menor tiempo posible.

Por otro lado la gestión de calidad según Lepeley (2001) "requiere la implementación sistemática de efectivos procesos de apoyo para asegu-

rar la efectividad..." (p.68). Dicha efectividad será aplicable dentro de las instituciones, servicios, bibliotecas, recursos humanos y complementará su misión con el logro de las metas con un sistema orientado al funcionamiento adecuado y a la calidad del sistema educativo. Sin embargo a pesar de todos los esfuerzos según Hernández G citado por Marcano (2001) "es muy común hablar del deterioro de la calidad de la educación que se imparte en las instituciones del sistema educativo nacional..." (p.213) dentro del cual también están los supervisores como actores principales de la acción supervisora encargados de velar por el buen funcionamiento del plantel con la ayuda del Distrito y Sector escolar.

El supervisor también requiere de una guía de evaluación donde considere los elementos que facilitan la evaluación del proceso en forma efectiva que lleve a mejorar las situaciones en cada institución y que respondan en forma efectiva a las iniciativas, valores, comunicación, identificación de necesidades y nuevos desafíos en base a expectativas futuras que sirvan de ejemplo a todos los integrantes y participantes de la comunidad educativa.

## ENFOQUES DE LA SUPERVISIÓN

Los diversos planteamientos de la supervisión presentados por Fermin (1980), Nérici (1975) y Hierro (1974) poseen enfoques diferentes de acuerdo a la siguiente especificación:

### ENFOQUES DE LA SUPERVISIÓN

Fermín M (1980)	Nérici I. (1975)	Hierro L (1974)
Inspección Autocrática	Fase Fiscalizadora	Supervisión Correctiva
Inspección Liberal	Fase Constructiva	Supervisión Preventiva
Supervisión Democrática	Fase Creativa	Supervisión Constructiva
	Autocrática	Supervisión Creativa
	Democrática	

Fuente: Fermín M. 1980. Nérici I. Hierro L. 1974.

Los tres enfoques evidencian diferencias significativas así por ejemplo Fermín (1980) define tres enfoques denominados Inspección autocrática, donde predominó el método fiscalizador de las actividades, con función coercitiva y castigaba las diferencias de los educandos sin dar orientaciones; otra de ellas es la Inspección liberal denominada constructiva era intermedia y antigua reflejando cierta irresponsabilidad en su concepto fundamental y la supervisión democrática para estimular y orientar a los educadores en forma democrática y científica que promueva actividades de mejora profesional en los educadores utilizando las normas, consideraciones en las relaciones humanas y que esté basada en la experimentación e investigación.

Lo planteado por Nérici (1975) señala que la supervisión ha evolucionado de la siguiente manera: en la fase fiscalizadora se confundía con la inspección escolar, se interesaba por el cumplimiento de las leyes, planta física, matrículas, vacaciones y otras actividades. Seguidamente en la fase constructiva se presenta la supervisión orientadora dada a mejorar la actuación de los docentes, la fase creativa orientada al perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y da origen a la supervisión autocrática donde el supervisor es quien prevé y del funcionamiento de la institución y por último la supervisión democrática la cual utiliza procedimientos científicos, aplica normas de las relaciones humanas, estimula la iniciativa, la creatividad y procura evaluarse constantemente.

Asimismo Hierro (1974) distingue cuatro clases de supervisión, **la primera** es la constructiva para localizar defectos o errores y luego corregirlos, **la segunda** es la preventiva no puede aplicarse actualmente en todos los casos, depende de las situaciones que el supervisor de turno le corresponda atender. En **la tercera** se encuentra la supervisión constructiva la cual significa que se debe realizar un estudio y análisis de las condiciones existentes en el contexto, métodos, objetivos y programas para corregir los defectos existentes. **La cuarta** clase es la supervisión creativa cuya composición está sustentada en el estímulo al personal para que realice una labor académica con proyección de orientación al docente a objeto de resolver los problemas.

En el mismo orden de ideas se señalan otros enfoques o modelos de la supervisión denominados de Inspección, Tecnológico, Clínico y Crítico citados por Angulo (1999) los cuales se pueden aplicar en cualquier medio y los resultados finales dependerán de las necesidades del medio.

En cuanto a la supervisión como inspección se dice que esta tiene como finalidad el control de la responsabilidad administrativa, mejora de la eficiencia, mantenimiento de los estándares y conformidad con los objetivos preestablecidos, cuya clave se encuentra en las competencias y gestión administrativa, a esto se le suman otras competencias teóricas. Este tipo de supervisión sería de gran importancia en la actualidad por cuanto la gestión administrativa sería más eficiente en la toma de decisiones.

También la Supervisión como Tecnología tiene inherencia en la ciencia aplicada o técnica, cuando utiliza el método científico contribuye a cambiar la realidad educativa, y supera el amplio espectro de investigaciones educativas. En el medio tecnológico existen relaciones causa-efecto y muchas veces la supervisión no puede controlar; de hecho se apoya en forma razonable en las funciones establecidas y valorar algunos elementos como la enseñanza y otras prácticas de supervisión, con el actual entrenamiento del grupo “**coaching**”.

Otro enfoque de la supervisión es la Clínica la cual surge como una reacción a los patrones establecidos por la supervisión inspectora y la supervisión tecnológica; esta supervisión propone en el contenido liberar a la supervisión de los significados y de las prácticas amenazantes y colocar en su lugar un proceso de indagación que promueva la intelectualización y profesionalización de los docentes. También está sustentada para que el supervisor y el docente en la práctica coadyuven a mantener una relación mutua, con adecuada comunicación e información correspondientes al momento de llevar a cabo el hecho supervisorio.

Por último la Supervisión con enfoque Crítico complementa omisiones y deficiencias de la supervisión en sí, y contrarresta la función inspectora que posee la supervisión clínica. Por otro lado los parámetros de la

supervisión crítica están relacionados con cuatro elementos que son descripción para señalar hechos de la práctica, contradicciones y acontecimientos significativos, la información donde se determinan las relaciones entre los acontecimientos, la confrontación para determinar las causas, razones y concepciones que apoyan las teorías y finalmente la reconstrucción que determina como se cambia o hace en forma eficiente la supervisión educativa.

Por lo tanto es hora de que la supervisión educativa maneje con cautela los diversos enfoques, fases y dé pasos seguros y contundentes a los nuevos cambios que requieren los procesos de transformación, en busca de realizar un acto supervisorio cargado de elementos que contribuyan a mejorar el Ser como único espacio donde prevalezcan los valores y el centro sea la persona en el Hacer para que la supervisión y el acompañante pedagógico (Supervisor) sean más democráticos y participativos; adecuando la escuela a las nuevas exigencias de la sociedad y el Conocer para que los conocimientos transmitidos contribuyan a la verdadera transformación de las ciencias y se puedan asumir los retos que mejoren la calidad del sistema educativo en los diferentes ámbitos educativos establecidos por el Ministerio de Educación Cultura y Deportes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, F. (1999) **La supervisión Docente, Dimensiones, Tendencias y Modelos**. España. Ed. Akal Textos.
- Bounds G. y Otro. (1999) **Supervisión**. México. Internacional Thomson Editores.
- Fermín, M. (1980) **Tecnología de la Supervisión Docente**. Buenos Aires. Editorial Kapelusz, S.A.
- Hierro L. (1974) **Enfoque Práctico de la Supervisión Escolar**. Editorial Kapelusz. Buenos Aires.

- Lepeley, M.(2001) **Gestión y Calidad en Educación**. Un modelo de Evaluación. LTDA. Chile. Editorial Mac-Graw/ Interamericana de Chile.
- Marcano, A. (2001) Acuerdo semántico en la Comunicación, aplicada al proceso de Enseñanza y Aprendizaje en la Mención de Educación Comercial de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. **Revista Ciencias de la Educación**. Año 1 N° 17. Valencia. Venezuela.
- Ministerio de Educación (1987). Manual de Organización de las Zonas Educativas. Caracas. Venezuela. Dirección de Información y Relaciones Públicas.
- Ministerio de Educación. (1997). **Programa de Reorganización y Descentralización Caracas**. Venezuela. FEDUPEL.
- Nérci, I. (1975) **Introducción a la Supervisión Escolar**. Editorial Kapelusz. Buenos Aires.
- Sergiovanni, T. (1971) **Emerging Patterns of Supervisión. Human. Perspectives**. Mc Graw-Hill. New York.
- Teixidó, M. (1997) **Supervisión del Sistema Educativo**. Editorial Ariel, S.A. Barcelona.