



UAI

Universidad Abierta Interamericana

LA SUPERVISION EDUCATIVA: HACIA UNA EDUCACION DE CALIDAD

Silvia Beatriz Avalos

Trabajo Final para la obtención del título de Profesor Universitario para la Educación
Secundaria y Superior

UAI

Sede Centro –2023 – Prof.: Jorge Sánchez

Abstract: El presente trabajo reflexiona sobre la importancia de un espacio de supervisión educativa pedagógica en las escuelas y su relación directa en el mejoramiento de la calidad educativa.

Para llevarlo adelante se realizó un estudio de campo con entrevistas a docentes del partido de La Matanza que enseñan en una escuela de nivel medio. En ellas, se observó cuáles son las representaciones que manifiestan los profesores sobre la supervisión educativa, la relación que sostiene con el alcance de los objetivos pedagógicos y las diferencias que hay respecto al asesoramiento y control.

Los resultados permiten observar que es posible pensar una supervisión educativa eficaz para el mejoramiento de la calidad educativa. Se divisa una incidencia en el trabajo de los docentes, tanto en forma positiva, promoviendo espacios de reflexión y elaboración conjunta de estrategias docentes, como negativa, generando resistencias y malestar cuando prevalece el control y el asesoramiento como medios de acompañamiento. En ese sentido, se vuelve importante comprender con mayor profundidad este fenómeno para tomar medidas que ofrezcan a los docentes una experiencia educativa más enriquecedora.

Palabras clave: Supervisión educativa – docentes - asesoramiento – control – pedagogía – aprendizaje constructivo.

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Antecedentes de Investigación	4
3. ¿Qué es la “Súper” “Visión”?	7
3.1 La Tensión entre asesorar y controlar	10
3.2 La Supervisión como un espacio de aprendizaje constructivo	11
4. Supervisión educativa	12
4.1 Principios y funciones de la supervisión	14
4.2 El perfil del supervisor	17
5. Supervisión pedagógica	19
5.1 El docente y la tarea de enseñar HOY	21
6. Tipo de Investigación	22
7. Análisis e interpretación de los datos	23
7.1 Matriz de análisis de datos	27
8. Conclusiones	35
9. Referencias Bibliográficas	38
10. Anexo	41
10.1 Modelo de Entrevista	41

1. Introducción

En el contexto educativo actual, una de las tareas más difíciles y exigentes que existe es la supervisión; por cuanto tiene la finalidad de asegurar que un grupo de docentes logren actuar de manera eficaz y eficiente, garantizando el alcance de los objetivos pedagógicos propuestos. En este sentido, la educación necesita de la supervisión para mejorar el nivel del desempeño docente, tal cual lo plantea Torres (2004, P.29) “trata de utilizar todos los elementos y recursos de la administración en beneficio de la educación y que ésta oriente la supervisión hacia el progreso de la institución”. De allí surge la necesidad de estudiar la supervisión educativa como un órgano administrativo garante del cumplimiento de las políticas educativas que impulsan las reformas educacionales.

Ahora bien, en Latinoamérica el rol del supervisor debiera estar a cargo de funcionarios facultados para el ejercicio de tal función. En las escuelas los directores son quienes constituyen este rol debiendo capacitarse y formarse para asumir tal responsabilidad. Sin embargo, no existe programa formal de formación en supervisión; por lo que la supervisión educativa termina siendo un espacio de control y de asesoramiento en el que no se permite la interacción con otro, ni se apunta a la construcción de nuevos dispositivos de abordaje en la educación.

Por consiguiente, pensar la supervisión educativa como un mero procedimiento de fiscalización pierde de vista la importancia que ésta tiene en el ámbito educativo y por ende la responsabilidad que maneja respecto al fracaso o éxito escolar. La supervisión educativa en la actualidad debe ser una acción más enriquecedora y formativa facilitando un trato más humano con los docentes y demás actores educativos; donde debe predominar la colaboración, el asesoramiento y ayuda al docente para mejorar el desempeño laboral en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

De acuerdo a lo expuesto previamente las **preguntas** planteadas son: ¿De qué manera el equipo de Gestión efectúa la supervisión educativa? ¿Cuáles son los fines y principios de la supervisión? ¿Cómo incide la evaluación educativa pedagógica en la práctica docente?

Asimismo, se han planteado los siguientes **Objetivos**:

Objetivo General

Analizar cómo incide la supervisión educativa pedagógica en la práctica docente y su impacto en relación al alcance de los objetivos pedagógicos propuestos en el proyecto institucional; desde la percepción de los docentes y directivos de escuela pública del nivel medio, de Villa Celina, Partido La Matanza.

Objetivos Específicos

- Describir la opinión que tienen los docentes respecto a la supervisión educativa pedagógica.
- Indagar cómo repercute la supervisión educativa pedagógica en la práctica docente.
- Identificar de qué manera impacta la supervisión educativa pedagógica en el alcance de los objetivos de aprendizaje, desde la percepción de los docentes y directivos.

La **hipótesis** planteada es: La supervisión educativa pedagógica, eficaz y eficiente, incide en el mejoramiento de la calidad educativa.

Con los resultados obtenidos en este trabajo se pretende generar conocimiento respecto a las acciones del supervisor haciendo un recorrido por los principios y funciones de este rol en la gestión de calidad de la escuela pública. Reflexionar acerca de los paradigmas tradicionales que posicionan al supervisor en un lugar de control y monitoreo, generando descontento y apatía en los docentes, imposibilitando el compromiso de estos en las acciones de cambio.

2. Antecedentes de Investigación

Diferentes estudios han abordado los aportes de la supervisión educativa en el alcance de los objetivos pedagógicos como así también en el impacto que ha producido en la práctica docente y en la re organización institucional respecto de sostener y mejorar la calidad educativa. Se procede a realizar un recorrido por investigaciones que se han centrado en las acciones del supervisor como así también en la construcción histórica educativa y los cambios que se fueron dando a lo largo de las décadas. Sin embargo, no se han encontrado investigaciones que se centren en el docente del nivel medio y en sus percepciones sobre la eficacia y eficiencia de la supervisión educativa. Para la selección de los

antecedentes se realizó un recorte geográfico limitado a países de habla hispana y acotado en los últimos 15 años. A continuación, se presentan los estudios encontrados:

En Venezuela, Velásquez Elvira (2011) realizó una investigación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador analizando los aportes de la supervisión educativa en la realidad histórica de dicho país y su impacto en el mejoramiento del desempeño organizacional. El presente trabajo se llevó a cabo mediante la aplicación de la investigación hermenéutica crítica. Tiene como propósito realizar un recorrido por la historia de la supervisión educativa en Venezuela y situarse en la problemática del hecho actual educativo. Propone una nueva mirada que permita pensar a la supervisión educativa como la interacción entre lo nuevo y lo viejo, entre las tradiciones y las rupturas; produciendo respuestas a los cambios sociales y educativos.

Durante la búsqueda de los estudios previos de investigación se encuentran diversos aportes significativos en la eficacia y eficiencia de la supervisión educativa y su incidencia en la práctica docente; pero se notó un vacío en observar el rol y la percepción de quien ejerce la autoridad pedagógica dentro del aula: El Docente. En Venezuela a través de un artículo publicado en la Revista Científica (Vol. I Nro. II, 2016) tiene como objetivo principal interpretar en la voz del docente la supervisión vs. la calidad educativa en educación primaria. Se establece un enfoque paradigmático cualitativo como fundamento metodológico que permite interpretar la supervisión educativa a través de todos los actores sociales. A partir de datos relevados de las entrevistas realizadas a docentes, supervisores e investigadores; se reflexiona acerca del rol que debiera cumplir el supervisor para lograr una mejora en la calidad educativa, además de facilitar o propiciar los espacios necesarios de colaboración y participación respecto a la actuación profesional del maestro en búsqueda unánime de la eficiencia y eficacia en la labor pedagógica del sistema educativo.

En Argentina, Guevara Adriana, Márquez Fabiana y Videla Rosana (2021) realizaron un trabajo de investigación en la Universidad Católica de Córdoba, en la carrera de Gestión Educativa acerca de la supervisión educativa y sus principales enfoques. Parten de una investigación de diferentes autores que abordan el sentido de la supervisión que requiere el sistema educativo, su naturaleza y la articulación teórica práctica. El presente trabajo trató sobre el

análisis de la relación de la supervisión educativa con la autonomía de las instituciones, la organización y el trabajo institucional como así también el carácter político del director y del supervisor haciendo foco en la gestión y en el liderazgo pedagógico. Profundizan acerca de las acciones desarrolladas por el supervisor desde la normativa hacia la escuela con respecto al proyecto educativo institucional, como herramienta necesaria para la construcción de la misión institucional.

En México, Claudia Rivera Hernández (2017) en el marco de una propuesta de un sistema de formación especializada en supervisión educativa; en la Universidad Autónoma presentó un análisis comparativo de 13 sistemas de supervisión escolar en el mundo, a partir de un enfoque metodológico cuantitativo. A través del presente estudio, concluye la necesidad de generar políticas públicas encaminadas a resolver los problemas que se presentan en el ámbito educativo en el país, incluyendo la formación del personal directivo para que pueda ser capaz de influir en el proceso de enseñanza – aprendizaje, con miras a realizar un mejor planeamiento que atienda en forma más eficiente las necesidades y aspiraciones de los estudiantes y de la comunidad, además de que se efectúen los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela.

En el mismo tenor, en la Revista Electrónica Luz de Cuba (Año X Nro. 4 2011) se escribió un artículo que abordó la supervisión educativa como un proceso complejo que requiere la preparación y formación de quienes desarrollan tal rol. Como métodos de investigación se utilizaron fundamentalmente el de análisis – síntesis, inducción – deducción, la observación de la autora (Maritza del Carmen Guerra Zaldívar) a los procesos de supervisión y la entrevista a supervisores cubanos experimentados. La conclusión a la que arribó fue que la supervisión requiere transformaciones que la ayuden a impulsar la calidad educativa, transformaciones que podrán lograrse en la medida que el proceso de supervisión se considere como un proceso de dirección, didáctico e investigativo.

En Barcelona, en la Revista Avances en Supervisión Educativa (Casanova, M. 2005) escribió un artículo en el que recorre las funciones habituales de la inspección que concreta en informar, asesorar, mediar, controlar y evaluar y que engloba bajo la denominación de supervisión educativa haciendo

sinónimos los términos supervisión e inspección. Incorpora esta mirada en la que considera la supervisión como puente entre la administración y el docente basado en su correcto y ágil funcionamiento de la adecuación rápida del sistema a los requerimientos de la sociedad. Analiza las funciones del control y la evaluación como los campos específicos que permiten garantizar los derechos de los niños/as a una educación de calidad.

En conclusión, tras el análisis de los antecedentes consultados, se puede divisar que la supervisión educativa es analizada desde la perspectiva de quien ejerce este rol. El presente trabajo presenta algunas similitudes con lo ya investigado; pero se diferencia en también centrar la investigación en el rol docente y su percepción respecto de la supervisión educativa y el impacto en el alcance de los objetivos de aprendizaje. Analizar desde ambas posiciones puede ser novedoso para el campo de estudio, generando aportes significativos que transformen la dinámica aportando a la educación un proceso de supervisión que se centre en lo didáctico e investigativo, constituyendo una herramienta que impulse movimientos de transformación en las escuelas, en la formación y en el desarrollo profesional docente.

3. ¿Qué es la “Súper” “Visión”?

La supervisión puede pensarse como algo más que tener conocimiento teórico adecuado y experiencia profesional. Se trata de un proceso transformador en el que tanto supervisado como supervisor, interactúan; generando aprendizajes vivenciales desde la articulación teórica práctica estimulando una actividad profesional en continuo crecimiento. Repensar la tarea logra un desarrollo profesional satisfactorio.

Hay varios autores que analizan la tarea del supervisor. Para Wobberg (1951), la supervisión es un proceso complejo realizado por un sujeto experimentado cuyo objetivo es capacitar a otro con menor experiencia. En cambio, para Blomfield (1985), la supervisión debe funcionar como un proceso capacitador, actuando el supervisor como agente que facilite el desarrollo técnico y personal. Por otra parte, Carroll (2009) entiende la supervisión como un proceso que brinda la posibilidad de dar un nuevo enfoque a la práctica. Toma en cuenta la otra acepción de la palabra “*súper*” y lo considera un espacio

enriquecedor que favorece el re pensar el puesto de trabajo, para evitar repeticiones empobrecedoras.

Ahora bien, intentar definir un concepto terminado no resulta sencillo siempre que la visión que se quiere transmitir está basada en una mirada compleja. Ya que como plantea Morin (2011), la complejidad implica “un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y de lo múltiple” (p.17). La complejidad no solo está en la naturaleza del objeto sino también en la mirada del observador y en el modo en el cual se transmite lo observado.

Definir conceptualmente desde múltiples miradas, contribuye a enriquecer el concepto en sí mismo. Según el diccionario etimológico, se puede definir la palabra supervisión como un término que procede del latín *super* y *videre*, que quiere decir ‘ver por encima’, a la vez que el prefijo *súper* se emplea para subrayar lo eficaz, la excelencia. Sin embargo, se la evoca más como una actividad de inspección, indagación, control; que como una actividad asociada al enriquecimiento del proceso.

Por otro lado, en el área administrativa o de recursos humanos, se desliza la siguiente definición:

“La supervisión implica la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto. Como consecuencia de la responsabilidad del cargo que ejerce el supervisor, debe hallarse plenamente capacitado para el ejercicio del cargo; deberá disponer de sólidos conocimientos respecto de los materiales, técnicas y procedimientos que intervienen en la producción y además debe disponer de capacidades de mando y pedagógicas, que le permitan lidiar con el personal a supervisar y adiestrar”. (Ucha, F. (2013). definición ABC. Obtenido de [https://www. definicionabc.com/general/categoria.php](https://www.definicionabc.com/general/categoria.php)).

En esta definición hay palabras que pueden llamar la atención, como por ejemplo inspeccionar y también que ese actuar se hace por parte “de un profesional superior ampliamente capacitado”. Puede suponerse con esta afirmación que quien esté del otro lado, sea alguien con recursos académicos y

de formación mucho más empobrecidos. Esta definición pone de manifiesto que la tarea de supervisar implica para quien ejerce este rol “disponer de sólidos conocimientos” que le permitan lidiar con el personal a supervisar y a adiestrar reafirmando la teoría de que el supervisado es alguien a quien formar a la manera del supervisor convirtiéndolo en un ser pasivo en este proceso.

Continuando con el análisis de la palabra y la definición del concepto supervisión, se encuentra también con lo siguiente:

“La palabra supervisión es compuesta, viene del latín “visus” que significa examinar un instrumento poniéndole el visto bueno; y del latín “super” que significa preeminencia o, en otras palabras: privilegio, ventaja o preferencia por razón o mérito especial... no hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra cosa de trabajo...” (Félix y Nufio 2015, p.12)

Aquí se muestra la importancia del rol del supervisor. Sus habilidades necesarias y el valor que implica su trabajo, pero es de advertir una delgada línea donde las posiciones asumidas por el supervisor podrían poner en riesgo su función, esto relacionado a lo que Lacan refiere sobre el concepto control:

“Si el controlado pudiese ser colocado por el controlador en una posición subjetiva diferente de la que implica el término siniestro de control (ventajosamente sustituido, pero sólo en lengua inglesa, y en español, por el de «supervisión»), el mejor fruto que sacaría de ese ejercicio sería aprender a mantenerse él mismo en la posición de subjetividad segunda en que la situación pone de entrada al controlador” (Lacan, J. 1953).

No se trata aquí de “controlar” al otro, con las implicancias subjetivas que según manifiesta Lacan conllevarían, sino más bien pareciera estar cerca de un “ejercicio de dos subjetividades” en la mirada de algo que está sucediendo en una práctica o realidad traída por el supervisado.

Es importante poner en discusión las diferentes aportes para entender y analizar si la supervisión es pensada y ejercida desde una mirada integral y formativa o, se ejerce este rol desde un posicionamiento técnico que revisa las prácticas y analiza únicamente los resultados.

3.1. La tensión entre asesorar y controlar

Entender la educación desde el paradigma de la complejidad, pero situando la praxis en el paradigma de la simplicidad, genera una tensión entre lo esperable y lo realizado en el rol del supervisor. Entender la supervisión como una fuerza instituyente, es quizás lo innovador en el “aquí y ahora”.

La educación como institución, se traduce como un árbol de decisiones. Para Barembliitt (2005) las instituciones “son una serie de prescripciones, prohibiciones y de opciones que guían la vida social”. Estas prescripciones se formalizan a través de leyes, pautas, normas o solo costumbres y hábitos. Ahora bien, dicha institución se encuentra atravesada por múltiples instituciones que configuran a los sujetos en seres sociales: el lenguaje, las relaciones de parentesco, la salud, la economía; entre otros. La sociedad es un tejido de instituciones que se articulan entre sí para regular la producción, la reproducción y la anti - producción de la vida humana. Las instituciones conectan con la sociedad, son lógicas de regulación.

La necesidad de la función de asistencia técnica a las escuelas se relaciona con la necesidad de dar respuesta a la demanda de la sociedad respecto a una educación de calidad que requiere de insumos varios y complejos, tales como asistencia para el mejoramiento de las planificaciones, currículo, capacitación, asesoramiento. Acciones que se han visto atravesadas por múltiples factores que han puesto en jaque la tarea primaria en las escuelas: enseñar.

Se ha recortado así el tiempo disponible para atender los aspectos pedagógicos del rol, haciendo más evidente la tensión entre las funciones de orientación y asesoramiento y las de monitoreo y control. Diversos autores (Del Castillo y Azuma, 2009, García y Zendejas, 2008) coinciden en que ambas funciones – control y asesoramiento – son indispensables para el buen funcionamiento de las instituciones educativas. Si bien esta tensión ha estado desde siempre, en la actualidad cobra mayor relevancia ya que está determinando nuevas tendencias en los modelos de supervisión. De acuerdo con De Grauwe (2008), la supervisión ha combinado tres roles: control, apoyo y relación entre las escuelas y el ministerio.

Tal como lo plantea Aguerrondo (2013), el objetivo principal del control es lograr que las instituciones educativas alcancen los resultados previstos y esperados. En pos de garantizar el derecho de acceso a una educación

equitativa y de calidad, los supervisores deben hacer que las leyes, reglamentos y lineamientos pedagógicos se cumplan. Pero, por otro lado, el supervisor debe colaborar en el mejoramiento de la institución educativa, buscando el cambio permanente y la obtención de mejores resultados.

Tal que, pensar el espacio de supervisión como un espacio de coparticipación y co-creación es pensar en un espacio de encuentro para construir y crear con otros; nuevos materiales, experiencias y configuraciones que ayudan a pensar el devenir ser entramado, dando respuesta a la demanda social con un trabajo colaborativo, de asesoramiento y retroalimentación formativa.

3.2 La Supervisión como un espacio de Aprendizaje Constructivo

El aprendizaje es una actividad constructiva, en la que se revisan definiciones y clasificaciones de las estrategias de aprendizaje; discutiendo su valor como recurso para tal proceso.

Para los estudiantes de cualquier edad, de cualquier nivel educativo y de cualquier modalidad; su actividad principal es aprender. Pero, siendo esa su actividad principal, la pregunta es: ¿Saben realizarla? Por otro lado, si no se pierde de vista que el afán principal de los docentes de cualquier modalidad o nivel es no tanto transmitir conocimientos o enseñar, sino asegurarse de que los estudiantes aprendan, la pregunta es: ¿Los docentes tienen absoluto conocimiento de cuáles son las estrategias de aprendizaje y de cómo se hace para que los estudiantes las usen beneficiosamente?

Por tanto, la supervisión efectuada por directores de educación media debiera centrarse en el acompañamiento pedagógico habilitando espacios de reflexión, de construcción y re construcción de las prácticas docentes. Es en este intercambio que se genera un aprendizaje mutuo. Al respecto, Brigg (2013, p.5) señala que “la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar por medio de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas”.

Por lo tanto, se puede pensar que este espacio de aprendizaje en supervisión es un lugar de creación y autoría conjunta en donde supervisor y supervisado producen conocimiento en simultáneo, rompiendo con el paradigma de lo dicotómico planteado desde un lugar de poder saber poniendo al supervisor

en el lugar del conocimiento y al supervisado en un lugar pasivo, de adiestramiento. Una buena alianza de aprendizaje confluye en un supervisor que estimula a pensar, que hace puentes antes de dar explicaciones o información de modo directo y un supervisado que pueda tolerar adecuadamente la posición de aprendiz, y estar interesado, reflexivo, receptivo, de manera que le posibilite incorporar nuevo conocimiento basado en otros puntos de vista. El rol del docente supervisor tiene la difícil tarea de guiar el timón del barco educativo y llevarlo a buen puerto, se esfuerza en que los docentes mantengan en vista la meta y experimenten el aprendizaje. Desde su experiencia permiten problematizar situaciones que quizás pasan desapercibidas, de alguna manera esto contribuye a ampliar el punto de vista de los docentes sobre el trabajo áulico y las estrategias que implementan.

No se trata solamente de detectar las fallas y los problemas, sino analizar la causalidad involucrada. De esta manera se puede lograr unificar los criterios de abordaje y, además, desarrollar la personalidad y técnica del educador para que pueda enfrentar cualquier situación que se le presente. En la supervisión constructiva se intenta buscar soluciones a los problemas de una forma integral, involucrando una serie de factores que intervienen en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Se propone señalar soluciones y no fallas.

Para ir finalizando el análisis de este tema, es relevante tener en cuenta los aportes de Larrosa, J. quien muestra que la experiencia “es lo que nos pasa, no lo que pasa sino lo que nos pasa, lo que nos acontece, lo que nos llega... es en primer término un encuentro, una relación con algo que se experimenta, con algo que se prueba” (Larrosa, J. 2002, p.168).

Por esto es que el autor entiende que promover espacios donde se generan experiencias de aprendizaje “posibilita la transformación, el cambio que sucede cuando se incorpora la experiencia” (Larrosa, J. 2002, p.175). Considera que las experiencias implican transformación tanto de unos como de los otros. Para que este proceso se dé, es importante superar la mera transmisión sobre lo que es sabido y permitirse la construcción de nuevos saberes con un otro.

4. Supervisión Educativa

La supervisión educativa se constituye como una herramienta de gestión, que conlleva al mejoramiento del desempeño docente a través de las

orientaciones y el asesoramiento que brinda el supervisor para lograr consolidar los procesos académicos, controlar el rendimiento de todos los actores institucionales a fin de mejorar la calidad educativa.

Para Robbins y DeCenzo (2008) la supervisión educativa, es el objeto de un proceso que contribuye a la formación permanente de docentes y directivos, desde la interacción e integración grupal, que propenden a la transformación paulatina de su profesionalidad; para un mejor desempeño pedagógico y de dirección que desarrollan.

Ahora bien, existe una desvinculación entre el ser y el deber ser del supervisor educativo. Por un lado, pretende ser cordial y accesible a los requerimientos del personal, pero, por otro lado; en su accionar prevalece una estructura organizacional verticalista, donde es él quien toma las decisiones sin considerar las opiniones o puntos de vista de los demás. En tanto, es posible afirmar que los supervisores educativos, siguen anclados en una gestión tradicionalista, que en la actualidad impide el logro de avances importantes en el sistema educativo. Es dable resaltar, que supervisar es ayudar y permitir el desarrollo de las potencialidades que tiene cada uno de las personas que forman parte de la organización escolar para que en equipo logren los cambios necesarios para transformar la realidad.

Ante lo planteado en el párrafo anterior, es necesario reflexionar sobre los siguientes ¿el supervisor educativo está formado, preparado para ejecutar esta tarea? Mucho se ha escrito sobre los principios y funciones del supervisor para gestionar con calidad las escuelas, pero se ha obviado la necesidad de formarlo en el marco de una escuela pos moderna, atravesada por múltiples factores que ponen en jaque el alcance de los contenidos pedagógicos como profundizar en las trayectorias educativas de los/las estudiantes.

Al respecto, López (2012) expresa que la supervisión se demuestra supervisando. Es decir, pensar y ejecutar la supervisión teniendo interés en la tarea, encontrando satisfacción en lograr pequeñas transformaciones que mejoren la práctica docente y garanticen el alcance de los contenidos propuestos como así también, mejorar la calidad educativa.

4.1 Principios y Funciones de la supervisión

Ahora bien, la supervisión educativa para garantizar su eficiencia y eficacia cuenta con un conjunto de normas y principios que la regulan. Los principios que propone Ayala (2014) son:

- a) *Acompañar mas que fiscalizar*: Fiscalizar es una acción que se desarrolla en las organizaciones, con el fin de garantizar los estándares de calidad previstos. Se caracteriza por ser una herramienta de búsqueda de errores para sancionar, mas que para corregir. El acompañamiento, por su lado, busca desplazar la fiscalización para dar respuesta a los cambios sociales, donde el recurso humano es clave para alcanzar la calidad y fortalece el vínculo entre supervisado y supervisor determinando las debilidades y las estrategias para fortalecer.

El autor señala (p.11) “el principio de acompañamiento crea espacio de reflexión que busca la mejora continua de la gestión institucional y la práctica pedagógica, dando lugar a encuentros formativos que hace del docente un sujeto más consciente y creativo”.

Entonces, es preciso que el supervisor educativo posea las competencias que se requieren para llevar a la praxis el proceso de acompañamiento, en donde además de tiempo, es necesario contar con empatía, buena comunicación, y conocimiento en las técnicas y estrategias para orientar, desarrollar destrezas y promover la práctica de valores humanos.

- b) *Horizontalidad*: Una organización educativa que se maneja de manera horizontal, es aquella que se fundamenta en las buenas relaciones con sus miembros, delegando responsabilidades y generando participación activa. Ayala (2014) manifiesta que las relaciones de poder que se entablan entre supervisado y supervisor no son jerárquicas sino funcionales. Desde luego, para que se lleve a cabo ésta dinámica debe darse una cierta igualdad de derechos entre los individuos, siendo necesario que el supervisor educativo adopte un liderazgo democrático.

Esto permite afianzar el compromiso por parte de todos los actores participantes, ya que hace sentir que cada uno tiene fortalezas y habilidades para generar el cambio.

- c) *Objetividad, imparcialidad y transparencia*: Este es un principio de vital importancia en el desarrollo de las funciones del supervisor educativo en una gestión de calidad. Sin embargo, requiere de tiempo y dedicación para evitar aportes subjetivos, emisión de valores que debiliten el desarrollo del proceso educativo.
- d) *Profesionalización, especialización y dignificación de la tarea docente*: Las nuevas complejidades sociales que desafían las instituciones educativas ameritan prestar mayor atención en la profesionalización del supervisor. Ayala (2014, p.11) señala “las tareas de supervisión deben ser ejercidas por profesionales competentes con suficiente experiencia pedagógica, para cumplir con su función dignamente”.

Por otro lado, el supervisor debe cumplir con funciones específicas y fundamentales que no pueden faltar durante el proceso de supervisión. Lemus (2005), señala las siguientes:

- a) *La función de control*: La supervisión educativa tiene como principal función el control. Responde a un modelo de gestión tradicionalista que se orienta en un tipo de control coercitivo y de gran impacto negativo en los procesos organizacionales. No obstante, Martín y Santoveña (2014, p.24) consideran que “la concepción autocrática del desempeño supervisor ha ido desvaneciéndose en la medida en que los servicios de supervisión han pasado a jugar un papel fundamental en los estados democráticos”.

Este planteamiento obedece a que, en las escuelas, la función de control orientada bajo el tipo de supervisión autocrática ya no está garantizando la calidad educativa. En la actualidad se apunta a una supervisión de tipo democrática, que no solo busque controlar para regular y comprobar el funcionamiento de la escuela, sino para influir en cada miembro, buscando comprometerlo con el alcance de los objetivos propuestos.

“Se debe tener claro que toda supervisión tiende a ser correctiva, por lo tanto, se critica; aunque es la forma de ejecutarla, las correcciones

se pueden aplicar con muchos medios sin caer en una actitud retaliativo. Una vez detectada la falla, el supervisor debe analizar objetivamente sus causas y posteriormente, en entrevistas con el docente, buscar mutuamente la manera de superarla” (Del Valle Giraldeth, 2018, p.67).

b) *La función de Asesoramiento*: Toda supervisión debe conducir al mejoramiento de la educación, contribuyendo a que la enseñanza impartida en el aula sea más eficiente y alcance a todos los estudiantes que la integran. Para Lemus (2005), es necesario que el supervisor oriente de manera constante al docente, que optimice sus habilidades y potencial; que impulse el desarrollo de su creatividad para generar cambios significativos en la tarea áulica. Asesorar conlleva la propuesta de acciones tendientes a mejorar la calidad educativa en la enseñanza. Es un elemento de cambio, que bien ejecutada puede facilitar en los docentes el crecimiento de su competencia profesional, aumentando la autoestima y la autoconfianza.

c) *La función de evaluación*: La evaluación es inherente a todo proceso educativo. Se requiere de esta herramienta para obtener resultados que sirvan de base para reorientar y planificar nuevas acciones que conlleven al alcance de los objetivos propuestos.

Martínez y Hernández (2015) manifiestan que la evaluación facilita controlar continuamente el diseño y los efectos de la supervisión educativa puesta en funcionamiento, con el objetivo de decidir el mejor camino para seguir implementando nuevas formas y vías supervisivas, así como, corregir las disfunciones que aparecen y reforzar los elementos positivos que permiten el alcance de los objetivos.

Después de esto y para ir concluyendo, el supervisor debe potenciar la auto revisión crítica de la escuela e identificar ámbitos de mejora y movilizar saberes y experiencias no contemplados. Analizar los problemas identificados; priorizar los problemas a atender; colaborar en la búsqueda de alternativas de soluciones como preparación para la elaboración del plan de acción; identificar los recursos y pedir la formación necesaria para encarar el plan; y planificar la acción a encarar. Generar los acuerdos institucionales para el logro del cambio buscado; la puesta en marcha y desarrollo del plan, la evaluación periódica y

sistemáticamente del proceso. La gestión debe tener como meta la promoción de la calidad educativa, procurando las condiciones necesarias para la inclusión, el reconocimiento, la integración y el logro educativo de todos los estudiantes. Esto supone considerar a la escuela como una organización, como un sistema escolar (micro) que forma parte de un sistema educativo (meso/macro); como una institución en situación, perfectible, inteligente, sensible, democrática, ética, dinámica, constructiva y emprendedora.

4.2 El perfil del supervisor

Teniendo en cuenta lo que se viene planteando, una de las incógnitas que surgen es la de ¿Cuál debería ser el perfil del supervisor? La supervisión articula un tiempo y un espacio donde circula la palabra hacia el interior del equipo de trabajo.

La tarea vinculada con la dirección de grupos humanos no se relaciona con ordenar y controlar. Los nuevos escenarios educativos están afectados por las grandes transformaciones sociales, culturales, económicas. Cambios que impactan en el sistema educativo, en las instituciones, en las formas de vida, modos de relacionarse, por lo que la supervisión educativa deja lentamente la tradicional idea de control y transita hacia un cambio relevante, donde coordinar no es una práctica restringida al mantenimiento del orden y del control. En concordancia con lo que plantea la autora Agüerrondo (1999), en la actualidad son claras las tendencias que indican que se ha ingresado a la era del conocimiento y que a diferencia de las fuentes de poder tradicionales como la fuerza, el dinero y la tierra, el conocimiento es infinitamente ampliable. Por lo que una sociedad del conocimiento se perfila como una forma social superadora de las actuales, en tanto y en cuanto, el conocimiento que es la base sea un bien que esté disponible para todos.

Por lo tanto, hablar sobre el perfil del supervisor educativo, en contextos de grandes transformaciones sociales, políticas, productivas y tecnológicas implica asumir nuevos desafíos que permitan dar respuestas a demandas complejas, dinámicas, exigentes y cambiantes. Se hace necesario reconocer la necesidad de nuevas prácticas, saberes y competencias. El supervisor trabaja en función de un horizonte de mejoramiento continuo, donde el plan de trabajo contempla la integración de teoría y el conocimiento que proviene de la propia

práctica. Supone integrar ética con eficacia, y fundamentalmente no perder de vista el propósito de generar aprendizajes para todos.

La supervisión educativa asume una responsabilidad frente a la educación de un país, región o frente a una institución en particular, garantiza la calidad por lo que orienta las mejoras y asesora. Tiene a su vez la misión de informar la situación de la realidad, proponiendo alternativas como conocedor de las situaciones. Para concretar esta tarea con el mayor acierto, recuperamos a Reyzábal (2015), quien expresa que el supervisor para ser respetado por los docentes, debe contar con capacidades de profesional altamente cualificado en aspectos pedagógicos, evaluativos, curriculares, metodológicos, organizativos y legislativos.

Es momento de poner en valor la pluralidad de sujetos, incorporar sus múltiples saberes, en este sentido la supervisión educativa construye una nueva plataforma de gestión considerando el aprendizaje sobre la misma institución como un máximo designio, el registro constante y cuidado de un futuro que orienta las acciones, reduce discrepancias y optimiza recursos.

Las nuevas complejidades sociales implican poner especial atención al tema de la profesionalización del supervisor, a partir del enfoque de Cardozo (2017), quien sostiene que el supervisor necesita actualizarse ante los nuevos modelos de gestión que vienen surgiendo para garantizar un mejor desarrollo de sus funciones, permitiendo el desarrollo personal y profesional de todos los miembros. El autor considera que el recurso humano es el elemento más importante de una organización.

Dentro del entramado organizativo escolar el “espacio de supervisión” guarda un lugar necesario, donde el análisis de las prácticas, el fundamentar el papel y funciones de los profesionales, ha sido una preocupación constante. En relación con esto Cornu y Frigerio (2011), señala que la especificidad del trabajo que desarrolla un supervisor radica en mirar la integralidad de la institución y fundamentalmente el trabajo educativo.

Los tiempos actuales plantean nuevas configuraciones sociales y políticas, demandan nuevos retos, nuevas formas de dirigir la acción educativa y nuevas formas sociales alrededor del trabajo en las instituciones.

5. Supervisión Pedagógica

La supervisión pedagógica es un concepto que tiene diversos puntos de vista, acorde con lo trabajado previamente la definición mas completa la plantea Brigg (2000) debido a que este plantea que la supervisión pedagógica es el acompañamiento pedagógico que se le da al docente, entendiendo dicho acompañamiento como un proceso que va más allá del monitoreo. Se centra en un asesoramiento planificado, contextualizado, interactivo y respetuoso del saber de los docentes acompañados. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones.

En la sociedad actual, enseñar se ha convertido en una actividad compleja.

La escuela moderna funcionó educando y socializando a grandes y diversas masas poblacionales. La escuela incorporaba, igualaba y homogeneizaba a través de la enseñanza de conocimientos básicos. En el presente, la misma institución recibe múltiples exigencias que responden a cambios culturales, sociales y del mundo laboral vinculados con el avance de las nuevas tecnologías; los canales de información y comunicación, las nuevas estructuras familiares, entre otros. Las exigencias actuales son más complejas. En los tiempos que corren se pretende que los sujetos escolarizados cuenten con habilidades y herramientas que les permitan crear y seleccionar información, tengan autonomía, capacidad para resolver problemas, cuenten con pensamiento crítico; una educación que atienda la diversidad de conocimientos y valores, que forme para la participación activa e inserción en la sociedad. Danilo Martuccelli (2007) afirma “la escuela debe estar animada por un valor fundamental: la máxima realización de los individuos que ella acoge”.

Para afrontar los desafíos que la enseñanza hoy propone, los docentes deben estar preparados a enfrentar escenarios diferentes e inciertos; por lo que la supervisión pedagógica cumple un rol fundamental en la búsqueda de diversas estrategias de enseñanza que aborden y fortalezcan la multiplicidad de factores que atraviesan las trayectorias educativas de cada estudiante.

El acompañamiento pedagógico brinda al docente seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de las praxis que impulse el desarrollo personal y profesional. Además de señalar que es una función pedagógica de la supervisión orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado. Y para el buen desarrollo de la misma se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de ínter aprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución.

Según González Urdaneta (2007) la supervisión pedagógica asume las siguientes características:

- a) *Formativa y motivadora*: Deja de lado la búsqueda de errores para mal juzgar y sancionar, y se convierte en una acción de ayuda formativa, de ideas y acciones que impulsen y hagan efectiva la superación, realimentando y proporcionando información confiable para la toma de decisiones y ofreciendo orientación y asesoría para fortalecer su práctica pedagógica.
- b) *Abierta y participativa*: Facilita un trazo horizontal y humano con todos los agentes y actores educativos, fortaleciendo las relaciones de las instancias de gestión educativa descentralizada y promoviendo la participación de la comunidad (educativa) en los procesos de supervisión.
- c) *Permanente e integral*: En cuanto atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo, incorporando monitoreo y el acompañamiento pedagógico para contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa en las instancias educativas y la formación integral de los/as estudiantes.
- d) *Sistemática*: En su manera de ser administrada, la misma que mantiene concordancia entre sus etapas, técnicas, procedimientos e instrumentos; en procura de la objetividad, planificando, verificando, analizando y evaluando con imparcialidad. La supervisión se apoya en la investigación acción y la sistematización; por lo tanto, las soluciones propuestas cuentan con basamento teórico y se evidencian en resultados, optimizando la práctica pedagógica.

- e) *Flexible*: En cuanto a las formas en que se ofrece a sus exigencias y a su adaptación a la realidad local; da pase a la creatividad y criticidad. La supervisión pedagógica obedece al contexto educativo al cual va dirigido.

Las características mencionadas permiten ver la esencia de la supervisión pedagógica, dejando de lado la concepción del control dando paso a la construcción de espacios orientados al fortalecimiento de la práctica docente y evaluar el impacto que produce en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Es dable mencionar que el trabajo de la supervisión y por ende el del supervisor no debe de ser casual, esporádico e improvisado, sino que por el contrario debe consistir en una actividad planificada y llevarse a cabo de manera sistemática, unitaria y progresiva durante un periodo largo de trabajo, en etapas sucesivas o interrelacionadas. El planeamiento, seguimiento y evaluación de los resultados de la supervisión, deben desarrollarse de manera continua para obtener resultados eficaces.

5.1. El docente y la tarea de enseñar HOY

Si bien cualquier persona puede enseñar a otros, los docentes ejercen esta tarea como una profesión, en ámbitos formales o informales. En este plano, la enseñanza deja de ser una tarea de amateurs, y se desplaza al enseñante empírico.

Desde esta perspectiva, la docencia se expresa en una práctica profesional específica que pone en funcionamiento los medios adecuados para la transmisión educativa conforme a distintas finalidades e intenciones. Cualquier profesión se funda en un cuerpo de conocimientos, la docencia no es la excepción; se apoya en una estructura de conocimientos, estrategias y criterios de acción, que, aunque van modificándose con el tiempo; pueden ser analizables.

La docencia siempre responde a intenciones, es decir, es una acción voluntaria y conscientemente dirigida para que alguien aprenda algo que no puede aprender solo, de modo espontáneo o por sus propios medios. Es por esto que la enseñanza debe estimular el deseo e interés en los/as estudiantes para aprender. Dicha intencionalidad surge y emerge de quien enseña, el docente

posee amplia variedad de herramientas y recursos para que los otros puedan participar del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Ahora bien, este proceso no es algo que ocurre de manera espontánea o improvisada, implica una actividad sistemática y metódica, con fases a lo largo del tiempo y un proceso de intercambio entre quienes participan, conforme a los valores y resultados que se buscan alcanzar. Es importante reconocer la mediación pedagógica del docente. Esta idea es importante para entender que quien enseña no es el centro del proceso de enseñar. Por el contrario, quienes enseñan son mediadores entre las intenciones educativas, los contenidos que se enseñan y las características y necesidades individuales de cada estudiante.

Los docentes a través de los procesos pedagógicos buscan desarrollar competencias y capacidades, donde los estudiantes aprendan a reflexionar, criticar haciendo uso de fundamentos coherentes, a desarrollar su creatividad y desarrollando estrategias de indagación. También aprenden trabajando en equipo, intercambiando saberes y cooperando de acuerdo a sus habilidades y fortalezas, por ello se toma en cuenta las características y necesidades de cada estudiante.

El escenario escolar actual invita a imaginar, a ensayar nuevas formas de enseñanza, aceptando la convivencia con lo crítico, lo cambiante, lo variable, lo distinto. Situados en el paradigma de la complejidad, la escuela forma parte de un entramado que reúne estudiantes con maneras y tiempos de aprender diversos, que deben ser abordados desde la individualidad atendiendo las necesidades particulares de cada uno, implementando estrategias de enseñanza que fortalezcan las trayectorias educativas obteniendo resultados favorables. Flexibilizar las estrategias, el uso de los tiempos y espacios escolares, responde a la idea de atenuar las diferencias y democratizar la escuela.

6. Tipo de Investigación

En este estudio se llevará a cabo una investigación cualitativa de tipo exploratoria-descriptiva. Se tomará como fuente de datos el trabajo de campo. El tipo de técnica a utilizar será entrevista semiestructurada y en profundidad, de elaboración propia, a 3 (tres) docentes de la escuela secundaria seleccionada en el partido de La Matanza. La muestra es elegida en forma intencional y se entrevistará a un integrante del Equipo Directivo y dos docentes en ejercicio.

A partir de las narraciones obtenidas en las entrevistas, se realiza un análisis inductivo de los datos. Se preservan los nombres completos de las entrevistadas y de la escuela para resguardar su anonimato.

7. Análisis e interpretación de los datos

El análisis de los datos se desarrollará en tres apartados: “la opinión de los docentes respecto a la supervisión educativa”, “instrumentos utilizados que resulten eficaces en una supervisión educativa pedagógica” y “la relación entre la supervisión educativa y el alcance de los objetivos pedagógicos”.

A. Opinión de los docentes respecto a la supervisión educativa

Las docentes coinciden en que la supervisión educativa responde a una mirada en conjunto, colaborativa que debiera de apuntar al mejoramiento de la calidad educativa y al cumplimiento de las políticas educativas.

Aparece la supervisión educativa como una herramienta que aplicada eficazmente responde a una educación de mejor calidad, entendiendo a la educación como un “derecho” y no como un “privilegio de algunos pocos”. *“La supervisión educativa, creo que busca garantizar una educación de calidad brindando apoyo y orientación a los docentes”.*

La idea de lo colaborativo, de construir espacios de reflexión y acompañamiento pedagógico se reitera en la opinión que plasman las entrevistadas. *“De alguna manera la supervisión educativa es un conjunto de acciones que llevamos adelante en la escuela con el objetivo de observar, coordinar, seguir y evaluar las actividades que llevan adelante la tarea de enseñar”.*

Es dable resaltar, que la función de inspección se conformó históricamente como un trabajo dependiente del Estado a partir de 1880. Las distintas normativas de esta época fundacional del sistema educativo otorgaron a la supervisión/inspección las funciones de planificar, decidir, ejecutar y controlar el cumplimiento de la política educativa. La Ley 1420 de 1884 estableció que la función del Inspector de Escuelas Primarias consistía en “vigilar, controlar, fiscalizar y garantizar al máximo posible que el servicio

educativo se realice". En cambio, ya en el Estatuto del Docente de 1958, en consonancia con los cambios que venían desarrollándose en otros países, se prescribe la función de "asesoramiento" en primer lugar, seguida por las de "control" y de "coordinación". *"En las escuelas se habla poco de la supervisión educativa, por lo general se pone en términos de asesoramiento; pero entiendo que supervisar responde a un trabajo en conjunto"*.

B. Instrumentos utilizados que resulten eficaces en una supervisión educativa pedagógica

Partiendo de la premisa que los instrumentos son herramientas de evaluación que facilitan el cambio educativo en la medida que promueve estrategias de reflexión que conducen a la mejora de la organización y el funcionamiento de los procesos, alejamos la concepción de la supervisión como un sistema de control y lo situamos en la actualidad, como un espacio de reflexión que requiere de estos instrumentos para sustentar el asesoramiento.

Se desprende de las entrevistas realizadas que la planificación acompañada con los cuadernos o carpetas de los estudiantes es considerada una de las herramientas preponderantes de uso en el escenario escolar. *"Para poder supervisar la práctica docente, dedicamos tiempo a la lectura de grillas de planificación, sean anuales, mensuales o proyectos en particular"* *"Las planificaciones creo son un instrumento genuino a tener en cuenta, pero por sí mismas no tendrían validez si no son cotejadas; por ejemplo, con las carpetas o cuadernos de los niños"*

Por otro lado, la revisión de los materiales didácticos y las observaciones aparecen como nuevas formas de supervisar. *"La revisión de trabajos y evaluaciones de los estudiantes también son tenidos en cuenta"* *"Otro insumo importante son los cuadernos y carpetas de los alumnos, éstos muestran aún con mayor fidelidad como se llevó a cabo la propuesta en el aula y cómo resultó para los niños"* *"Las observaciones en el aula también son un buen instrumento de supervisión. A veces incomoda la situación de tener un miembro del equipo directivo mirándote..."*

La amplia gama de funciones que competen al supervisor, debe aplicarse en beneficio de los recurrentes, los/as estudiantes y docentes, a quienes debe ayudar a desarrollarse como personas. En primer lugar, acompañar en el armado

de las planificaciones basadas en los diseños curriculares permite garantizar una educación equitativa e igualitaria. Los/as docentes en ocasiones tienen dificultades en la lectura y confección de las planificaciones anuales y mensuales. Estas deben de ser coherentes con las carpetas didácticas y las producciones de los/as estudiantes en sus cuadernos o carpetas. *“Estos instrumentos, entiendo que están diseñados para recopilar información relevante sobre la enseñanza y el aprendizaje en el aula, en mi experiencia personal pudo servir para evaluar si estoy yendo por el lado correcto”.*

Las observaciones de clase también surgieron como un instrumento a tener en cuenta entre las docentes entrevistadas. Para no generar incomodidad, las mismas pueden ser acordadas previamente entre el docente y el supervisor. Durante la observación el supervisor no debe de manifestar desacuerdo con la dinámica pedagógica, para no generar incomodidad. Esta herramienta es útil, para profundizar en la didáctica y reflexionar respecto del alcance de las estrategias de enseñanza.

C. La relación entre la supervisión educativa y el alcance de los objetivos pedagógicos

La calidad educativa se presenta como una problemática cuando el sistema educativo evidencia la masificación de acceso a los establecimientos escolares. Comienza a aparecer el abandono escolar como una premisa de análisis que, de alguna manera, pone en aviso que la educación que se brinda no está al alcance de todos/as los/as jóvenes. Comienza a emerger el paralelismo de que la calidad educativa esta asociada a la “crisis de la educación”, planteando el término calidad como deficiencia. Por lo tanto, pensar en una supervisión educativa pedagógica para mejorar el alcance de los objetivos pedagógicos, comienza a ser una herramienta de vital importancia que lleva a poner en el centro del abordaje educativo la cuestión del asesoramiento y supervisión conjunta del proceso de enseñanza aprendizaje. *“No puedo negarte, que si la supervisión educativa se llevara adelante como tal y no como control de nuestra tarea; seguramente generaría un impacto positivo en la práctica profesional; y por ende en la educación que brindamos” “Por otro lado, la supervisión educativa tiene un enfoque más amplio y se enfoca en la evaluación y la mejora de la práctica docente a través de la observación, la retroalimentación y el establecimiento de Metas”*

En relación a la enseñanza y el aprendizaje ha de considerarse que el medio y el contenido no deben de ser dicotomizados como variables. Por el contrario, desde una mirada holística, medio y contenido se interrelacionan. El diseño curricular, las planificaciones, las actividades propuestas y la didáctica utilizada son factores que atraviesan este proceso y depende de cada profesional docente implementarla de una manera eficiente que alcance a todos y todas los/as estudiantes que acceden al sistema. *“Lo que ocurre dentro de las aulas trae nuevas situaciones siempre, por lo que siempre necesitamos estar atentos a los cambios que se necesiten para darle a los chicos lo mejor y de la mejor forma posible” “También puede ocurrir que se detecte que lo que fue planificado en un principio realmente no esté siendo efectivo para el logro de los objetivos que propusimos, por lo cual también vamos a requerir modificaciones que nos guíen nuevamente, teniendo en cuenta aquello que no vimos, no tuvimos en cuenta o surgió con el paso del tiempo”*

Una supervisión educativa pedagógica eficaz es fundamental para alcanzar los objetivos pedagógicos institucionales. Proporciona orientación, retroalimentación, desarrollo profesional y un marco de monitoreo y evaluación para asegurar que las prácticas docentes estén en línea con los objetivos educativos deseados. *“Y cuando ves que la calidad educativa está en detrimento y te detenes a mirar que pasa en las escuelas, lo entiendes más. Falta compromiso, falta tiempo... falta que los que están arriba entiendan esta relación como la entendemos nosotros que estamos en el territorio” “Si nos tomáramos el tiempo necesario para generar espacios obligatorios de supervisión y perdiéramos menos tiempo en jornadas que resultan aburridas... nuestra educación sería mejor sin lugar a dudas” “Al fortalecer la supervisión pedagógica, se crea un entorno propicio para el crecimiento y la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje”.*

7.1 Matriz de análisis de datos

CATEGORIA DE ANALISIS	FRASES DE LOS DOCENTES (Entrevistado 1, E2, E3)	INTERPRETACION
Opinión sobre la Supervisión Educativa	E1. “De alguna manera la supervisión educativa es un conjunto de acciones que llevamos adelante en la escuela con el objetivo de observar, coordinar, seguir y evaluar las actividades que llevan adelante la tarea de enseñar” E1. “Si bien lo que se supervisa muchas veces tiene relación con lo administrativo, la misión de la escuela y nuestra como directivos en particular, es pedagógica” E2. “La supervisión educativa, creo que busca garantizar una educación de calidad brindando apoyo y orientación a los docentes” E2. “Es importante que se promueva el cumplimiento de las políticas educativas” E3. “En las escuelas se habla poco de la supervisión educativa, por lo general se pone en términos de asesoramiento; pero entiendo que supervisar responde a un trabajo en conjunto” E3. “Creo que toda estrategia que sirva para el mejoramiento de la educación... es bienvenida, siempre que se haga de manera colaborativa”	Las docentes coinciden en que la supervisión educativa responde a una mirada en conjunto, colaborativa; que apunta al mejoramiento de la calidad educativa y al cumplimiento de las políticas educativas.

Instrumentos para llevar adelante la supervisión	E1. "Para poder supervisar la práctica docente, dedicamos tiempo a la lectura de grillas de planificación, sean anuales, mensuales o proyectos en particular"	Se desprende de las entrevistas realizadas que la planificación acompañada con los cuadernos o carpetas de los estudiantes es considerada una de las herramientas preponderantes de uso en el escenario escolar. La revisión de los materiales didácticos y las observaciones aparecen como nuevas formas de supervisar.
	E1. "Otro insumo importante son los cuadernos y carpetas de los alumnos, éstos muestran aún con mayor fidelidad como se llevó a cabo la propuesta en el aula y cómo resultó para los niños"	
	E2. "Existen varios instrumentos y técnicas que se utilizan para llevar adelante la supervisión de la práctica docente en la escuela donde estoy. Me ha pasado de sentarme con la directora y analizar los materiales didácticos por ejemplo"	
	E2. "La revisión de trabajos y evaluaciones de los estudiantes también son tenidos en cuenta"	
	E2. "Estos instrumentos, entiendo que están diseñados para recopilar información relevante sobre la enseñanza y el aprendizaje en el aula, en mi experiencia personal pudo servir para evaluar si estaba yendo por el lado correcto"	
	E3. "Las planificaciones creo son un instrumento genuino a tener en cuenta, pero por sí mismas no tendrían validez si no son cotejadas; por ejemplo, con las carpetas o cuadernos de los niños"	
	E3. "Las observaciones en el aula también son un buen instrumento de supervisión. A veces incomoda la situación de tener un miembro del equipo directivo mirándote..."	

	E3. “Incomoda mas que nada la devolución... de esas observaciones. En los años que llevo en la docencia, he tenido que pasar por momentos en los que fui criticada por mi práctica docente” E3. “Pero también he tenido buenas experiencias en las que el espacio de supervisión me ayudo en mi formación docente”	
Impacto de la Supervisión Educativa en la práctica docente	E1. “En general a los maestros no les gusta ser supervisados, creo que ven en la supervisión, un fin que persigue marcar errores” E1. “Les cuesta recibir sugerencia u opiniones que difieran del modo en que ellos se conducen o planifican su día” E1. “Solo algunas personas llegan a comprender que la mirada de un directivo en la supervisión de las prácticas, tiene como objetivo mejorar la calidad de enseñanza que la escuela quiere ofrecer. No se trata de la búsqueda de la perfección, sino de la búsqueda de la mejora y de un trabajo en equipo, donde las opiniones de todos sirven y nos enriquecen” E2. “Mira, una supervisión educativa bien orientada; puede tener un impacto significativo en la práctica docente” E2. “Al brindar apoyo, retroalimentación y orientación a nosotros, que hacemos esto por vocación, claramente puede contribuir a mejorar la calidad de la enseñanza y, por ende, el aprendizaje de los estudiantes”	Aquí se puede dar cuenta de una clara diferencia entre lo que plantean las docentes que ejercen como maestras de grado y quien lo hace en cargo directivo. Desde el puesto de trabajo como directora de un establecimiento educativo, se divisa una mirada critica sobre el docente. Apunta a la búsqueda de un trabajo colaborativo, pero aclara que es poco frecuente. Por otra parte, las maestras de grado apuntan a tener una supervisión educativa continua y colaborativa, abordada en espacios de reflexión conjunta.

	E2. “La supervisión debe ser un proceso continuo y colaborativo, no siempre pasa; y debe estar centrado en la mejora y el crecimiento profesional de los docentes” E2. “Pero también es cierto que muchas veces los tiempos institucionales no colaboran con estos espacios” E3. “En las escuelas es muy difícil habilitar estos espacios de reflexión conjunta. A veces estamos más abocados a resolver lo urgente y no tanto lo importante” E3. “No puedo negarte, que si la supervisión educativa se llevara adelante como tal y no como control de nuestra tarea; seguramente generaría un impacto positivo en la práctica profesional; y por ende en la educación que brindamos”	Centran su mirada critica en los tiempos institucionales, en la dinámica de trabajo diaria y en la atención de lo urgente desatendiendo lo que consideran importante.
Diferencias entre asesoramiento y supervisión	E1. “La supervisión tiene como objetivo observar y poder volcar lo visto, respondiendo a estándares de la práctica docente ya pautados y conocidos por el sistema educativo” E1. “El asesoramiento, tiene la finalidad de acompañamiento, y de repensar en conjunto una mejora en las prácticas diarias” E1. “Aunque ambos aspectos vayan acompañándose, son dos cosas distintas, se complementan, cuando luego de supervisar, se asesora al docente en lo que se cree necesario”	En este punto, se analiza una coincidencia entre las entrevistadas. En primer lugar, consideran que el asesoramiento y la supervisión se interrelacionan y apuntan al mejoramiento de la práctica profesional con el objetivo de que genere un impacto significativo en

	E1. "Pero es cierto que esa confusión es la que muchas veces mal predispone la tarea. El docente se siente controlado, y genera resistencia"	el alcance los contenidos pedagógicos.
	E2. "Hay diferencias entre el asesoramiento y la supervisión. No son lo mismo, aunque ambos están relacionados con el apoyo y el desarrollo profesional de los docentes"	
	E2. "El asesoramiento educativo se centra en el apoyo individualizado y personalizado al docente, brindando orientación y recursos para su desarrollo profesional"	
	E2. "Por otro lado, la supervisión educativa tiene un enfoque más amplio y se enfoca en la evaluación y la mejora de la práctica docente a través de la observación, la retroalimentación y el establecimiento de Metas"	
	E2. "Para mí, ambos enfoques son complementarios y buscan promover el crecimiento y la excelencia en la labor educativa"	
	E3. "Y... hay diferencias claro. Aunque en la diaria siempre nos confundamos..."	
	E3. "La supervisión debiera de ser colaborativa, reflexiva, constructiva"	
	E3. "El asesoramiento esta mas ligado al control, aunque también es cierto que, si hubo una supervisión de verdad, esa que vos decís... valió la pena... debe de haber un asesoramiento, creo yo; que me indique para donde ir"	

	E3. "Van de la mano, no se puede prescindir de ninguna de las dos estrategias... aunque la realidad es que; por lo general se asesora mas de lo que se supervisa"	
Relación entre la supervisión educativa pedagógica y el alcance de los objetivos pedagógicos	E1. "Creo que existe una relación lineal entre la supervisión y el alcance pedagógico... porque si uno realiza una supervisión efectiva y continua, se pueden detectar a tiempo cuestiones que se hayan apartado del camino que nos trazamos como institución y agentes educadores, para lograr los objetivos pedagógicos propuestos" E1. "Esta "detección" temprana de lo que se aparta de lo planificado y pierde el horizonte de los objetivos a los que debemos llegar, hace que pueda volverse a encaminar nuestro trabajo pedagógico" E1. "También puede ocurrir que se detecte que lo que fue planificado en un principio realmente no esté siendo efectivo para el logro de los objetivos que propusimos, por lo cual también vamos a requerir modificaciones que nos guíen nuevamente, teniendo en cuenta aquello que no vimos, no tuvimos en cuenta o surgió con el paso del tiempo" E1. "Lo que ocurre dentro de las aulas trae nuevas situaciones siempre, por lo que siempre necesitamos estar atentos a los cambios que se necesiten para darle a los chicos lo mejor y de la mejor forma posible"	Prevalece la idea de que hay una relación directa entre la supervisión y el alcance de los objetivos pedagógicos. También se desprende de las entrevistas, que una supervisión eficaz desempeña un papel crucial en la mejora de la calidad educativa. Aparece el enojo como respuesta a la indiferencia de quienes hacen y piensan las políticas educativas. Coinciden las docentes que hacia el interior de las aulas, se presentan dinámicas y realidades adversas y diversas que deben ser abordadas desde el paradigma de la complejidad, pensando y proponiendo estrategias docentes que logren

	E2. “Absolutamente existe una relación directa” E2. “Un alcance efectivo de los objetivos pedagógicos institucionales depende en gran medida de una supervisión educativa pedagógica eficaz” E2. “La supervisión educativa desempeña un papel crucial en la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje” E2. “Una supervisión educativa pedagógica eficaz es fundamental para alcanzar los objetivos pedagógicos institucionales. Proporciona orientación, retroalimentación, desarrollo profesional y un marco de monitoreo y evaluación para asegurar que las prácticas docentes estén en línea con los objetivos educativos deseados” E2. “Al fortalecer la supervisión pedagógica, se crea un entorno propicio para el crecimiento y la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje” E3. “Sin lugar a dudas una buena supervisión mejora el alcance de los objetivos pedagógicos” E3. “Y cuando ves que la calidad educativa esta en detrimento y te detenes a mirar que pasa en las escuelas, lo entiendes más. Falta compromiso, falta tiempo... falta que los que están arriba entiendan esta relación como la entendemos nosotros que estamos en el territorio”	brindar y garantizar el acceso equitativo e igualitario de todos/as los/as alumnos/as.
--	--	---

	E3. “Los grandes pensadores de la educación solo ven estadísticas. Nosotros vemos a diario realidades. Y debemos enseñar en la diversidad, con las mínimas estrategias que nos brindan en la formación docente que poco y nada te prepara para la realidad de hoy” E3. “Si nos tomáramos el tiempo necesario para generar espacios obligatorios de supervisión y perdiéramos menos tiempo en jornadas que resultan aburridas... nuestra educación seria mejor sin lugar a dudas”	
--	--	--

8. Conclusiones

En base al análisis de los datos, encontramos coincidencias en lo que las docentes manifiestan respecto a la supervisión educativa pedagógica y su impacto en la práctica docente, como así también la relación que tiene con el mejoramiento del alcance en los contenidos pedagógicos. A continuación, se destacarán los datos más relevantes.

Sobre la opinión en relación a la supervisión educativa, las docentes coinciden en que ésta responde a una mirada en conjunto, colaborativa; que apunta al mejoramiento de la calidad educativa y al cumplimiento de las políticas educativas y que se ejecuta, hacia el interior de las escuelas; a través de la planificación acompañada con los cuadernos o carpetas de los estudiantes como así también a través de las observaciones de clase y la revisión de materiales didácticos.

Respecto al impacto de la supervisión educativa en la práctica docente, se puede dar cuenta de una clara diferencia entre lo que plantean las docentes que ejercen como maestras de grado y quien lo hace en cargo directivo.

Desde el puesto de trabajo como directora de un establecimiento educativo, se divisa una mirada crítica sobre el docente. Apunta a la búsqueda de un trabajo colaborativo, pero aclara que es poco frecuente.

Por otra parte, las maestras de grado apuntan a tener una supervisión educativa continua y colaborativa, abordada en espacios de reflexión conjunta.

En cuanto a la relación entre supervisión educativa y el alcance de los objetivos pedagógicos, prevalece la idea de que hay una relación directa entre ambos. También se desprende de las entrevistas, que una supervisión eficaz desempeña un papel crucial en la mejora de la calidad educativa.

Aparece el enojo como respuesta a la indiferencia de quienes hacen y piensan las políticas educativas. Coinciden las docentes que, hacia el interior de las aulas, se presentan dinámicas y realidades adversas y diversas que deben ser abordadas desde el paradigma de la complejidad, pensando y proponiendo estrategias docentes que logren brindar y garantizar el acceso equitativo e igualitario de todos/as los/as estudiantes.

Los docentes opinan que es importante profundizar en la supervisión educativa con orientación pedagógica para mejorar la calidad educativa. Acuerdan que los espacios de reflexión y abordaje conjunto de nuevas y diversas estrategias, sin lugar a dudas; permitiría un acceso equitativo e igualitario en los/las estudiantes a los contenidos propuestos por el diseño curricular.

Debemos de tener en cuenta que, en el curso relativamente reciente de la historia, la escuela se fue afirmando como uno de los espacios más relevantes para la constitución subjetiva y social de los niños. Aún con sus contradicciones y limitaciones para integrar a todas las experiencias infantiles, la escolaridad obligatoria ocupa un lugar muy importante en la formación y preparación de las generaciones más jóvenes. En la escuela los niños, niñas y jóvenes construyen múltiples interacciones sociales -con el mundo adulto y con otros niños- y se apropian (Rockwell, 1996) de diversos contenidos sedimentados en el tiempo, recuperándolos y adecuándolos en función de sus intereses y posibilidades.

Todas ellas, definieron la supervisión educativa como un eslabón relevante en el proceso de enseñanza aprendizaje. Coinciden en que la revisión eficaz y eficiente de las estrategias implementadas, en espacios de construcción y abordaje integral; permite pensar en el fortalecimiento de las trayectorias educativas de una manera responsable y profesional.

Apuntan a las aulas heterogéneas como un nuevo desafío, y esto puede relacionarse con que las múltiples relaciones entre escuelas y familias están en proceso de transformación, lo cual conlleva oportunidades, riesgos y desafíos que exigen un posicionamiento político y pedagógico ya que atañe a la sociedad civil y al Estado, porque delinea un horizonte de posibilidades que suponen una construcción colectiva y porque expresa prácticas de ejercicio del poder que, desde las pequeñas interacciones, van configurando posicionamientos institucionales (Siede, 2017). En el vínculo entre escuelas y familias existen tensiones y oportunidades en torno a un grupo de cuestiones que el autor define como categorías de ese vínculo: la confianza, la autoridad, la legitimidad, la comunicación y la cooperación. Todas ellas exigen ser repensadas como herramientas para proyectar acciones posibles en términos genéricos sin perder de vista que cada institución y cada contexto social tiene sus propios matices y rasgos.

Si tenemos en cuenta estos resultados respecto a la supervisión educativa, sus concepciones y alcances; podemos afirmar que, de ser llevada a

adelante con dedicación y sensatez, podría generar un impacto positivo en el proceso de enseñanza aprendizaje revalidando la tarea docente como aquella que busca sostener su función primaria: Enseñar.

Por ello, es necesario ahondar en la conceptualización de esta función e instalarla como herramienta permanente hacia el interior de las escuelas con el fin último de generar un cambio significativo en nuestra educación.

9. Referencias Bibliográficas

- Aguerrondo, I. (1999). El nuevo paradigma de la educación para el siglo. Secretaria General de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación.
- Aguerrondo, I. (2013). El rol de la supervisión educativa en la gestión de las políticas públicas. EDUCAR, 49 (1), pp. 13-27.
- Ayala, María (2014). Manual de Supervisión Educativa. M.E. Santo Domingo, República Dominicana, pp. 11-12.
- Barembliit, G. (2005) Sociedades e Instituciones en Compendio de Análisis Institucional. Capítulo 2.
- Blomfield, O. (1985). La supervisión psicoanalítica: una visión general. Libro Anual de Psicoanálisis, 1985, pp. 209-2017.
- Brigg, L. (2000) La Supervisión. México: Mc. Graw Hill
- Brigg, L. (2013). Gestión pedagógica. Lima: Editorial Virgen de las Mercedes
- Carroll, M. (2009). Supervisión: Critical reflection for transformational learning. The clinical supervisor, 28, pp. 210-220.
- Casanova, MA (2005). Supervisión, evaluación y calidad educativa. Avances en Supervisión Educativa, (1).
- Cornu, L., Frigerio, G. (2002). Educador: una identidad filosófica. En G. Frigerio, G. Lambruschini, Educar: rasgos filosóficos para una identidad. pp.11- 41. Santillana.
- De Grauwe, A., (2008). School supervision: a tool for standardization or for equity Draft paper presented to the symposium on «Directions in educational planning», IIEP, 3-4 de julio.
- Del Castillo, G. y Azuma Hiruma, A. (2009). La reforma y las políticas educativas. Impacto en la supervisión escolar. México: FLACSO.
- Del Valle Giraldoth, D., Lugo Cueva, L., Nava, N., Pérez Medina, J., & Valles de Rojas, M. (2018). Supervisión educativa como acompañamiento pedagógico por los directores de educación media. Revista Panorama, 12(23), pp. 63-72. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15765/pnrm.v12i23.1201>

González Urdaneta, E. (2007) Un modelo de la supervisión educativa. *Larius* vol. 13(25), pp. 12.

Guerra Zaldívar, M. D., (2011). La supervisión educativa: proceso de dirección, didáctico e investigativo. *Luz*, 10(4), pp. 1-12.

Guevara, A. N., Márquez, F. M., & Videla, R. M. (2021). La supervisión educativa: una mirada sobre los nuevos desafíos profesionales (Universidad Católica de Córdoba).

Lacan, J. (1953). Función y campo de la palabra y del lenguaje en psicoanálisis. *Escritos 1*. Siglo Veintiuno Editores

Larrosa, J. (2002). Experiencia y pasión. En: *Entre las Lenguas, Lenguaje y Educación después de Babel*. Barcelona: Editorial Laertes.

Lemus, L. (2005). Administración, dirección y supervisión de escuelas. Editorial Kapelusz. Argentina.

López, R. (2012). Nuevo Manual del Supervisor, director y Docente. Editorial Torino. Caracas - Venezuela, pp. 200- 203.

Martín Eustaquio y Santoveña, Sonia (2014). Dirección y supervisión de centros formativos. Universidad Nacional de Educación a distancia. Edición digital. Madrid, España.

Martínez, C. y Hernández, V. (2015). La evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales. *REICE*. Vol 13, núm. 2. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela”, pp. 85-98.

Morin, E. (2011). Introducción al pensamiento complejo. Ed. Gedisa, Barcelona, España.

Mota Fonseca, J. R. (2016). Supervisión Vs Calidad Educativa en Educación Primaria. *Revista Scientific*, 1(2), 131-146.

Portal de arquitectura Arqhys.com. Equipo de redacción profesional. (2012, 12). Definición de supervisión. Escrito por: Arqhys Construcción. Recuperado del sitio web: <https://www.arqhys.com/construccion/supervision.html>.

Reyzábal, M.V. (2015). La Supervisión Educativa: una Profesión Compleja, Ética e Imprescindible. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en*

Educación, 13(4), pp. 21-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55141403003>

Rivera Hernández, C. (2017). Propuesta de un sistema de formación especializada en supervisión educativa: análisis comparativo de 13 sistemas de supervisión escolar en el mundo. *Innovación educativa* (México, DF), 17(74), pp. 165-179.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2008). *Supervisión*. Pearson. México.

Rockwell, E. (1996). La dinámica cultural en la escuela. En Álvarez, A. y Del Río, P. (eds.) *Hacia un currículum cultural: un enfoque vygotskiano*. Madrid.

Siede, Isabelino. (2017). *Entre familias y escuelas: alternativas de una relación compleja*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Paidós.

Torres, M. (2004). *Cualidades del supervisor*. Caracas: Editorial Norma.

Ucha, F. (2013). definición ABC. Obtenido de [https://www. definicionabc. com/general/categoria. Php](https://www.definicionabc.com/general/categoria.Php)

Velásquez, E. (2011). *Supervisión educativa como agente de poder y control o como factor de cambio social*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Wolberg, L. (1951). Supervision of the psychotherapeutic process. *American Journal of Psychotherapy*, 5, pp. 147-171.

10. Anexo

10.1 Modelo de Entrevista

Guía de preguntas para las entrevistas a realizar a docentes de la escuela secundaria seleccionada en el Partido La Matanza:

1. ¿Qué entiende por Supervisión Educativa y cuáles cree son los objetivos de la supervisión educativa?
2. ¿Con que frecuencia considera necesario llevar adelante espacios de supervisión? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son los instrumentos que se utilizan para llevar adelante la supervisión, en relación a la práctica docente?
4. ¿Considera que la forma en que se supervisa responde a principios pedagógicos? ¿Por qué?
5. ¿Cuál cree es el impacto de la supervisión en la práctica docente?
6. Teniendo en cuenta la complejidad de las escuelas hoy, ¿considera importante reforzar y profundizar en las formas de ejecutar la supervisión? ¿Por qué?
7. ¿Considera que asesoramiento y supervisión es lo mismo? ¿Por qué?
8. ¿Un mejor alcance de los objetivos pedagógicos institucionales depende en gran parte de una supervisión educativa pedagógica eficaz? ¿Por qué?