

**HACIA DONDE VA LA  
SUPERVISION DOCENTE  
EN EL DEPARTAMENTO DE  
ANTIOQUIA**

Por:

Investigador Principal:

Sevenano Herrera Vásquez'

Co - Investigadores:

Carlos Mario Angel Arango

María Cecilia Barreneche Sánchez

Consuelo Lopera Mayo

Mario Puerta Restrepo

Maria Consuelo Sánchez Castro

DEPARTAMENTO DE EDUCACION AVANZADA

FACULTAD DE EDUCACION

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

MEDELLIN

Noviembre de 1990



UNIVERSIDAD  
DE  
ANTIOQUIA

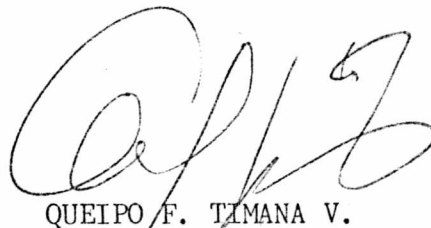
DEPARTAMENTO DE EDUCACION AVANZADA

ACTA DE APROBACION DE TESIS

Los suscritos presidente y jurados de la tesis "HACIA DONDE VA LA SUPERVISION DOCENTE EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA", presentada por los estudiantes Consuelo Lopera Mayo, Consuelo Sánchez Castro, María Cecilia Barreneche Sánchez y Carlos Mario Angel Arango, como requisito para optar al título de magister en Administración Educativa nos permitimos conceptuar que esta cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad y por lo tanto se aprueba.

Abril 1 de 1991

  
SEVERIANO HERRERA V.  
Presidente

  
QUEIPO F. TIMANA V.  
Jurado

  
FLOR MARIA ALZATE

  
JAIME GIRALDO

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	
.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	
¿HACIA DONDE VA LA SUPERVISION DOCENTE EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA?	1
1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	2
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivos generales	9
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.2.3 Correspondencia entre objetivos generales v específicos	12
1.2.4 Actividades para el logro de los objetivos específicos	13
1.2.4.1 Objetivo específico Nro. 1	13
1.2.4.2 Objetivo especifico Nro. 2	13
1.2.4.3 Objetivo específico Nro. 3	14
1.2.4.4 Objetivo específico Nro» 4.	15
1.2.4.5 Objetivo específico Nro. 5	15
1.2.4.6 Objetivo específico Nro. 6.	15

	<b>Pág .</b>
<b>1 „2.4.7 Objetivo esocéfico Nro. 7,</b>	<b>16</b>
1.2.4.8 Objetivo específico Nro. 8.	16
1.3 RESPONSABLES	17
1.3.1 Investigador principal	17
1.3.2 Co-Investigadores	<b>.17</b>
1.4 DELIMITACION ESPACIAL, TEMPORAL Y CONCEPTUAL	18
1.4.1 Delimitación Espacial	18
1.4.2 Delimitción temporal	19
1.4.3 Delimitación conceptual	19
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>20</b>
2.1 SUPERVISION DOCENTE	
NATURALEZA, CONCEPTOS Y FUNCIONES	20
2.2 DEFINICION DE TERMINOS	32
2.3 EVOLUCION HISTORICA DE LA SUPERVISION ESCOLAR	37
2.3.1 Evolución Histórica	37
2.3.2 Evolución histórica de la supervisión de la educación en Colombia	40
2.3.2.1 En la colonia	40
2.3.2.2 En la Independencia	42
2.3.2.3 En la República	43
2.4 REVISION DE LITERATURA EXISTENTE	55
2.5 MARCO CONCEPTUAL	77
2.5.1 Perfil profesional del supervisor	77
2.5.1.1 Profesional teórico de la educación	81

	<b>Pág.</b>
<b>2.5-1.2 Profesional educativo</b>	<b>83</b>
2.5.1.3 Planeador	84
2.5.1.4 Gestor Administrativo	86
2.5.1.5 Comunicador	<b>89</b>
2.5.1.6 Propiciador de relaciones humanas	92
2.5.1.7 Manejador de medios de enseñanza	94
2.5.1.8 Evaluador	96
2.5.1.9 Investigador	99
2.5.2 Supervisión por programas	101
3. DISEÑO METODOLOGICO	104
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	104
3.2 VARIABLES E INDICADORES	105
3.3 DEFINICION DEL UNIVERSO DE ESTUDIO	108
3.4 DISEÑO MUESTRAL	116
3.4.1 Selección de la muestra	116
3.4.2.1 muestreo Muestral (nt)	119
3.4.3 Criterios para el muestreo de los estratos F, G y M	124
3.5 RECOLECCION DE LA INFORMACION	127
3.5.1 Medios y técnicas para recoger la información	127
3.5.1.1 Rastreo de la información	127
3.5.1.2 Instrumentos a aplicar	128
3.5.1.2.1 Encuesta	128

	Pág
3.5.1.2.2 Entrevista	129
3.5.2 Técnicas	129
3.5.3 Elaboración de los instrumentos	133
3.5.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	134
3.6 DIFICULTADES Y LIMITACIONES EN LA INVESTIGACION	137
4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	144
4.1 ANALISIS ESTADISTICO	145
4.1.1 La codificación	145
4.1.2 Procedimiento estadístico	147
4.1.3 La tabulación	149
4.2 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS ESTADISTICOS	
DE LA INFORMACION	150
4.2.1 Estrato A. archivo Supervisores Docentes	150
4.2.2. Estrato B. Archivo Jefes de Distrito	154
4.2.3. Estrato C, Archivo Directores de Núcleo	158
4.2.4. Estrato D, Archivo Directivos Docentes	161
4.2.5. Estrato E, Archivo Docentes	163
4.3 ANALISIS LOGICO DE LA INFORMACION	165
4.3.1 Variable 1. Profesional teórico de la educación	.168
4.3.1.1 Información obtenida	168
4.3.2 Conceptos obtenidos en las entrevistas a los	
estratos	172
4.3.1.2 Análisis lógico de la variable 1.	
Profesional teórico de la educación	176

4.3.1.3	Conclusión de la función	
	Profesional teórico de la educación	187
4.3.2	Variable 2. Profesional Educativo	190
4.3.2.1	Información obtenida	190
4.3.2.2	Análisis lógico de la variable 2.	
	Profesional educativo	198
4.3.2.3	Conclusión de la función	
	profesional educativo	206
4.3.3	Variable 3. Planificador educativo	208
4.3.3.1	Información obtenida	208
4.3.3.2	Análisis lógico de la variable 3.	
	Planificador educativo	221
4.3.4	Variable 4. Administrador Educativo	238
4.3.4.1	Información obtenida	238
4.3.4.2	Análisis lógico de la variable 4.	
	Administrador educativo	252
4.3.4.3	Conclusión sobre la función	
	Administrador educativo	271
4.3.5	Variable 5. Comunicador	275
4.3.5.1	Información obtenida	275
4.3.5.2	Análisis lógico de la variable 5. Comunicador	282
4.3.5.3	Conclusión sobre la función	
	comunicador	288
4.3.6	Variable 6. Propiciador de relaciones humanas	291
4.3.6.1	Información obtenida	291

	Pág.	
4.3.6.2	Análisis lógico de la variable 6. Propiciador de relaciones humanas.	297
4.3.6.3	Conclusión de la función propiciador de relaciones humanas	301
4.3.7	Variable 7. Manejador de medios de enseñanza	303
4.3.7.1	Información obtenida	303
4.3.7.2	Análisis lógico de la variable 7. Manejador de medios de enseñanza.	308
4.3.7.3	Conclusión de la función manejador de medios de enseñanza.	312
4.3.8	Variable 8» Evaluador educativo	313
4.3.8. 1	Información obtenida	313
4.3.5.	Análisis lógico de la variable 8. Evaluador educativo.	324
4.3.8. 3	Conclusión de la función evaluador educativo.	334
4.3.9	Variable 9. Investigador educativo	336
4.3.9. 1	Información obtenida	336
4.3.9. 2	Análisis lógico de la variable 9. Investigador educativo	342
4.3.9. 3	Conclusión de la función Investigador educativo	346
4.3.10	Variable 10. Estructura organizacional de la supervisión docente	347
4.3.10 . 1	Información obtenida	347



	<b>PAg .</b>
4.3.5.2 Análisis lógico de la variable 10. Estructura organizacional de la supervisión docente en el departamento de Antioquia	378
4.3.10.3 Conclusión sobre la estructura organizacional de la supervisión docente en el departamento de Antioquia.	414
4.3.11 Variable 11. Imágen del supervisor	419
4.3.11.1 Información obtenida	419
4.3.11.2 Análisis lógico de la variable 11. Imágen del supervisor	426
4.3.11.3 Conclusión sobre la variable .1.1. Imagen del supervisor	430
 <b>5. CONCLUSIONES</b>	 <b>432</b>
5.1 SOBRE EL PERFIL REAL.	434
5.2 SOBRE EL PERFIL DESEADO POR LA COMUNIDAD EDUCATIVA	436
5.3 SOBRE EL PERFIL PROPUESTO PARA L.A ESPECIALIZACION EN SUPERVISION EDUCATIVA	442
5.4 SOBRE LA INVESTIGACION	444
5.5 RECOMENDACIONES	450
5.5.2 A la Secretaria de Educación y Cultura del Departamento	450
5.5.2 A la Universidad de Antioquia	45.1.
5.5.3 A la Asociación de Supervisores Docentes del Departamento de Antioquia "ASDA"	452

5.5. 4 A los Supervisores Docentes	453
6. DETERMINACION DE ALTERNATIVAS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA SUPERVISION DOCENTE EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	455
6.1 ALTERNATIVA 1 LA SUPERVISION POR PROGRAMAS	457
6.1.1 Operacionalidad	458
6.1.1. .1. Funcionamiento	459
6.1,,1.2 Organización	459
6.1.2 Evaluación	460
6.,1.2.1 Factores positivos	460
6.1.2.2 Factores limitantes	462
6.2 ALTERNATIVA 2 SUPERVISION POR GRUPOS INTERDISCIPLINARIOS	463
6.2.1 Ooeracionalidad	465
6.2.1.1 Funcionamiento	465
6.2.1.2 Organización	465
6.2.2 Evaluación	466
6.2.2.1 Factores positivos	466
6.2.2.2 Factores limitantes	469
6.3 ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ALTERNATIVAS	471
6.4 SELECCION DE LA ALTERNATIVA	475
6.4.1 La experiencia	475
6.4.2 Los resultados de la investigación	476
6.4.3 Costo v efectividad	477

	Pág.
7 PROPUESTA. SUBSISTEMA DEPARTAMENTAL	480
7.1 JUSTIFICACION	480
7.2 CONCEPTUALIZACION	482
7.3 OBJETIVOS	484
7.3.1 Objetivos generales	484
7.3.2 Objetivos específicos	485
7.4 PERFIL PROFESIONAL DEL SUPERVISOR DOCENTE	485
7.5 operaci3n	490
7.5.1 Selecci3n e inducci3n	490
7.5.1.1 Selecci3n	490
7.5,1.2 Reaquisitos	
7.5.1.3 Mecanismos de selecci3n	
7,5.1.4 Inducci3n	492
7.5.1.5 Criterios para la reubicaci3n	
7.5.2 Desarrollo de personal	494
7.5.2.1 La motivaci3n	494
7.5.2.2 El proceso de capacitaci3n	
7.5.3 Estructura organizacional	500
7.5.4 Mecanismos de control y evaluaci3n	503
7,5.5 Recursos	504
7.5,5.1 Humanos	504
7.5.5.2 Físicos	504
7.5.5.3 Técnicos	505
7.5.5.4 Financieros	505
7.5.5.5 Institucionales	506

	Pág.
8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	507
8.1 COSTO	507
8.2 APORTES	508
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	509
BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA	517
ANEXOS	519

## LISTA DE CUADROS

CUADRO 1.	CONSOLIDADO DE LA POBLACION	115
CUADRO 2,	CONSOLIDADO DE LA POBLACION POR RACIMOS	117
CUADRO 3.	CONSOLIDADO MUESTRAL POR RACIMOS	118
CUADRO 4.	TAMAÑO MUESTRAL	121
CUADRO 5.	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	134
CUADRO 6.	INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA LA VARIABLE 1. PROFESIONAL TEORICO DE LA EDUCACION	16)8
CUADRO 7,	CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA VARIABLE 1. POR ESTRATOS Y POR INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA DESVIACION ESTANDAR DEL DEBER SER. EL SER Y TOTAL.	175
CUADRO 8,	INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA LA VARIABLE 2: PROFESIONAL EDUCATIVO	190
CUADRO 9,	CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA VARIABLE 2. POR ESTRATOS Y POR INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA DESVIACION ESTANDAR DEL DEBER SER. EL SER Y TOTAL	197

- CUADRO 10. INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS  
EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM  
PARA LA VARIABLE 3  
PLANIFICADOR EDUCATIVO
- CUADRO 11. CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA  
VARIABLE 3. POR ESTRATOS Y POR  
INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA  
DESVIACION ESTANDAR DEL DEBER SER.  
EL. SER Y TOTAL
- CUADRO 12. INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS  
EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM -PARA L  
VARIABLE 4 ADMINISTRADOR EDUCATIVO
- CUADRO 13. CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA  
VARIABLE 4. POR ESTRATOS Y POR  
INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA  
DESVIACION ESTANDAR DEL DEBER SER,  
EL SER Y TOTAL
- CUADRO 14. INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN  
CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA  
LA VARIABLE 5 COMUNICADOR
- CUADRO 15. CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA  
VARIABLE 5. POR ESTRATOS Y POR  
INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y  
LA DESVIACION. C. ESTANDAR DEL DEBER SER  
EL SER Y TOTAL

- CUADRO 16. INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS  
EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA  
LA VARIABLE 6 PROPICIADOR DE RELACIONES  
HUMANAS
- CUADRO 17. CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA  
VARIABLE 6. POR ESTRATOS Y POR INDICADORES  
COMPARANDO LA MEDIA Y LA DESVIACION  
ESTANDAR DEL DEBER SER. EL SER Y TOTAL
- CUADRO 18. INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS. EN CADA  
INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA LA,  
VARIABLE 7 MANEJADOR DE MEDIOS  
DE ENSEÑAN/A
- CUADRO 19. CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA  
VARIABLE 7. POR ESTRATOS Y POR  
INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA  
DESVIACION ESTANDAR DEL DEBER SER.  
EL SER Y TOTAL
- CUADRO 20. INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS  
EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA  
LA VARIABLE 8 EVALUADOR EDUCATIVO
- CUADRO 21. CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA  
VARIABLE 8. POR ESTRATOS Y POR  
INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA  
DESVIACION ESTANDAR DEL DEBER SER,  
EL SER Y TOTAL

CUADRO 22.	INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA LA VARIABLE 9 INVESTIGADOR EDUCATIVO	336
CUADRO 23.	CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA VARIABLE 9. POR ESTRATOS Y POR INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA DESVIACION ESTANDAR DEL DEBER SER. EL SER Y TOTAL	341
CUADRO 24.	INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA L.& VARIABLE 10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERVISION DOCENTE	347
CUADRO 25.	CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA VARIABLE 10. POR ESTRATOS Y POR INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA DESVIACION ESTANDAR DEL DEBER SER, EL SER Y TOTAL	371
CUADRO 26.	INFORME PRESUPUESTAL ASIGNADO A LA SUPERVISION DOCENTE DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	373
CUADRO 27.	INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA LA VARIABLE 11. Imágen del supervisor	4.19
CUADRO 28.	CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA VARIABLE 11. POR ESTRATOS,, COMPARANDO LA MEDIA Y LA DESVIACION ESTANDAR DEL SER EN SU TOTALIDAD	426



## LISTA DE ANEXOS

	Pág "
INSTRUMENTOS PARA RECOGER LA INFORMACION	520
PRESENTACION	52.1
CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES DOCENTES A V	523
CUESTIONARIO PARA JEFES DE DISTRITO B	532
CUESTIONARIO PARA DIRECTORES DE NUCLEO C	542
CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DOCENTES D	550
CUESTIONARIO PARA DOCENTES E	555
INSTRUCCIONES PARA LA APLICACION DE LA ENCUESTAS A LOS DIRECTIVOS DOCENTES Y EDUCADORES	560
INSTRUCCIONES PARA LA ENTREVISTA CON ALUMNOS Y CON PADRES DE FAMILIA	563
INSTRUCCIONES PARA LA ENTREVISTA CON LOS LIDERES COMUNITARIOS	565
DIRECTIVOS DE SEDUCA	568
GUIA DE ENTREVISTA PARA ESTUDIANTES	570
GUIA DE ENTREVISTA PARA LIDERES COMUNITARIOS Y JUNTAS DE ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA	572
ACTA DE REALIZACIONES DE LA ENTREVISTA COLECTIVA	574

	Pág .
ACTA DE APLICACION DE LA ENCUESTA	576
INFORMACION SOBRE LOS SUPERVISORES DOCENTES O DE EDUCACION O INSPECTORES	580
PAUTA PARA EL JUICIO DE EXPERTOS	<b>582</b>

## INTRODUCCION

El presente estudio ha surgido como una necesidad latente en el medio educativo.

Desde hace algún tiempo, al interior mismo de la Asociación de Supervisores Docentes de Antioquia "ASDA". se viene cuestionando el desempeño de la Supervisión Educativa y se ha manifestado reiteradamente la apremiante necesidad de definir, tanto legal como funcionalmente, cuál ha de ser la mejor forma de estructurar la Supervisión en Antioquia, como organismo esencial en el avance del proceso educacional frente a las concepciones que se han ido presentando en el país, a raíz de la renovación curricular y de los grandes avances que está dando este proceso en la comunidad.

Igualmente la facultad de educación de la Universidad de Antioquia y sobre todo en el Departamento de Educación Avanzada, no ha sido ajena esta preocupación, como

institución pionera en todo lo que tiene que ver con el avance científico, ha manifestado su interés por abordar el tema y en especial los doctores Beveriano Herrera Vásquez y Queipo Timaná Velásquez. abanderado desde hace algunos años del fenómeno de la Supervisión»

Además, los estudiantes de Educación Avanzada del programa en Administración Educativa. hemos considerado este asunto como trascendental para permitir el avance científico de las innovaciones que se viene presentando en el campo del proceso educativo.

Es nuestro interés presentar un trabajo que llene las aspiraciones de los anteriores estamentos y consideramos que con ello estamos ofreciendo un valioso aporte para el mejoramiento de la educación. La supervisión docente se concibe como un proceso cuyo propósito fundamental es el mejoramiento continuo y permanente de la educación que ofrece el estado a los ciudadanos. Históricamente, el mantenimiento de la calidad de la educación se hacia y aún se hace, a través de visitas de inspección a las instituciones educativas con el propósito de verificar el cumplimiento de normas administrativas y requerimientos pedagógicos, establecidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Esto ha caracterizado a la supervisión por su automatismo y por la ausencia de reflexiones críticas sobre sí misma y sobre su objeto. No en vano. administradores y docentes denuncian la obsolescencia de los instrumentos y acciones de la supervisión. A nivel teórico, la evaluación del concepto operativo de supervisión avanza paralelamente a la transformación del concepto operativo de educación como servicio social. En este sentido la educación como objeto de la supervisión requiere del desarrollo conceptual y metodológico de las acciones de supervisión.

Al asumir este hecho tenemos que ser conscientes de lo distante que está nuestra acción supervisora real, de lo que debiera ser.

## 1. FORMULACION DEL PROBLEMA

### ¿HACIA DONDE VA LA SUPERVISION DOCENTE EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA?

El objeto de estudio lo constituye la Supervisión Docente en el departamento de Antioquia y el desempeño del supervisor en sus funciones, como punto de partida, para llevar a una propuesta sobre los mismos tópicos.

Un conjunto de preguntas señalan las directrices del trabajo, las cuales nos proponemos abordar, procurando un avance que beneficie la calidad del proceso educativo:

- ¿Cuál es y cuál debería ser la estructura de la supervisión, para el mejoramiento cualitativo del proceso educativo?
  
- ¿Es el supervisor docente un agente de cambio?

- ¿Cuál es el rol del supervisor» en la nueva concepción educativa?
- ¿Qué imagen tiene la comunidad antioqueña del supervisor docente?
- ¿Que tan cerca está el perfil real, del perfil ideal del supervisor docente en el departamento de Antioquia?

#### 1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DE LA INVESTISACION

Etimológicamente la palabra "supervisión" se deriva de dos voces latinas "super" que quiere decir: sobre, exceso o grado sumo y "visio" que significa: acción y efecto de ver; esto es, acto de la potencia visiva: luego, "supervisión" significa mirar desde lo alto; ver y observar atentamente la marcha y el funcionamiento de una acción (en nuestro caso la educación). La palabra fue sustituida durante muchos años por inspección. Esto refleja la transformación que han experimentado el concepto y la práctica de la supervisión escolar.

La supervisión no es control, inspección o vigilancia; es una labor de auténtica participación con quienes desempeñan una actividad, a fin de mejorarla (i).

El supervisor, es persona que propicia el desarrollo del proceso de aprendizaje, estimula a profesionales, ayuda a la administración, y beneficia a los educandos. Por esto se requiere de un trabajo de grupo, de profesionalización y ante todo de una persona creativa que mantenga constantemente una actitud abierta al cambio, a las innovaciones, o mejor, debe ser ájente de las innovaciones que se presentan en el campo educativo.

El concepto de la supervisión educativa ha evolucionado a través de ios distintos momentos históricos. debido al progreso mismo de la sociedad, a los avances tecnológicos y a la concepción misma de la educación; pero sea cual fuere el concepto, siempre ha tenido un significado o propósito común Cual es el de estimular, avanzar, progresar, superar y garantizar el mejoramiento y la evolución de todos los procesos y acciones de la situación educativa.

(1) Memorias sobre el primer encuentro nacional sobre supervisión educativa, Medellín 1983 pág. 13, ss.



Algunos de los estudios realizados sobre supervisión tales como "Perfil Educativo del Departamento de Antioquia"; "La supervisión en el contexto de la nuclearización en el Valle del Cauca, situación actual y perspectivas", permiten ver preocupación, cómo la función supervisora en educación, sigue siendo la de siempre, una disciplina carente de procedimientos y técnicas propias; las que utiliza, son las de la supervisión industrial, lo cual le ha dejado como simple función la de inspección.

Esto ha hecho sentir la necesidad de los distintos estamentos, Gobierno Nacional y Departamental, Asociación de Supervisores y Facultades de Educación, de una supervisión distinta, que responda verdaderamente a los lineamientos y requerimientos de una educación innovadora.

En Antioquia, hasta 1981 la supervisión docente estaba organizada en los distritos educativos. A partir de 1981, con la creación de la división de supervisión y evaluación en la Secretaría de Educación, fueron concentrados en Medellín los 72 supervisores y organizados por programas de especialización (decretos departamental 568 del 81) dándole importancia a otras funciones de la supervisión. distintas a la administrativa, tendientes a asesorar y mejorar la

implementación del currículo, a través de acciones concretas de capacitación a los docentes? de disertos innovadores; de trabajos cooperativos. Mas adelante estaremos ampliando esta experiencia. En 1984 (decreto departamental 872 del 84) se redistribuyeron en los distritos educativos. Volver a este estilo organizativo obedeció, antes que a una evaluación del anterior; a la continuación del proceso de implementación del mapa educativo en Antioquia, en cuya filosofía y principios se considera la descentralización administrativa y técnica de la educación, como criterio básico para el mejoramiento del sistema educativo. El programa mapa educativo, para dar cumplimiento a la descentralización educativa, señala "Los distritos (unidades administrativas de planeación y asesoría a nivel zonal) como sede de los grupos especializados de supervisión" (decreto 181 del 82)

La labor que viene desplegando la supervisión en Antioquia, de acuerdo con los estudios realizados. el sondeo de opinión hecho entre los supervisores por el Ministerio de Educación nacional y los análisis que los mismos han realizado a través de su asociación "ASDA", presentan como poco apropiados y nada funcionales los disertos organizacionales trabajados hasta el momento en los distintos departamentos del país y concretamente en

Antioquia, dado que siguen detectándose situaciones problema en la prestación del servicio de la supervisión.

Entre los problemas detectados, citaremos los siguientes:

- Las funciones: Las normas nacionales y departamentales, propician imprecisión y superposición con los de otros cargos. Los directores de núcleo, rectores y programadores académicos ejercen funciones de supervisión. A los supervisores se les asigna funciones distintas a las reales y/o V se les limitan estas a la función administrativa: investigaciones administrativas, académicas, personales de los docentes (casuística)s visitas a las instituciones para la concesión de licencias para iniciación de labores y aprobación de estudios.
- Administración del personal que ejerce la supervisión: No existen políticas ni procedimientos claros para la selección de los supervisores, pese a que se cuenta con normas que reglamentan tal aspecto (requisitos, concurso, etc.) pero que no se tiene en cuenta, como tampoco la carrera administrativa: se tiene en cuenta sí y con frecuencia marcada. el intervencionismo político. "la politiquería", en la selección de personal.

Además no se hace una inducción o preparación previa para el desempeño de sus funciones, por lo que la mayoría son empíricos, que llegan a reproducir la supervisión o técnicas de esa supervisión, aplicado anteriormente a ellos.

A esto se suma la inexistencia de procedimientos adecuados para la evaluación de la supervisión y de los supervisores en su desempeño. Todo lo anterior se resume en que el personal que la ejerce en Antioquia, no es todo altamente calificado. De las 79 plazas que tiene el departamento, hay 7 vacantes y 72 provistas por supervisores con estos títulos Bachilleres 5; Maestros 13: Licenciados 47: Magister 7.

Como puede verse, un poco más del 60% tiene licenciatura que les da la especialidad en un área del conocimiento, esto no garantiza la preparación para el desempeño del rol del supervisor en los distintos niveles y/o programas educativos.

Se añade a la falta de personal calificado, la poca cantidad de supervisores para atender las necesidades. La relación entre supervisores y docentes oficiales es de 256 educadores por supervisor (22.663 docentes oficiales en Antioquia) esto restringe el número de

visitas y acciones que debieran realizarse en los distintos establecimientos, limitando el trabajo como ya se dijo antes, a visitas por situaciones conflictivas o de legalización de estudios, dedicándose a atender lo urgente y a descuidar lo importante»

El servicio de supervisión: La carencia de políticas y planes de la supervisión y sus acciones es patente, lo que ha hecho que su tarea sea improvisada e inmediateista impidiendo que se atiendan las características de las diversas V regiones del departamento, y su incidencia en el mejoramiento de la calidad de la educación.

La falta\* de claridad sobre la organización de la supervisión, ha llevado a una disparidad de criterios, acerca de su labor y de la legislación existente»

Régimen salarial: Tiempo atrás habla un régimen distinto al de los docentes; ahora los cobija el mismo. Con la ley 43 de 1975, los supervisores con carácter-directivo docente, también pasan a ser nacionalizados,, lo que acarrea la supresión por parte del departamento de ciertas prevendas de carácter social y salarial.

- La imagen profesional s Como consecuencia de los problemas mencionados, la imagen personal y profesional del supervisor está deteriorada.

La problemática señalada justifica suficientemente la necesidad de realizar un estudio sobre el perfil del supervisor y el rol que desempeña, tendiente a la búsqueda de las alternativas que conduzcan a su mejoramiento.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivos generales:

1.2.1.1 Identificar las características de la supervisión Docente de Antioquia, con respecto a Actitudes, aptitudes, desempeño e imagen profesional.

1.2.1.2 Analizar la estructura organizacional de la Supervisión Docente en Antioquia.

1.2.1.3 Determinar un perfil para la Supervisión Docente de Antioquia. a la luz de las disposiciones legales y de los lineamientos teóricos que hay propuestos para ello.

1.2.1.4 Estructurar una propuesta para la eficaz organización de la Supervisión Docente en el departamento de Antioquia.

#### 1.2.2 Objetivos específicos

1.2.2.1 Elaborar un marco teórico que permita el análisis del quehacer de la Supervisión Docente y presentar las recomendaciones y acciones correctivas pertinentes.

1.2.2.2 Describir las principales características históricas de la Supervisión Docente en Colombia y en Antioquia.

1.2.2.3 Identificar la actitud y apreciación de ios distintos estamentos de la Comunidad Educativa de

Antioquia, frente a la acción de la Supervisión Docente y su organización.

1.2.2.4 Analizar críticamente las normas legales y los lineamientos teóricos que sobre Supervisión Docente han expedido y elaborado los gobiernos Nacional y Departamental.

1.2.2.5 Analizar la asignación presupuestal de los dos últimos años para el cumplimiento de la acción supervisora en el Departamento de Antioquia.

1.2.2.6 Determinar las funciones y competencias de la Supervisión, en las que se deben desempeñar los Supervisores Docentes de Antioquia.

1.2.2.7 Presentar alternativas que conduzcan a una eficaz organización de la Supervisión Docente en el Departamento de Antioquia.



i.2.2.8 Elaborar un diseño completo de la alternativa más viable por la apropiada organización de la Supervisión Docente del Departamento de Antioquia.

i.2.3 Correspondencia entre objetivos generales y específicos

1.2.3.1 Para el logro del objetivo General Nro. 1. Se deben lograr los objetivos específicos Nros. 1, 2, 3 y 4.

1.2.3.2 Para el logro del objetivo General Nro 2. Se deben lograr los objetivos específicos Nros. 1, 2, 3, 4 y 5.

1.2.3.3 Para el logro del objetivo General Nro» 3, Se deben lograr los objetivos específicos Nros. 1, 4 y 6.

1.2.3.4 Para el logro del objetivo General Nro» 4» Se deben lograr los objetivos específicos Nros. 1, 4, 7 y 8.

1.2.4 Actividades para el logro de los objetivos  
específicos

1.2.4.1 Objetivo específico Nro. 1

- Determinación de la estructura del marco teórico
- Rastreo del material bibliográfico
- Revisión bibliográfica
- Lectura y análisis del material bibliográfico
- Elaboración de resúmenes
- Revisión y ajuste de resúmenes
- Organización del marco teórico

1.2.4.2 Objetivo específico Nro. 2

- Consecución del material bibliográfico
- Consecución de legislación educativa sobre Supervisión  
Docente
- Lectura y análisis de material bibliográfico y  
disposiciones legales.
- Elaboración de la descripción
- Revisión y ajuste de la descripción

#### 1.2.4.3 Objetivo específico Nro. 3

- Determinación de la técnica para la recolección de información para cada estrato de la población.
- Determinación de variables a tenerse en cuenta en los instrumentos para cada estrato.
- Determinación de indicadores para cada variable en los distintos instrumentos.
- Elaboración de instrumentos para cada estamento.
- Validación de los instrumento según el juicio de expertos.
- Correctivos a los instrumentos según juicio de expertos
- Validación de los instrumentos por prueba piloto
- Ajuste de los instrumentos.
- Selección de muestras.
- Transcripción mecanográfica de los instrumentos.
- Multiplicación de los instrumentos
- Entrenamiento de recolectores de la información (empadronadores)
- Recolección de la información
- Consecución del servicio de procesamiento de datos.
- Tabulación de la información
- Análisis de la información
- Elaboración de informes
- Análisis de informes
- Ajuste de? informes

#### 1.2.4.4 Objetivo específico Nro. 4.

- Consecución de normas legales
- Consecución de lineamientos teóricos del M.E.N. y de SEDUCA, sobre Supervisión Docente.
- Lectura y análisis de material conseguido
- Elaboración de informes
- Análisis y ajuste de los informes.

#### 1.2.4.5 Objetivo específico Nro. 5

- Determinación de aspectos a analizar V
- Entrevista con el delegado del M.E.N.
- ~ Consecución de información presupuestal
- Entrevista con tesorero del F.E.R.
- Análisis de información presupuestal
- Revisión de análisis con tesorero del F.E.R.
- Elaboración de informe
- Análisis del informe
- Ajuste del informe

#### 1.2.4.6 Objetivo específico Nro. 6.

- Consecución de bibliografía sobre perfil ideal del Supervisor Docente.
- Comparación, competencia por competencia, del perfil ideal y del perfil real del Supervisor Docente.

- Elaboración de conclusiones
- " Propuestas de funciones y competencias viables
- Sustentación de cada función y cada competencia
- Elaboración de informe
- Análisis de informe
- Ajuste del informe

#### 1.2.4.7 Objetivo específico Nro. 7.

- Análisis de informes de objetivos específicos 2, 3, 4, 5 y 6.
- ~ Elaboración de alternativas
- Sustentación de alternativas
- Elaboración de informe
- Análisis y ajuste de informe

#### 1.2.4.8 Objetivo específico Nro. 8.

- Selección de la alternativa más viable
- Determinación de componentes del diserto
- Estructuración del diserto
- ~ Análisis y ajuste del diseño

### 1.3 RESPONSABLES

#### 1.3.1 Investigador orincipal

Severiano Herrera Vasquez, profesor de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia.

#### 1.3.2 Co-Investigadores

"ASDA" Asociación de Supervisores Docentes de Antioquia representada por el Supervisor Mario Puerta Restrepo: Estudiantes de Maestría en Administración Educativa de la Universidad de Antioquia: Consuelo Lopera Mayo, María Consuelo Sánchez Castro, María Cecilia Barreneche Sánchez y Carlos Mano Angel Arango.

#### 1.4 DELIMITACION ESPACIAL, TEMPORAL Y CONCEPTUAL

##### 1.4.1 Delimitación Espacial:

En el trabajo» en un sentido amplio está involucrada toda la comunidad antioqueña y por reflejo todo el país, puesto que el tema es del interés nacional, porque al fin y al cabo, todos los estamentos y todos los niveles tienen que ver directa o indirectamente con el mejoramiento de la educación y por ende con la búsqueda de un mejor nivel de vida? dada la cobertura, el propósito es llegar a aquellas personas que tienen un contacto más cercano con el sector educativo en el departamento y entre ellos a quienes tienen una mayor influencia en la toma de decisiones y en los aportes para el avance del desarrollo educativo. Por esto el cubrimiento geográfico del estudio está determinado por lo que hemos llamado la comunidad educativa del Departamento de Antioquia.

#### 1.4.2 Delimitción temporal

El tiempo previsto para el desarrollo de esta investigación está comprendió entre los meses de abril de 1988 y noviembre de 1990.

#### 1.4.3 Delimitación conceptual

El trabajo está enmarcado dentro de los conceptos de Supervisión Docente y del perfil del Supervisor, entendidos en los planes de desarrollo educativo nacional y sectorial y más específicamente a la luz de la conceptualización educativa que gira alrededor de la renovación curricular y de los fines del sistema educativo colombiano dados por los decretos 1419 de 1978, 1002 de 1984 normas reglamentarias. Sin desconocer los aportes que nos brindan los teóricos y las experiencias que sobre el tema se tienen en otros departamentos y en otros países.



## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 SUPERVISION DOCENTE: NATURALEZA, CONCEPTOS Y FUNCIONES

En el primer encuentro nacional sobre supervisión educativa organizado por la Universidad de San Buenaventura de Medellín en 1983, los distintos ponentes han dado su concepto sobre la naturaleza, sentido de la supervisión y características del supervisor; dentro de ellas queremos retomar las siguientes:

La supervisión educativa se considera como un sistema abierto, cuyo objetivo es el mejoramiento cualitativo de la educación, en todos sus ámbitos, modos, formas y niveles. El doctor El pidió Ceballos Maya en su ponencia expresa: "La supervisión es un cuerpo delegatario del estado para cumplir la suprema inspección y vigilancia de los institutos docentes públicos y privados, y que en su

evolución ha venido reemplazando los sistemas de control, fiscalización e imposición autocrática por los de orientación, ayuda y cooperación, con el objeto primordial de mejorar el sistema educativo en todos sus aspectos".

El supervisor ha de promover e impulsar los cambios significativos en el mundo educativo; su acción abarca tanto la plantación como la ejecución, evaluación y control de todo el proceso. A partir de este momento se concibe al supervisor como un asesor de los procesos educativos, no se trata ya de vigilar, aprobar y/o castigar. El doctor Vladimir Zapata Villegas lo expresa en la presentación del Primer Encuentro Nacional de Supervisión Educativa así: "En esa línea el educador, vale decir el supervisor, será entonces un facilitador, un asesor, un interpolador. En fin, uno que apoya. En ningún caso una sofisticada versión del vigilante contemporáneo".

El supervisor tiene que ser un líder en la comunidad educativa, dotado de una gran capacidad de ayuda y de trabajo de equipo, que se caracterice por su dinamismo y por su alto nivel ético y profesional. El Dr. Severiano Herrera Vásquez lo manifiesta en su ponencia: "El supervisor es un educador en- la plenitud de la

palabra,..» debe ser competente en un Area de la educación y poseer un titulo profesional a nivel universitario. Este educador debe tener ciertas características de líder, con capacidad para dinamizar la energía cautiva tanto en el personal docente como administrativo y también en la comunidad. Esa capacidad de liderazgo seria la necesaria para la determinación de necesidades básicas y carencias del grupo, para la ejecución de los planes del mismo...otro requisito de nuestro personaje es el de una cierta habilidad para trabajar por y con el otro. Todo ello llueva implícito el sello de una personalidad dinámica y del compromiso personal con determinados valores".

Las funciones del supervisor están enmarcadas dentro de su naturaleza misma, todas están dirigidas al mejoramiento de la calidad del proceso educativo y por lo tanto tiene que ver con todos y cada uno de los elementos que conforman el aparato escolar. Son muchos los manuales y escritos que indican las funciones del supervisor educativo; podemos decir que para cada país y para cada nivel hay dispuestos un sin número de funciones, pero todas ellas se enmarcan dentro de los mismos principios. Queremos reseñar algunos de ellos para que nos sirvan de modelo y de análisis critico en el desarrollo del trabajo»

El programa del "CASEAL" (Curso para Administradores y Supervisores de la Educación para América Latina). Con el patrocinio de la Q.E.A» y el "INEP" (Instituto Nacional de Estudios Pedagógicos) con sede permanente en Sao Paulo, Brasil, y que busca dentro de sus objetivos impulsar la cooperación Inter-Americana en materia educativa, propone funciones del supervisor en educación para los países de América Latina; estas funciones están orientadas al campo técnico, administrativo y social!

- Poner en ejecución la filosofía del sistema educativo.
- Investigar los factores que condicionan la enseñanza.
- Inspirar, facilitar, organizar, estimular y coordinar los esfuerzos de todos los que tratan de mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.
- Planificar las propias actividades.
- Proporcionar orientación y liderazgo.
- Coordinar programas y planes de trabajo.
- Realizar actividades de relaciones públicas.
- Crear un ambiente favorable para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.
- Mantener una constante actividad para:
  - . El perfeccionamiento de los maestros;
  - . El desarrollo y mejoramiento del currículo; y
  - . El mejoramiento de las técnicas de trabajo.
- Estimular el esfuerzo creador.

- Ayudar a los maestros en:
  - „ El proceso enseñanza aprendizajes
  - . Las relaciones con los padres de los alumnos;
  - . Las actividades extra-aula;
  - . Las relaciones con el resto del personal
- Ayudar a las escuelas a apreciar sus propios progresos.
- Orientar la selección de textos y materiales
- Evaluar permanentemente todas las actividades (1)

En- el trabajo realizado por la Dra. Julia Mora M. y publicado en la revista del "Convenio Andrés Bello" sobre perfil de la administración y la supervisión de la educación a nivel local, se señalan las funciones del supervisor en algunos países del convenios Chile, Perú, Ecuador y Colombia; se proponen seis tipos de responsabilidades para la construcción del perfil del supervisor educativo a nivel local para América Latina. Dichas funciones son de tipo administrativos, técnico-pedagógicos; de capacitación, de investigación, de relaciones con la comunidad y de evaluación.

Las funciones de la supervisión a nivel del Departamento de Antioquia han sido señaladas así

(1) Aparicio, Luis. Tópicos iniciales sobre supervisión de la educación, CASEAL, Sao Pulo, Brasil, 1972

Antes de 198.1 la supervisión estaba repartida en los distritos educativos, en cumplimiento del decreto departamental 1022 de julio 16 de 1979, que fijaba las funciones para los supervisores docentes, en el párrafo del artículo 21 que a la letra dice: "Los supervisores docentes dependerán administrativamente de los directores de distrito y tendrán las siguientes funciones

- Llevar control, mediante información actualizada de la calidad de la enseñanza, de la eficacia del aprendizaje en las diferentes áreas del saber, así como el registro de necesidades curriculares del distrito.
- Revisar y adecuar los planes y programas de estudio a las características de los núcleos del distrito, con la activa participación de la comunidad educativa.
- Capacitar en técnicas para la planificación del currículo así como la metodología para implementarlo y evaluarlo.
- Obtener y distribuir información sobre el progreso del área del saber bajo su responsabilidad y organizar actividades que permitan a los educadores mantenerse actualizados sobre los diversos adelantos científicos.

Promover la producción intelectual de la comunidad educativa y organizar actividades tendientes a lograrlo»

Supervisar los núcleos del distrito, en los aspectos técnicos y pedagógicos de acuerdo a las orientaciones dadas por la dirección de currículo y capacitación y las normas fijadas por la dirección operativa»

Orientar el desarrollo de los programas académicos de las instituciones docentes: estudiar su situación legal y propender porque estos reúnan los requisitos para la aprobación de estudios.

Evaluar y verificar los resultados de la acción educativa y velar por el buen cumplimiento de las disposiciones legales relativas a la educación.

Colaborar con la planeación y ejecución de actividades del distrito, que contribuyan especialmente al mejoramiento de la labor docente»

Realizar el seguimiento del personal docente capacitado con base en las pautas y medios elaborados por la dirección del currículo y capacitación e informar al director del distrito»

- Brindar a los» núcleos de desarrollo educativo la colaboración y asesoría necesaria para que establezcan los departamentos académicos conforme a las orientaciones dadas por la dirección del currículo y capacitación docente.
  
- ~ Rendir los informes requeridos por el distrito educativo.
  
- Practicar las visitas para permisos y licencias de funcionamiento de los establecimientos educativos privados.

Mediante el decreto departamental 568 del 9 de marzo de 1981, la secretaria de educación es reestructurada; se crea la división de supervisión y evaluación y los supervisores son concentrados en la ciudad de Medellín para trabajar por programas. entre estos tenemos; Evaluación institucional, Experimentación curricular, educación no formal, preescolar y escuela unitaria.

Este decreto fija funciones a la dirección de supervisión y evaluación, en su artículo 15s



- Brindar a los núcleos de desarrollo educativo la colaboración y asesoría necesaria para que establezcan los departamentos académicos conforme a las orientaciones dadas por la dirección del currículo y capacitación docente.
  
- Rendir los informes requeridos por el distrito educativo.

Practicar las visitas para permisos y licencias de funcionamiento de los establecimientos educativos privados.

Mediante el decreto departamental 568 del 9 de marzo de 1981, la secretaría de educación es reestructurada; se crea la división de supervisión y evaluación y los supervisores son concentrados en la ciudad de Medellín para trabajar por programas. entre estos tenemos Evaluación institucional, Experimentación curricular, educación no formal, preescolar y escuela unitaria.

Este decreto fija funciones a la dirección de supervisión y evaluación, en su artículo 15s

#### Función básicas

- Asesorar y supervisar los aspectos de planeación, programación, desarrollo y evaluación académica, en las distintas -formas y niveles educativos.

#### Funciones específicas

- Asesorar y supervisar el cumplimiento de los programas académicos y el acatamiento de las normas de la legislación escolar, por parte de los establecimientos educativos en el departamento.
- " Asesorar y supervisar por especialidades académicas y programas educativos, la administración y ejecución de los currículos pertenecientes a las distintas modalidades y niveles de la educación.
- Controlar la calidad de enseñanza y la eficacia del aprendizaje en las distintas áreas del saber, así como llevar el registro de las necesidades curriculares que se presenten en los planteles, con el fin de proponer a .La dirección de currículo y centro experimental piloto.

el diseño de planes y programas que sirvan para Implementar y acoger los servicios educativos del departamento.

- Dirigir la aplicación y experimentación de los programas curriculares de todos los niveles y modalidades de la educación formal, no formal, y especial, así como de las innovaciones técnico pedagógicas que en ellas se presentan, de acuerdo con las características sociales, económicas y culturales de las diferentes regiones del departamento.
- Evaluar y verificar directamente,, y a través de los núcleos de desarrollo educativo, los distintos aspectos y la totalidad de los procesos curriculares de la educación formal, no formal y especial.
- Obtener y distribuir información sobre las distintas áreas académicas para medir el progreso o retroceso.
- Promover en colaboración con la Dirección de currículo de SEDUCA y el Centro Experimental Piloto (CEP), la formación de grupos de investigación y estudio dentro del profesorado y estimular su participación en los procesos de capacitación.

Elaborar anualmente el calendario de actividades académicas para los planteles educativos del Departamento. Estudiar y autorizar, de común acuerdo con la División de Registros y Diplomas, los ajustes particulares con intensidades horarias y jornadas continuas.

Recibir las solicitudes de visitas de aprobación de estudios, presentadas por los planteles privados y elaborar para el Ministerio de Educación Nacional, los informes correspondientes , así como el plan de visitas que se requiera.

Practicar, de acuerdo con la División de Registros y Diplomas las visitas para permisos y licencias de iniciación de labores para establecimientos privados.

Orientar el desarrollo de los programas académicos de las instituciones docentes, estudiar su situación legal y propender porque estos reúnan los requisitos para la aprobación de estudios.

Realizar las distintas visitas de aprobación y legalización de estudios de los diferentes establecimientos educativos públicos y privados.

- Presentar a la Dirección de currículo-centro Experimental Piloto, el resultado de los procesos de seguimiento y evaluación »
  
- Aplicar de acuerdo con la Dirección del currículo - Centro experimental Piloto las pautas de seguimiento y evaluación del personal docente que asiste regularmente en los programas de profesionalización, actualización y especialización.

En 1984 el Departamento de Antioquia acoge a las disposiciones que rigen a nivel nacional y que están dadas por la resolución 10406 de junio de 1982 En el artículo 20, de nuevo los supervisores son redistribuidos en los distritos educativos del departamento con las siguientes funciones:

- Planear y desarrollar bajo la coordinación del jefe respectivo la programación de supervisión en los distritos y núcleos educativos, en función de los objetivos de la educación y con base en las necesidades del servicio.
  
- Asesorar y orientar a los directivos y docentes en lo relacionado con la administración, supervisión, planeamiento y renovación curricular, metodología del

aprendizaje, técnicas de evaluación, orientación escolar, elaboración de diagnósticos, planes, proyectos y legislación.

- Asesorar la implementación y hacer el seguimiento de los planes y programas en los núcleos educativos.
- Diseñar y aplicar instrumentos de asesoría, control de calidad y evaluación de los procesos pedagógicos.
- Participar con los directores de núcleo en las acciones que demande la evaluación institucional y la legalización de estudios de los planteles.
- Las demás que le sean asignadas con las autoridades competentes.

## 2.2 DEFINICION DE TERMINOS

- Supervisión Escolar: Se concibe como un proceso de ayuda y cooperación, con el objeto primordial de mejorar el sistema educativo en todos sus aspectos, mediante la orientación técnico-pedagógica de la administración y de la enseñanza aprendizaje.

Inspección Escolar: Consiste en indagar, reconocer, examinar y comprobar el rendimiento del sistema educativo y su correspondencia con los grandes objetivos educacionales, para ayudar al mejoramiento de la calidad de la educación.

Supervisión Educativas Debe entenderse como un proceso que conduce a la cualificación de la educación en todas sus formas y niveles, mediante la orientación técnico-pedagógica y administrativa de los diferentes procesos educativos.

Supervisión Docentes Se entiende como la supervisión educativa con especial interés en los procesos de la docencia, y la administración de los procesos curriculares,

Sistema de Supervisión Docente: Implica que esta debe tener una estructura claramente definida, con unidad de propósitos y unas relaciones claramente definidas entre sus componentes; para que sea un proceso continuo, dinámico y con el objetivo de proporcionar y contribuir al mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje mediante la coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales en función de sus fines y por

medio de la planeación, organización y coordinación, ejecución, control y evaluación.

Sistema Abiertos Conjunto de partes interrelacionadas, que comprenden un todo organizado, claramente delimitado, que se encuentra en contacto con el ambiente que lo rodea y en el cual se desenvuelve, implica un complejo interconectado de componentes o partes fundamentales relacionadas entre sí.

Proceso Educativos Es el conjunto de acciones organizadas que se encaminan a la búsqueda de los principios educativos dentro de un sistema determinado.

Educación: Es un concepto general que involucra el desarrollo de la persona en todos sus campos: intelectual, social, y físico.

Distrito Educativos Unidad administrativa, de planeación y asesoría a nivel zonal. Integrado por núcleos de desarrollo educativo en un área geográfica con características afines.

Comunidad educativas Opera dentro del distrito y núcleo de desarrollo, que son unidades administrativas del sistema educativo, en donde un equipo de



profesionales de la educación, interactúan para atender a un grupo de personas con fines comunes, está compuesta por: administrativos, docentes, alumnos, padres de familia y comités de apoyo.

Directivo Docente: Profesional de la educación que tiene funciones de desempeño tanto a nivel administrativo como docente.

Docente: Profesional cuya función primordial es la de orientar y desarrollar el proceso educativo directamente con el alumno.

Administración Institucional: Coordinación de las acciones en una institución: planeación, ejecución y evaluación de las acciones educativas, de los recursos humanos, físicos y financieros en la institución; uso adecuado de las políticas, reglamentos y normas vigentes sobre educación.

Acción Supervisora: El quehacer del supervisor para el desempeño de sus funciones; abarca la planificación, orientación, control, evaluación y seguimiento de todos los componentes del sistema educativo.

- Perfil: Es el listado de características personales y profesionales conocimientos, habilidades y destrezas del especialista y de las especificaciones de las funciones, competencias y tareas que le corresponde ejecutar en su desempeño profesional.
- Funciones Campo de desempeño en el que debe moverse el profesional para el cumplimiento de su cargo.
- Competencias: Campos de acción en los que se debe mover un profesional y que le corresponde desempeñar para cumplir con las funciones asignadas a un determinado cargo.
- Capacitación: Es una actividad más concreta que tiene que ver con los conocimientos y habilidades impartidas en un campo específico y usualmente está acompañada de una práctica. De esta manera se puede decir que la capacitación es solamente una parte del proceso de la educación, para el desarrollo de la persona.
- Evaluar: Aprender el valor de las cosas, revisar una acción para verificar su acierto y corregir sus desaciertos.

- **Actitud:** Postura, disposición de ánimo expresada exteriormente frente a un hecho o acción: involucra la motivación y la capacitación para el desarrollo personal frente al cambio.

## 2.3 EVOLUCION HISTORICA DE LA SUPERVISION ESCOLAR

### 2.3.1 Evolución Histórica

"Desde que el estado existe como organismo de dominio, control o mediación, ha funcionado la supervisión escolar en una u otra formas pronto se descubrió que la escuela es uno de los mejores vehículos para conservar las tradiciones y defender los intereses de la cultura.

En la antigua Atenas existía el Sofronista. que era un magistrado encargado de vigilar la educación y la conducta moral; el areópago, se encargaba especialmente de controlar la acción pública de la escuela.

En Esparta los Eforos. cada uno de los cinco magistrados que elegía el pueblo;, controlaba la acción pública en todas sus manifestaciones, entre ellas, la educación.

En Roma, los Censores eran magistrados facultados por la ley para tener control y autoridad absoluta en la educación de los jóvenes.

En la civilización de occidente, las primeras escuelas elementales proceden de los claustros y los monasterios.

En la edad media la iglesia se encargaba de dirigir e inspeccionar las instituciones educativas; el obispo era la máxima autoridad, quien delegaba en los sacerdotes y demás religiosos el control de la educación. La labor de inspección fue encargada al Gran Chantre. quien es responsable de la dirección de las escuelas episcopales y abaciales; más tarde el Maestrescuela. en el siglo **x11** . " (1) .

En la legislación española del siglo de las luces (XIV al XVI) se llamaba a quienes realizaban esta función "Veedores" y además se les asignaba el título de Visitadores. En 1812 la constitución de Cádiz, manda a que se cree una Dirección General de estudios que tendrá bajo su cuidado la Inspección de la institución pública, y en 1821 el obispo de Estrasburgo creó una comisión escolar de nobles para la inspección de las escuelas.

(1) Lemus, Luis Arturo, Administración y supervisión de escuelas. Kapelusz, Argentina 1981 pag. 194.

"En Norteamérica, Barr,, Burton y Brueckner, señalan cuatro periodos en el desarrollo histórico de la supervisión:

- La supervisión como coherción;
- i\_a supervisión como laissez faire<sup>5</sup>
- La supervisión como enseñanza y guía
- La supervisión como dirección democrática.

Rodríguez Vivianco habla de las siguientes etapas de la inspección:

- El inspector como fiscalizador;
- El inspector como encargados de la preparación de los maestros;
- ~ El inspector como colaborador; y
- El inspector como líder responsable".(2)

La supervisión educativa ha evolucionado a través del tiempo en los diferentes lugares, más o menos en la misma forma; presentados en cuatro etapas, así:

- Como tarea de inspección o vigilancia, en donde el supervisor es un miembro de la administración encargado

(2) Idem, pág. 195

"En Norteamérica, Barr, Burton y Brueckner, señalan cuatro períodos en el desarrollo histórico de la supervisión:

- ~ La supervisión como cohesión?
- ~ La supervisión como laissez faire<sup>5</sup>
- La supervisión como enseñanza y gula
- La supervisión como dirección democrática»

Rodríguez Vivianco habla de las siguientes etapas de la inspección:

- El inspector como fiscalizador;
- El inspector como encargado de la preparación de los maestros;
- El inspector como colaborador; y
- El inspector como líder responsable". **(2)**

La supervisión educativa ha evolucionado a través del tiempo en los diferentes lugares, más o menos en la misma forma; presentados en cuatro etapas, así:

- Como tarea de inspección o vigilancia, en donde el supervisor es un miembro de la administración encargado

(2) Idem, pág. 195

de vigilar, fiscalizar,, comprobar y sancionar; el supervisor representa el poder, el jefe. El educador, el dependiente, el subordinado.

- ~ Como tarea de orientación o aconsejamiento; evoluciona en la función de vigilar para convertirse en ayuda y perfeccionamiento de la labor escolar;
- Como liderazgo democrático; es una tarea de guía y estímulo, se da una apertura de la comunicación entre el supervisor y el maestro.
- Como labor de análisis y mejoramiento de sistemas; hoy el supervisor es un profesional; un especialista, representante de las distintas disciplinas y su tarea es de elaboración, realización y evaluación de programas integrales de desarrollo educativo, con la colaboración de toda la comunidad educativa.

### **2.3.2 Evolución histórica de la supervisión de la educación en Colombia**

**2.3.2.1 En la colonias** Durante este período, el concepto que se tiene sobre la inspección de la escuela.

es el de un control ejercido por lo eclesiástico primero y luego por parte del Ministerio de Instrucción Pública, para efectos de vigilancia sobre las normas de desarrollo físico y moral y para el perfeccionamiento del magisterio» aquí se destacan tres conceptos fundamentales para la inspección: vigilancia, desarrollo físico, desarrollo moral y perfeccionamiento del magisterio.

La inspección en esta época parece desempeñar el papel de mantener vigente el trasplante de la cultura española a Colombia. En lo referente al mejoramiento del magisterio, influye poderosamente no la labor del gobierno colonial español, sino la aparición de obras y escritores pedagógicos como Ferjod, quien criticó en su obra (Teatro Crítico Universal), los métodos pedagógicos que imperaban en España y que fueron traídos a la colonia como el método de la enseñanza libresca. la escuela verbalista u oral.

La inspección de este periodo no se ocupa de mejorar la calidad pedagógica del profesorado, ni de remediar problemas que, como los métodos pedagógicos utilizados, afectan el nivel académico de los alumnos y profesores, el trabajo en este campo es desarrollado a nivel



individual, por prestantes pedagogos que con sus libros y sus inquietudes, tratan de mejorar la educación de la época.

La finalidad de la inspección en ésta época era conservar, irradiar y proteger a toda costa el patrimonio cultural traído por España a estas tierras.

Esta inspección no aparece como algo sistemático y eficientemente organizado; se da una inspección informal ejercida por las diferentes comunidades# religiosas, con el visto bueno del estado Español. Para concluir lo relacionado con la inspección durante la colonia, basta decir que esta velaba para que la educación mantuviera el transplante español en la Nueva Granada.

**2.3.2.2 En la Independencia:** En esta época no se conoce mucho acerca de una inspección oficial reglamentaria y con funciones específicas. Esa vigilancia está oculta a lo largo del desenvolvimiento histórico de nuestra educación, pero no se puede asegurar que por el hecho de no estar oficialmente instituida no existía.

2.3.2.3 En la República: La ley 2 de 1\*370 autoriza al poder ejecutivo para organizar la instrucción pública en tres ramas: la enseñanza, la inspección y la administración; es el llamado Plan educativo de 1870.

Por primera vez en forma oficial, se habla de la inspección local, departamental y general, fijándole funciones y reglamentación.

El estado la considera como factor importante e indispensable para el desarrollo de una acción ordenada, y que teniendo al frente personal inteligente, estudioso y bien preparado, hace palpar en breve el mejoramiento de las escuelas.

Se debe mencionar que en esta plan de 1870, se concebía la inspección separada de la administración; en la actualidad, es considerada como una función especializada de la administración educativa. Es una inspección, en la cual se busca la obediencia y el cumplimiento de disposiciones gubernamentales por parte de la institución educativa. Es una inspección normativa; legalista; que no cuestiona métodos de enseñanza; que infunde miedo a los docentes; que se realiza en la mayoría de las ocasiones en un resolver de problemas de aprobación de establecimientos educativos; a trasladar educadores: a

investigar diferentes libros de la institución; pocas veces colabora con el maestro como orientador de sus procesos.

La Constitución Nacional de 1886 en su artículo 41, establece como máximo organismo de supervisión educativa, al estado, procurando así el cumplimiento de los planes de la educación.

El siglo XX, se inicia en la educación colombiana con el Plan de 1903. Considerado como el auténtico código orgánico y sobre todo coherente, que ha tenido el país, muy superior al del siglo XIX. La ley 30 de 1903 y el decreto 491 de 1904, se preocupan por la inspección educativa; la organiza y la reglamenta a nivel local. (En cada municipio), provincial y departamental,

La finalidad de esta inspección es la de velar por la buena marcha de la instrucción en cada sección del país. La función parece ser concebida en término de simple vigilancia y control rígido de la marcha de la instrucción en los distintos niveles, con énfasis en los reglamentos; algunas orientaciones pedagógicas a inspectores locales, demostraciones de los inspectores y visitas periódicas a los docentes.

El decreto 620 de 1936, organiza la inspección como una entidad con atribuciones claramente definidas; fija igualmente los objetivos y funciones de los inspectores nacionales, quienes podrían ser intermediarios entre el Ministerio y las Direcciones de educación; debían visitar las escuelas de su jurisdicción y exigir de los maestros los informes y los datos que consideraban necesarios, así como brindarles las instrucciones del caso para el buen cumplimiento de la misión que les concierne.

De 1903 a 1936, la inspección es un control y una vigilancia de la escuela y de la clase; la ejercen ciertas personas prestantes como alcaldes, inspectores locales, inspectores provinciales, inspectores departamentales. La inspección es control rígido de la marcha de la institución primaria y secundaria con énfasis en los reglamentos. Las disposiciones que las reglamentan, llevan implícito el autoritarismo de quienes ejercen en ese momento la suprema inspección y vigilancia, con el objeto de mejorar el sistema educativo en todos sus aspectos.

En 1938 por decreto 1964 de noviembre 3, se reorganiza la inspección nacional de la educación primaria. Se crean seis comisiones nacionales de educación primaria, dependientes de la Dirección Nacional, constituida cada

una por un experto en administración escolar, uno en la organización y orientación de las labores del magisterio y otro en cuestiones relacionadas con el escalafón del magisterio.

La inspección se organiza y se perfecciona? hay preocupación por elevar el nivel académico de la educación? la labor de inspección se desarrolla en equipo? adquiere el sentido de coordinación para brindar asesoría, orientación e información? el delineamiento teórico parece satisfactorio.

En 1949, con respecto a la inspección, se tienen dos decretos: el 641 y el 642, además la resolución 417, que determina las funciones de las comisiones de los inspectores de educación primaria. El decreto 641, fija el personal de inspectores por especializaciones y señala a Bogotá como sede. El 642, reglamenta la inspección escolar en todos los grados de la enseñanza. Se le considera muy importante por cuanto mira el cuerpo de inspectores, como instrumento de enlace entre el estado y el pueblo a través de la escuela, y expresa que el adelanto de la educación depende de la eficacia de la inspección.

En este periodo de 1936 a 1949, la inspección sigue ocupándose de la escuela y del aula de clases desaparece como personal de inspección los representantes de la iglesia, las personas prestantes y los alcaldes; los inspectores deben compartir con las directivas y con los profesores, la responsabilidad de velar por el funcionamiento de la educación.

En este periodo la inspección debe atender a los siguientes frentes: mejoramiento de la educación en todos los niveles« mediante la elevación del nivel cultural de profesores y alumnos; orientación y fiscalización técnica; coordinación y fomento administrativo de los planteles.

Durante este periodo la inspección empieza a desarrollarse por equipos. Se sigue atendiendo la educación desde el punto de vista administrativo y docente, pero tal vez sin el cuidado ni la profundidad suficientes.

El decreto 10 de 1958 establece el carácter docente de la inspección dedicando más atención a los docentes e insinuando otros mecanismo para la vigilancia en el campo administrativo.

Para el año 1968, se da un gran paso en la supervisión, el decreto 3153; establece las funciones de la inspección y evaluación educativa del Ministerio de Educación Nacional.

Ahora con la presencia de un organismo rector de la inspección, sería de esperar que se introdujeran reformas saludables para el avance educativo y que se eliminara el carácter estrictamente fiscalizador que parece tener la inspección en estos momentos.

En el periodo comprendido entre 1950 y 1971, en general, se ha tratado de dar un carácter docente al inspector; la inspección es entendida como responsabilidad compartida con directores de colegios oficiales y privados, coordinadores, educadores y asesores técnicos; sus acciones estaban dirigidas a programas centralizados ciclo básico, estudios en cooperación, desarrollo del plan de estudios, participación de organismos nacionales e internacionales, para mejorar la educación y el nivel profesional del docente; se introduce el concepto, "Planeamiento de la Educación".

En el período comprendido entre 1975 y 1985 se le cambia la nominación de inspector por la de supervisor;

El decreto 088 de 1976, reestructura el Ministerio de Educación Nacional y fija funciones para la Dirección., Administración e Inspección educativa.

El decreto 1543 de 1978 en sus artículos 10 y 11, habla sobre la autorización de licencia de labores expedida por las secretarías a través de la supervisión. Históricamente existen evidencias del cumplimiento de esta función, como inspección orientada a otorgar la licencia de funcionamiento; aprobación de estudios; control de condiciones de planta física; cumplimiento de horarios y calendarios; registro y diligenciamiento de libros reglamentarios. de textos, y otras actividades. Se concibe la supervisión, más como función administrativa que de servicio o apoyo a la institución. El autoritarismo por estos manejado durante las visitas realizadas a instituciones, está basado en la legalización de formularios previamente diseñados por el M.E.N. los coloca en el plano de ejecutores carentes de autonomía frente a la norma ya establecida.

El estatuto docente, decreto 2277 de 1979, en los artículos 32 al 34, le da al supervisor el carácter de directivo docente al igual que lo establecía el decreto 10 de 1958.



El decreto 610 de 1980, en sus artículos 1 y 2 establece requisitos para ser supervisor o inspector de educación.

En 1981 en Antioquia por decreto departamental 568. se crea la División de Supervisión y evaluación en la Secretarla de Educación de Antioquia.

Después de la implantación del mapa educativo se da una distribución por distritos, según decreto 181 de 1982, cuyo objetivo principal es la asesoría técnico-pedagógica de los núcleos y los establecimientos Educativos de su jurisdicción. El decreto 1234 de 1982, adiciona al anterior el que la supervisión se realiza con carácter especializado por áreas y niveles educativos, aspecto que ya se consideraba en el decreto 641 de 1949.

Se concibe la supervisión como una base de la administración llamada a ejercer un papel fundamental como asesoría curricular; interpretación de diseños de instrucción; diseño y desarrollo de actividades docentes que faciliten el cumplimiento de los objetivos; en la integración de la docencia a la comunidad y en la eliminación de escollos que puedan presentarse en la introducción del nuevo currículo.

La resolución 10406 de 1982, establece requisitos y procedimientos de vinculación para los supervisores docentes, garantizando así un mejoramiento en la calidad del funcionario.

La ley 24 de 1988, última disposición legal, por la cual se reestructura el M.E.N.; en el párrafo del artículo 65, dice "Los inspectores y supervisores de educación adscritos a la planta central del Ministerio serán ubicados en la Dirección de ordenamiento y coordinación educativa nacional, conservarán su carácter docente según lo establece el decreto 2277 de 1979, y deberán participar y apoyar las acciones de asesoría, inspección y vigilancia de las demás direcciones generales del Ministerio.

En el decreto 1246 de junio de 1990, se adopta el sistema de nuclearización para la administración de la educación. Esta norma sólo en su artículo 20 toca algo respecto a la supervisión, cuando dice "La autoridad ejecutiva regional adecuará y reglamentará los distritos educativos y la supervisión educativa con base en las necesidades de orientación, asesoría y seguimiento administrativo y pedagógico que generen los núcleos de Desarrollo Educativo y de acuerdo con las políticas y directrices el Ministerio de Educación Nacional".

Interpretando las bases legales de la supervisión a través de la historia y teniendo en cuenta los diferentes nombres por los cuales ha pasado ésta (inspector, visitador, supervisor), sus funciones siempre se han interpretado por el ejercicio de la misma como el evaluador, controlador, fiscal; dándose entre él y la comunidad una relación de autoridad vertical.

La presencia de un supervisor en un centro educativo ha sido motivo de tensión y stress por parte de la comunidad educativa; actitud, esta que ha sido adquirida por el desconocimiento o, no práctica de su labor técnico-pedagógica, cuyo objetivo es contribuir y proporcionar el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, mediante la coordinación de los recursos humanos, financieros e institucionales.

La continua expedición de decretos y resoluciones sobre funciones de la supervisión, en ningún momento han llevado a dinamizar esta actividad; al contrario, sólo se ha confundido en la práctica a quienes la ejercen.

Resumiendo, podríamos caracterizar las etapas por las cuales ha pasado la supervisión, según las disposiciones gubernamentales:

Como tarea de inspección o vigilancia ejercida por la iglesia con fines de mantener la cultura española. En esta etapa, el inspector es un miembro de la administración encargado de vigilar, inspeccionar, comprobar y sancionar la acción de los maestros. Está unido a ellos por una acción de poder; es decir, de sumisión o dependencia, en que la comunicación es vertical, ya que el supervisor no es un funcionario técnico, sino un simple delegado de la autoridad. Esta modalidad fiscalizadora se guía por patrones rígidos, inflexibles, los mismos para todo el país, sin tomar en consideración, las peculiaridades y necesidades de cada región y mucho menos las experiencias individuales de los alumnos.

Como tarea de orientación o consejería, se reconoce la necesidad de mejorar la actuación de los maestros y para ello comienzan a promover cursos de perfeccionamiento y actualización, tratando de ir eliminando las fallas en los educadores. Esta lucha entre el cambio de la función fiscalizadora por la de orientador, exigía un replanteamiento en la designación oficial de inspección por la de supervisión.

Como Liderazgo democrático; en esta fase se mira el perfeccionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje,

incluyendo a todas las personas que trabajan en el mismo, a fin de lograr un trabajo cooperativo y democrático, respetuoso de la opinión ajena, donde las comunicaciones se dan horizontal y verticalmente.

- Como una labor de análisis y mejoramiento del sistema. Aquí, el supervisor es una persona que proporciona asistencia para el autoconocimiento, la autoevaluación y la autosuperación profesional. Se realiza el trabajo con especialistas representantes de diferentes disciplinas, para el conocimiento total de una escuela, distrito o zona administrativa determinada, con el objeto de elaborar, realizar y evaluar, programas integrales de desarrollo educativo, con la colaboración del personal involucrado.

Desde luego, el paso de una fase a otra no se opera brusca y totalmente; el proceso es lento, es más, se necesitan las distintas clases o tipos de supervisión, según el propósito o circunstancias.

El papel del supervisor está determinado no solamente por la evaluación del sistema escolar, sino por el grado de desarrollo de la organización política, económica y social del país. El grado de independencia de la supervisión viene determinado en primer término, por la

orientación general de la estructura? en segundo lugar, por el desarrollo alcanzado por la estructura escolar y por último, por el nivel de madurez del magisterio como cuerpo poseedor de una viva autoconciencia profesional y del supervisor mismo. En general, la situación del supervisor es consecuencia de la situación histórica y política del país. Allí donde ha habido por largos años un estado de dependencia y colonialismo, la supervisión tiende a realizar una función de inspección de carácter autoritario.

#### **2.4 REVISION DE LITERATURA EXISTENTE**

Después de rastrear la literatura existente en el medio, a través de visitas a las distintas bibliotecas de la ciudad? de las consultas a los centros especializados y a personas expertas en el tema; a la Asociación de Supervisores docentes de Antioquia "ASDA"; y a las universidades del Valle y la Pedagógica de Bogotá, se ha podido recoger abundante literatura, sobre el problema objeto de estudio, y de clasificarla de tal manera, que sirva de fundamentación para el marco teórico y para el desarrollo de la conceptualización de los distintos

temas, que han permitido la ubicación en esta investigación, con criterios científicos y bien fundamentados.

Una vez seleccionado el material literario, se encuentra que existe abundante literatura al respecto, pero que en su mayoría no garantiza un avance profundo para el desarrollo del marco conceptual.

Para la fundamentación teórica de este trabajo, se apoya sobre todo en los conceptos emitidos en los siguientes trabajos:

- Estudio descriptivo sobre el desarrollo histórico de la educación y de la supervisión educativa en Colombia en general y en Antioquia en particular, tesis de grado presentada en la Universidad de Antioquia en .1978 por Garcia, E. y otros.
- Perfil profesional del supervisor, artículo publicado por la revista "Curriculum" de Venezuela en .1980 y escrito por Valenzuela, Fuenzalida A.
- Teoría y Práctica de la Supervisión, trabajo realizado en la asignatura de Administración Educativa en el

Departamento de Educación Avanzada de la Universidad de Antioquia en 1982. realizado por Sarrázola, J. y De Hernández, L.

Supervisión a Nivel de Programas, realizado en la asignatura de Administración Educativa en el Departamento de Educación Avanzada en la Universidad de Antioquia en 1982, por Hernández, A., Pineda, A. y Vargas, A.

Memorias del Primer Encuentro «Nacional sobre Supervisión Educativa realizado en la Universidad de San Buenaventura de Medellín en 1983. De este importante evento se utilizaron las ponencias presentadas por los doctores! Elpidio Ceballos M., Severiano Herrera V., Julia Mora M. y Vladimir Zapata V.

Proyectos Especialización en Supervisión, trabajo preparado para el Departamento de Educación Avanzada de la Universidad de Antioquia en 1984 por los doctores Herrera V., Severiano y Timaná V. Queipo F.

Perfil de la Administración y la Supervisión de la Educación a Nivel Local, trabajo publicado por la



Revista del "Convenio Andrés Bello en Quito en 1984 por los doctores; Julia Mora M. y Fabio Bustos.

Perfil Educativo del Departamento de Antioquia, tesis de grado presentada en el Departamento de Educación Avanzada de la Universidad de Antioquia en 1985 ,por Brajales, O., Puerta M,, y otros.

Manual de supervisión educativas preparado por la Secretaria de Educación y Cultura del Departamento de Antioquia en 1985.

Proyecto de Modelo operativo para la Supervisión Educativa de Antioquia; trabajo presentado para la Secretaria de Educación de Antioquia en 1986, por los supervisores: 01 arte, Javera Jorge y Henao Restrepo Gonzálo.

Diseño Curricular para el Programa de Especialización en supervisión Educativa para la Universidad San Buenaventura de Medellin; Tesis de grado presentada en el Departamento de Educación Avanzada de la Universidad de Antioquia en 1986 por Ramírez Cortés, J. y Herrera Rodríguez, E.

- La Supervisión Educativa en el Contexto de la Administración de los Sistemas Educativos y su participación en el Mejoramiento de la Calidad de la Enseñanza-Aprendizaje, trabajo publicado por la Revista del "Convenio Andrés Bello" en 1986 por el doctor Florencio Chacón,

Cada uno de los autores presenta su punto de vista sobre el tema de la supervisión, y profundiza en él, de acuerdo con su especialidad o dominio que tienen sobre uno o varios de los aspectos; es así, como se ha abordado los diferentes tópicos en el trabajo, apoyado sobre todo en estos autores, después de ser analizados y comparados, para lograr un aporte significativo de acuerdo a los objetivos propuestos.

- Sobre la supervisión, específicamente en el departamento de Antioquia, varios trabajos han aportado en el campo de la legislación o bases legales; las características de la supervisión en nuestro departamento! las funciones del supervisor y sobre la supervisión basada en programas. Son ellos:

La ponencia presentada por el Dr. Elpidio Ceballos, en el Primer Encuentro Nacional de Supervisión, realizado en Medellín en 1983 titulada "Aspectos Conceptuales de

la Supervisión" y publicada por la Revista del ICFES, Memorias de eventos Científicos Colombianos. Su propósito es revisar y actualizar los conceptos de la supervisión en el departamento de Antioquia.

El contenido de este trabajo tiene que ver con los siguientes temas Bases legales de la supervisión; la acción supervisara y sus características; objetivos y funciones de la supervisión; competencias del supervisor; tareas y cualidades del supervisor, entre otros.

Este trabajo, es el producto de la experiencia y el estudio realizado por los supervisores del departamento.

Entre los logros que ha tenido el trabajo, encontramos que a partir de él se estructuró el manual del supervisor que actualmente tiene vigencia parcial en nuestro departamento,

Aporta a esta investigación la reseña que trae sobre las bases legales de la supervisión y el desarrollo que hace sobre las competencias del supervisor, sus tareas y cualidades.

El manual de Supervisión Educativa, publicado por la Secretaria de Educación y Cultura del Departamento de Antioquia en 1985, tiene como propósito, reunir asuntos sobre supervisión e instrumentos guías, para el cumplimiento de las tareas de los supervisores.

Aunque su contenido no aporta mucho al avance teórico, por lo menos hace un intento metodológico de recopilar y organizar los documentos existentes, desarrollando entre otros los siguientes temas: Bases legales; la acción supervisora; características, objetivos, funciones, competencias, tareas; perfil del supervisor; la supervisión educativa en el contexto de la nuclearización; procedimientos e instrumentos de la supervisión educativa.

El logro de este manual es el de convertirse en la primera guía para los supervisores, en el desempeño de las funciones como evaluadores de establecimientos educativos.

A la investigación ha aportado en cuanto a la base legal y a reafirmar los puntos de vista del trabajo anterior, puesto que está en la misma línea que lo expuesto por el Dr. Elpidio Ceballos M.

Acerca del perfil del supervisor en Antioquia, se han realizado algunos trabajos; estos permiten, fundamentar los conceptos sobre el perfil real en el departamento, que es el objetivo central de la investigación, además aporta elementos de la experiencia del trabajo a nivel de programas en el periodo comprendido entre el año 81 y 84 en el departamento, este tema es trabajado por los siguientes estudiosos:

Hernández, Alberto y otros, en un trabajo presentado en la asignatura, Administración Educativa del programa de postgrado en la Universidad de Antioquia en el año 1982, titulado "Supervisión a nivel de programas".

El propósito del trabajo es presentar la labor que debe realizar el supervisor, desde el punto de vista de orientación, asesoría y vigilancia de todas y cada una de las disposiciones emanadas del Ministerio de Educación Nacional.

El trabajo hace énfasis en las actividades realizadas por la supervisión, en la experiencia de "Supervisión por Programas" y concluye con un listado de las actividades que debe desarrollar un supervisor.

Se logra estructurar la relación de actividades del supervisor, pero no indican el cómo se llega a determinar tal relación.

Permite algunos elementos que para el estudio ayudan a fundamentar esta experiencia como una alternativa para el desarrollo de la acción supervisora.

Grajales, O., Puerta,, li» y otros en la tesis de grado presentada en 1985 y titulada "Perfil Educativo del Departamento de Antioquia", en el cual el tomo V está destinado al perfil del supervisor<sup>1</sup> educativo del departamento.

Esta tesis tiene como propósito identificar las características de la supervisión en Antioquia, y el grado de eficacia de SEIDUCA, como estructura de apoyo del sistema educativo.

El contenido del trabajo, presenta entre otros temas. Distribución 5 funciones; actividades; pensamientos pedagógicos de los supervisores en relación con su práctica; opinión de los supervisores acerca del uso de métodos y técnicas empleados y la eficacia de la Secretaria de Educación.

La metodología utilizada consiste en el rastreo y recolección de la información; luego es analizada y procesada para emitir algunas conclusiones y recomendaciones.

Con esta investigación se logró hacer un diagnóstico de la supervisión en Antioquia; se encontró que el trabajo de los supervisores es individualista y no se hace labor de equipo; presenta una yuxtaposición de elementos por su heterogeneidad; hay carencia de procedimientos y técnicas; se caracterizan por ser tradicionalistas, con miras a la vigilancia, que acarrearán problemas antes que soluciones.

Los autores presentan las siguientes conclusiones; la coordinación única y la organización en torno a programas han resultado más eficientes; unificación de criterios; mayor grado de compromiso; capacitación específica; dedicación exclusiva y atención prioritaria. Al estado le interesa "controlar el desempeño de los maestros" y los supervisores conocen y defienden esta posición. Se requiere además de proporcionar instrumentos a los supervisores, de un cambio de mentalidad, que los haga más solidarios y abiertos con los docentes, lo que facilitaría el trabajo en las innovaciones pedagógicas.

El aporte de la tesis para el trabajo es muy valioso; prácticamente es el punto de partida para realizar el perfil propuesto en los objetivos. Nos sirve para fundamentar el perfil real y como una alternativa más para realizar las propuestas del enfoque, enriquecido además por el estudio de campo.

Los supervisares, Jorge Olarte T. y Gonzálo Henao R. presentaron una ponencia en el "Seminario sobre Modelos Operativos de Supervisión" realizado en la ciudad de Cali, durante el mes de noviembre de 1986, titulada "Proyecto de Modelo Operativo para la Supervisión Educativa de Antioquia".

El proyecto pretende presentar un modelo operativo para la supervisión en torno a Programas Especializados, a fin de garantizar un desempeño profesional más eficiente que permita el mejoramiento cualitativo del proceso educativo del departamento de Antioquia. La propuesta desarrolla la siguiente temática: Antecedentes y justificación del problema; diagnóstico de la realidad sobre el estado actual del problema; alternativas de solución; selección de la alternativa más viable; ventajas y operacionalidad del trabajo en torno a programas de especialización; recursos y financiación; y criterios de control y evaluación.



El logro alcanzado por el proyecto no se conoce porque no se ha encontrado ninguna posición gubernamental, ni teórica posterior a ella; pero el proyecto permite una alternativa más en la búsqueda de soluciones al problema de la supervisión.

Para la presente investigación es de gran ayuda porque fundamenta teóricamente en qué consiste y en qué consistió la experiencia tenida en el departamento durante los años 1981 a 1984.

Los trabajos hasta ahora reseñados han facilitado una visión clara sobre la acción supervisara y los planteamientos que alrededor de ella se han hecho en el departamento de Antioquia.

Con relación a la evolución histórica de la supervisión, se hallaron dos trabajos que se han realizado en nuestro medio, son ellos:

García, E., Ortiz, C., Ochoa, G., y Vélez, E. quienes presentaron una tesis de grado en la Universidad de Antioquia en el año 1978 titulada "Estudio descriptivo sobre el desarrollo histórico de la educación y de la Supervisión Educativa en Colombia en general y en Antioquia".

Su propósito es el de hacer un recuento de la educación y de la Supervisión en Colombia y en Antioquia» para luego proponer un instrumento de evaluación periódica de la acción supervisora.

La metodología utilizada fue la de revisión de fuentes bibliográficas, y la realización de entrevistas de manera informal. Realizan el recuento histórico pero no aplicaron el instrumento por no haber tenido la colaboración de supervisores ni de los programadores.

Entre las conclusiones que presentan, están: se nota que en Colombia hay una implantación de programas foráneos, que no responden a sus necesidades y características culturales, educativas y socioculturales; hay una subvaloración de lo propio.

Sirve de apoyo a la reseña histórica, y para retomar algunos elementos del instrumento que no fue aplicado.

Sarrázola, J., De Hernández, L. realizaron un trabajo para la asignatura de Administración Educativa en el departamento de Educación Avanzada de la Universidad de Antioquia, en el año 1982 titulado "Teoría y Práctica de la Supervisión.

Su propósito fue plantear la supervisión en sus aspectos técnicos y prácticos. Realizar una guía para la administración con el enfoque de grupo.

Presentan el desenvolvimiento histórico de las supervisión en cinco estadios, desde 1910 hasta 1960.

Su metodología se basó en la reseña bibliográfica.

Este trae conclusiones como esta: Los procesos de la supervisión se conciben como apoyo al proceso de formación del alumno; la actividad supervisora es también una destreza, en la que se integra la escuela y la comunidad en la evaluación del rendimiento escolar. Es la suma de una relación humana y una relación profesional.

No se ha visto muchos logros con este, dado que hay mucha reproducción textual sin profundización de datos, análisis, ni aportes personales.

Sirven para el presente estudio, algunos elementos de la reseña histórica.

El tema central es el "perfil del supervisor en Antioquia" y está enmarcado teóricamente en los valiosos trabajos que han desarrollado estudiosos en el

nuestro departamento» en el país y en otros países latinoamericanos; el material reseñado es abundante y de una alta calidad, hace aportes muy importantes para el avance de la teoría de la supervisión, en lo que se refiere a la imagen actualizada del supervisor; la supervisión por competencias y el desempeño profesional del supervisor en los distintos niveles de desempeño.

Aportan a este tema:

Valenzuela, Fuenzávida Alvaro. En el artículo publicado en la revista Curriculum Nro. 10 de Venezuela en 1980, que se titula "perfil Profesional del Supervisor".

El propósito del autor es entregar un conjunto de elementos orientados a configurar el perfil profesional del supervisor, capacitarlo para actuar en los niveles intermedio e institucional del sistema educativo en el área técnico-pedagógica, en función directa del mejoramiento profesional de los docentes y del proceso enseñanza-aprendizaje.

El contenido del artículo gira alrededor del deber ser del supervisor y le da interés al tema del perfil del supervisor por competencias.

"El supervisor deberá ser un educador en la plenitud de la palabra, con un amplio conocimiento de todo el sistema educacional y de las técnicas que permiten optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje". El enfoque elegido por el autor, es el que de las competencias que debe poseer, clasificadas de acuerdo a las pautas en siete acápite 5 evaluación, planificación, administración, comunicación, recursos institucionales, relaciones humanas, y administración institucional. Un perfil de competencias es siempre la proyección de una idea sobre lo que es educación, o sobre lo que las relaciones profesor-profesor, o profesor-alumno, deberían ser. Este es su fundamento.

La metodología que sigue es la de un análisis literario de la teoría de las competencias y su adaptación a América Latina.

En conclusión, enfatiza en el carácter profesional del supervisor, y lo sitúa en el plano secular y técnico, en el que debe estar. Permite en la presente investigación fundamentar la teoría de la supervisión por competencias.

El Dr. Severiano Herrera Vásquez en la ponencia presentada en el primer encuentro sobre supervisión

educativa, realizado en Medellín en 1983 y que ha sido publicado por la Revista ICFES, Memorias de Eventos Científicos, en el artículo que titula "supervisión y profesionalización". Examina en forma crítica, algunos criterios implícitos en la profesionalización de los supervisores en educación? determina las características, sobre la estructura de la personalidad y las motivaciones profundas, que pueden impulsar a alguien, a interesarse por la supervisión; aplica las ideas anteriores, para caracterizar la profesión del supervisor, como educador, maestro,\* administrador, asesor, investigador, relacionista, etc.; presenta un esbozo de una estructura curricular, para la formación de un especialista en supervisión educativa.

El artículo consta de los siguientes temas: naturaleza de la profesión del supervisor; competencias en el desempeño; capacitación profunda y crecimiento profesional continuo; bases para el currículo de una especialización en supervisión; perfil del especialista en supervisión; objetivos curriculares; estructura curricular; descripción de áreas y cursos; metodología y recursos.

La metodología que sigue es la de revisión de bibliografía existente, de investigaciones anteriores; y diseño de la estructura curricular.

Los logros obtenidos son ser punto de partida, para que la Universidad de Antioquia cristalice el programa de especialización en supervisión, servir de base para la tesis que se presentó posteriormente "Diseño curricular para el programa de especialización en supervisión educativa para la Universidad de San Buenaventura de Medellín" . El estudio justifica la apremiante necesidad de la especialización de los supervisores educativos.

Para el estudio ha sido de gran valor para la fundamentación teórica sobre estos temas.

Herrera, Sevenano, y Timané, Queipo, prepararon el proyecto "Especialización en Supervisión Educativa" para el Departamento de Educación Avanzada de la Universidad de Antioquia" en 1984» El propósito es plantear la necesidad de una especialización en supervisión educativa, dadas las condiciones en que ésta viene funcionando.

El contenido del proyecto es: justificación, demanda, antecedentes, generalidades, datos específicos del programa, aspectos administrativos, financieros y académicos.

La metodología que utilizaron fue revisión de trabajos anteriores, profundización de sus propios estudios, sistematización del conocimiento sobre la experiencia de la supervisión en Antioquia.

Los logros de este proyecto, son: la justificación de la especialización como necesidad apremiante; y la iniciación del programa de Especialización en Supervisión Educativa que sirve actualmente la Universidad de Antioquia.

Ha aportado a este estudio aspectos para la justificación y antecedentes; igualmente al desarrollo del perfil profesional del supervisor y a la definición de las competencias de la supervisión.

Los doctores, Julia Mora y Fabio Bustos de la Universidad del Valle, han hecho valiosos aportes a la teoría de la supervisión a nivel nacional y a nivel latinoamericano. Su teoría está desarrollada en el artículo publicado por la Revista del Convenio Andrés



Bello, titulado "Perfil de la Administración y de la Supervisión de la Educación" publicado en 1984 Nro. 23 por la SECAB.

El propósito de la publicación, es el de ofrecer los elementos básicos, que sustenten la construcción de un perfil de la administración y la supervisión de la educación a nivel local; el cual permitirá disertar un conjunto articulado de acciones de capacitación y perfeccionamiento del personal que atiende dichas funciones.

En el desarrollo del tema, se presentan algunas de las concepciones más corrientes utilizadas en América Latina, para definir lo que es un perfil; a partir de los diferentes conceptos, se opta por el que se adapta operativamente a la naturaleza de este trabajo y las posibilidades de utilización para fines de capacitación del personal; se presenta además una definición de las funciones del nivel local, tanto desde su ubicación y pertenencia a una estructura orgánica general del sector educativo, como de su dinámica interna; se determinan los perfiles de la administración y supervisión de la educación a nivel local; parte del concepto de perfil asumido y de las funciones

pertinentes a los procesos de administración y supervisión de la educación a dicho nivel.

La metodología que utilizaron consiste en el análisis de estudios hechos en la universidad del Valle y revisión de bibliografía existente en los países del Convenio Andrés Bello»

Entre los logros, se califica conceptual y operativamente el nivel local, no sólo desde la perspectiva de la estructura orgánica de la administración educativa, sino en el marco de algunos contextos que lo determinan directamente; hacen una articulación en el esquema convergente de los perfiles de la administración y de la supervisión a nivel local, en la medida en que tanto conceptual como empíricamente, se dan funciones comunes a nivel del proceso y diferencias específicas en cuanto a su objeto; para la ejecución de funciones y/o competencias de los administradores y supervisores, se toma como punto de partida, la capacitación y actualización permanente de ellos, tratando de ubicarlos como agentes de transformación del medio.

Sus aportes conducen a apoyar la teoría alrededor de la cual se debe mover hoy la supervisión, son conceptos

muy actualizados y reconocidos a nivel latinoamericanos es un enfoque de trascendencia en cualquier investigación que se quiera hacer sobre estos tópicos.

Posteriores a estos trabajos, se realiza una tesis de grado para el departamento de Educación Avanzada de la Universidad de Antioquia, realizada por Joaquín Alonso Ramírez C. y Eleazar Herrera R» titulada "Diserto Curricular para el programa de Especialización en Supervisión Educativa para la Universidad San Buenaventura de Medellin, y presentada en el arto .1986.

El propósito es disertar la estructura curricular para el programa de especialización en supervisión educativa, basados en un estudio de factibilidad.

El contenido comprende los siguientes temast estudio de factibilidad; fundamentación de la supervisión; estructura curricular, campos, áreas, asignaturas; perfil profesional del especialista en supervisión.

La metodología fue, revisión de literatura; recolección de información; entrevista a empleadores; encuestas; análisis de la información y análisis de datos.

Lograron realizar una estructura curricular muy completa, para este programa de especialización.

Aporta varios elementos para el desarrollo del presente trabajo en lo que se refiere al perfil profesional del especialista en supervisión.

## **2.5 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.5.1 Perfil profesional del supervisor**

Conceptualizar acerca del perfil profesional del supervisor de educación, no es tarea fácil, puesto que una cosa sería el "perfil deseable" de un supervisor en educación y otras sus características reales y concretas, tanto teórica (su formación profesional), como práctica (la actividad y papeles que desempeña). Para esta parte del trabajo hay un apoyo fundamental en los conceptos esbozados por los investigadores Alvaro Valenzuela en su artículo "Perfil Profesional del Supervisor"; Dra. Julia Mora en su artículo "Conceptos de Perfil en Educación" y en los trabajos del profesor J. Severiano Herrera Vásquez en su artículo "Supervisión y profesionalización" y el

proyecto que conjuntamente con el profesor Queipo Timané elaboraron para el departamento de educación avanzada de la Universidad de Antioquia, sobre "Especialización en Supervisión".

Estos conceptos se han tomado de profesores expertos y experimentados en el campo de la supervisión educativa y se considera que esta parte es el "perfil ideal" o esperado del supervisor educativo en el Departamento de Antioquia y en Colombia en general.

Posteriormente, se dispone de una metodología donde se consulta a todo un contexto general: Rectores, profesores, alumnos, supervisores, padres de familia, comunidad, etc., de los cuales se obtiene una información lo más completa y objetiva posible, para el desarrollo del "perfil Real", y se comparan estos perfiles ideal y real, para obtener entonces el "Perfil Definitivo" del supervisor educativo.

Se pretende entregar un conjunto de elementos orientados a configurar el perfil profesional del supervisor; entendiendo por este a un profesional de la educación, capacitado para actuar en los diferentes niveles del sistema educativo, en el área técnico-pedagógica, en función de su contribución directa al mejoramiento

profesional de los docentes y por ende de la eficacia del proceso de enseñanza y optimización del aprendizaje.

El concepto de "Supervisión" que se maneja en este enfoque, no tiene, por lo tanto, referencia alguna al orden administrativo (al menos directamente), sino que se encuadra en el ámbito técnico-pedagógico, y más precisamente, en la directa relación supervisor-profesor, en el cual, a través del intercambio de experiencias, se logra un mejoramiento de la docencia. Se supone que el supervisor posee en alto grado de las competencias básicas del arte docente y es capaz de\* demostrarlas y transmitir las a quienes trabajan en el mismo ámbito.

Aún cuando el rol clásico del supervisor no incluye contacto con los alumnos, es indudable que siendo éstos la meta última de todos los esfuerzos educativos, es posible y deseable que en alguna oportunidad se de este encuentro; esto sería particularmente posible en el caso de un supervisor a cargo de un centro, unidad o programa educativo.

Los supervisores deberán cultivar las relaciones con los directivos superiores; implica la posesión de numerosas destrezas de relaciones humanas; será un profesional en permanente contacto con la comunidad; un permanente evaluador de la eficacia externa del sistema; será de

suma importancia su vinculación con organismos profesionales para una constante actualización de los contenidos y disciplinas de estudio.

El supervisor, según Valenzuela, deberá ser un educador en la plenitud de la palabra, con un amplio conocimiento de todo el sistema educacional y de las técnicas que permiten optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se concibe entonces, el perfil del supervisor, como el conjunto de características que debe reunir el funcionario para el mantenimiento y proyección de la calidad de la educación y su adecuación a las características, necesidades y perspectivas de las comunidades de las que forma parte.

El perfil del supervisor debe asumir una forma específica de expresión. Se adopta aquí el esquema de funciones, como responsabilidades generales de unas instancias, un cargo o un funcionario, y de competencias, como responsabilidades específicas a través de las cuales se ejercen las funciones.

Se elige entonces, la expresión de las funciones y competencias que constituirían el perfil del supervisor a nivel local, en términos de las características que deben poseer los funcionarios que las ejercen.

Como lo plantean los profesores Severiano Herrera y Queipo Timaná en el proyecto de "Especialización en Supervisión", un supervisor en Colombia, se puede desempeñar en cuatro medios básicos: el Ministerio de Educación Nacional, Planta Central; la Secretaria de Educación, Nivel Regional; el Distrito Educativo, Nivel local; y el aula de clase, Nivel Institucional.

Teniendo en cuenta estos contextos, el supervisor profesional se desempeñará en las funciones de: profesional teórico de la Educación; profesional educativo; planeador de la educación; gestor administrativo; comunicador; propiciador de relaciones humanas; manejador de medios de enseñanza; evaluador e investigador educativo. Para cada función se describen sus competencias. Se transcribe a continuación la definición de los campos de desempeño y la descripción de las competencias, que se presentan en el proyecto.

#### **2.5.1.1 Profesional teórico de la educación:** El

supervisor debe ser un conocedor de las diferentes tendencias en el campo educativo y del influjo que ellas han tenido o pueden tener en el transcurso de la vida nacional.



Teniendo en cuenta lo anterior, las competencias deseables en este primer papel serán:

- Interpretar lo fines de la educación colombiana y elaborar versiones sencillas de las mismas para instruir a las comunidades educativas.
- Interpretar la política educativa colombiana a la luz de los fines educativos que persigue el Estado y de los lineamientos del desarrollo nacional, elaborar documentos a la altura de docentes y\* administradores educativos.
- Mostrar la relación existente entre la estructura organizacional de la educación colombiana y las políticas y objetivos que persiguen y que se concretan en último en la calidad de la educación.
- Exponer su pensamiento crítico frente a situaciones problemáticas que indican desviaciones de los objetivos de la educación»
- Participar activamente en la preparación y revisión de política, planes, programas y proyectos del sector.

**2.5.1.2 Profesional educativo:** El profesional de la supervisión debe poseer un conocimiento y comprensión de la problemática educacional y de los temas psicológicos y pedagógicos y poder ayudar en la búsqueda de soluciones acordes con la realidad del medio en el cual se suscitan tales problemas. Para ello el supervisor deberá practicar las siguientes competencias:

- Interpretar a los docentes y administradores la legislación correspondiente a la profesión.
- Concretizar a sus colegas y docentes acerca de la importancia del papel del educador en el proceso de cambio social de nuestro país.
- Propiciar las reuniones de docentes para la discusión de asuntos profesionales.
- Frecuentar asociaciones profesionales.
- Promover entre los estudiantes de últimos años de la educación media, la carrera profesional de educación.
- Promover reuniones, foros, mesas redondas, etc. para ilustrar a la comunidad educativa acerca de los problemas de la educación.

Proponer soluciones a los problemas educativos apoyándose en las teorías pedagógicas, psicológicas y sociológicas.

**2.5.1.3 Planeador:** El supervisor debe estar en capacidad de contribuir en la planeación institucional, especialmente en el desarrollo curricular. Para ello debe poseer las siguientes competencias

- Cooperar con rectores y profesores en "la planeación de visitas de los padres de familia, a los diferentes planteles que le corresponda supervisar.
- Utilizar la planeación en grupos, con los profesores, como técnica de supervisión.
- Sugerir a los profesores en forma individual y en grupos sobre técnicas de planeación de las clases.
- Ayudar a los profesores en forma individual y en grupos, en la solución de problemas de planeación de los contenidos de la materia.

Asumir un liderazgo activo en el diseño de programas de educación para los docentes, los administradores y los mismos supervisores

Colaborar en la conformación de buenos objetivos educacionales e institucionales.

Asesorar al personal docente de las instituciones oficiales y privadas en la interpretación de reformas educativas.

Ayudar a los profesores, en forma individual, a planear actividades que les permitan mejorar permanentemente en su trabajo.

Planear con los profesores su asistencia y participación en reuniones profesionales y conferencias a nivel nacional, departamental y local.

Planear en forma cooperativa, seminarios cortos para profesores que experimentan un problema común.

Diseñar programas y unidades de aprendizaje para usuarios determinados.

- Analizar y aplicar diseños de instrucción adecuados a las necesidades del grupo docente.
  
- ~ Orientar el desarrollo del currículo y facilita su desarrollo y adecuación a las necesidades, a los intereses y a los problemas de la comunidad en que está inscrita la unidad educativa.
  
- Identificar las principales líneas de desarrollo del currículo en su área, en cuanto a objetivos y métodos.
  
- Elaborar proyectos.

**2.5.i.4 Gestor Administrativos** Consiste en la capacidad para orientar la ejecución del plan institucional, usando adecuadamente los conceptos de dirección, coordinación y estimulación, así mismo de las políticas, reglamentos y normas vigentes para los distintos niveles del sistema educativo. Por tanto debe poseer competencia para

- Practicar visitas de aprobación de estudios.
- Participar en la concesión de licencias de funcionamiento de las instituciones educativas.

Estudiar la documentación de candidatos a docentes para instituciones educativas oficiales.

Practicar entrevistas de candidatos a docentes para instituciones educativas oficiales.

Participar en la identificación y adquisición de servicios de consultoría cuando las necesidades de las instituciones así lo requieran.

Interesar a los miembros activos de 1% comunidad para que se vinculen al desarrollo de programas especiales en las instituciones.

Trabajar con los docentes y administradores en el desarrollo de estrategias efectivas, que faciliten la asistencia de los padres de familia a conferencias de información sobre las actividades educacionales de las instituciones.

Participar activamente y prestar asistencia a profesores y administradores en la interpretación de programas educacionales a la comunidad.

Inspeccionar la planta física de las instituciones para verificar si se cumplen las exigencias del Ministerio de Educación.

Inspeccionar el funcionamiento administrativo de las instituciones para verificar si se cumplen las exigencias legales del Ministerio de Educación Nacional»

Verificar la existencia de recursos y medios didácticos como biblioteca, laboratorios, equipos\* y materiales, discriminando calidad, estado de conservación, adecuación al nivel, tipo de bachillerato y modalidad.

Sugerir técnicas de manejo de personal -especialmente de alumnos- de acuerdo con las observaciones hechas durante las visitas de observación.

Ejercer liderazgo en el trabajo con profesores y administrador.

Organizar grupos para el estudio de reformas educativas a nivel nacional, regional o local.

Cooperar en la identificación de profesores con cualidades de líder o de administradores.

- Participar en la coordinación y ejecución de programas de entrenamiento para profesores, orientados a la introducción de innovaciones en el área del currículo.
- Proporcionar ayuda al cuerpo docente, de las instituciones, en la identificación y solución de problemas de carácter curricular e institucional.
- Interpretar y aplicar las normas y procedimientos administrativos pertinentes vigentes.
- Manejar instrumentos para el seguimiento de alumnos y profesores.
- Estimular un desarrollo de las instituciones capaces de cumplir sus metas educacionales y al mismo tiempo para satisfacer la necesidad de realización profesional de los docentes.

2.5.1.5 Comunicador: El especialista en supervisión debe estar en capacidad de usar una gama de modelos de comunicación y adaptarlos a diversas situaciones educativas ya sea en el aula de clase, la reunión de profesores o la de padres de familia. Las siguientes son las competencias de la comunicación:



Preparar informes escritos.

Preparar memorias o resúmenes de la actividad o de la de los docentes que supervisa.

Mantener a los administradores y docentes informados sobre los servicios disponibles dentro de las distintas agencias que posee la comunidad.

Participar en la publicación de un boletín encargado de informar a estudiantes, docentes y Vniembros de la comunidad, sobre el desarrollo curricular en todas las escuelas de la unidad que supervisa.

Utilizar los medios a su alcance para facilitar una efectiva comunicación entre la institución educativa y los miembros de la comunidad.

Utilizar la conferencia individual con los profesores como técnica de supervisión.

Escribir artículos y/o libros de carácter profesional y estimular a sus colegas, profesores y administradores a hacerlo.

Mantener abiertos los canales de comunicación entre los administradores y los profesores.

Dar información al profesorado a su cargo sobre los libros, revistas y artículos de publicación recientes y que sean Útiles para su desarrollo académico.

Facilitar la familiarización de los profesores con literatura relacionada con métodos de investigación, antes de que entren a participar en la introducción de innovaciones en forma experimental.

Informar a docentes y administradores sobre las organizaciones profesionales existentes dentro de su área de interés académico y profesional.

Preparar y coordinar visitas de grupos de docentes a instituciones donde se están realizando con éxito innovaciones en el área del currículo.

Estimular la creación de canales de comunicación entre los docentes.

Aplicar las principales técnicas ai servicios de la expresión oral del docente y de su voz, como instrumento delicado y digno de cuidado.

- identificar modelos de comunicación a través de una tarea de esta disciplina.
  
- Expresarse claramente en una charla o clase, frente a un público determinado.

2.5.1.6 Propiciador de relaciones humanas: Dado que el ejercicio de la profesión del supervisor es una continua interacción con otras personas individualmente o en grupos, debe desarrollar capacidades de tolerancia, cooperación, autoestima y comprensión hacia profesores, administradores, alumnos y padres de familia; para ello debe desarrollar las siguientes competencias:

- Aceptar por igual a todas las personas con sus defectos y cualidades.
  
- Reconocer las limitaciones propias en el trabajo interpersonal.
  
- Responder a los demás de modo que se sientan estimulados y respetados.
  
- Respetar la autoridad de la persona en diferentes cargos de la administración educativa, relacionándose

con ellas con apego a las normas corrientes de cortesía y consideración.

Guardar respeto por todas las personas que la rodean, especialmente por profesores, sin demostrar superioridad.

Mantener el secreto y discreción en todo aquello que rebase lo profesional.

Manejar técnicas de dinámica grupal en la situación de aula y en reuniones con docentes.

Fomentar el trabajo en grupos interdisciplinarios para resolver problemas que se salen del ámbito de los especialistas.

Facilitar la participación de los profesores en la planeación de innovaciones encaminadas a mejorar el currículo.

Cooperar en la solución de conflictos de relaciones surgidas entre profesores y administradores.

- Escuchar a los profesores en la exposición de sus problemas relacionados con los estudiantes, los colegas y/o la administración.
- Cooperar en la solución de conflictos de relaciones surgidas entre profesores y estudiantes.
- Manifiestar en todo momento su reconocimiento de la labor docente y estimular hacia el progreso.
- Demostrar en todo momento cortesía y buen trato.

2.5.1.7 Manejador de medios de enseñanzas En un época en que la concepción de medios y multimedios, revolucionan las condiciones externas para su aprendizaje más efectivo, la formación del supervisor debe abarcar el desarrollo de habilidades para utilizar los recursos que le proporcionan la tecnología y más importante aún los que le brinda el medio que le circunda a las instituciones educativas. En esta misma dirección, las técnicas de la .comunicación vendrán en ayuda del profesional de la supervisión. Las siguientes son las competencias básicas en este campo:

Dictar cursos a los docentes sobre la utilización de técnicas de enseñanza, recursos o medios, formas de organización de alumnos.

Sugerir a los profesores, materiales y técnicas de enseñanza apropiadas para los cursos de su especialidad y de acuerdo con las observaciones realizadas durante las visitas a clase.

Participar en el análisis de textos para ser recomendados por el Ministerio de Educación Nacional a los secretarios de educación, a los profesores de las instituciones oficiales o privadas»

Participar en el estudio de las necesidades en el área de materiales de enseñanza.

Cooperar en el desarrollo de centros de recursos para la enseñanza en la cabeceras municipales.

Facilitar la demostración de la utilización de equipos nuevos diseñados para el mejoramiento de la instrucción.

Realizar inventarios de recursos para la enseñanza existente en las instituciones y en la comunidad.

- Evaluar la calidad de los recursos existentes, para la ejecución del currículo.
  
- Diseñar, crear y reemplazar cualquier medio sofisticado de enseñanza, por elementos de fácil preparación y bajo costo.
  
- Identificar y utilizar el potencial de recursos humanos para la instrucción, no profesionales de la educación, tales como: artistas, médicos, ingenieros, etc.
  
- Manejar catálogos y fuentes de información acerca de las disponibilidades en el mercado de medios y materiales didácticos.
  
- Establcer cuáles fuentes de comunicación o información vertical y horizontal son adecuadas para asegurar la retroalimentación.

2.5.i.8 Evaluador: La evaluación en sus dimensiones de institucional, curricular y de aprendizaje, es un campo de competencias de suma importancia para el supervisor, toda vez que lo habilita para identificar problemas y necesidades en el logro de los objetivos institucionales, en el desempeño del profesor y en el logro de los alumnos

y por consiguiente, identificar objetivos y políticas educativas a diferentes niveles del sistema. Las competencias deseables en este campo son las siguientes:

Participar en la definición de criterios y medios de evaluación de la efectividad de los sistemas administrativos, en especial del proceso de supervisión.

- ~ Utilizar el trabajo en grupo de profesores y administradores para evaluar sus actividades como supervisor.
- Asistir a los profesores en el desarrollo de técnicas de autoevaluación y autocrítica de su efectividad como profesores.
- Utilizar la observación individual en el salón de clases como técnica de evaluación de la actividad del profesor.
- Criticar en forma constructiva las fallas del profesor y proporcionarle medios para mejorar la enseñanza.



Desarrollar en forma cooperativa técnicas de evaluación de la actitud de los padres de familia y otros miembros de la comunidad, hacia la escuela.

Sugerir formas de evaluación del rendimiento de los alumnos con base en las orientaciones y observaciones hechas durante las visitas a las aulas de clase y con base en los objetivos de instrucción.

Diseñar procedimientos evaluativos que midan rendimientos y consecuencias derivadas de la aplicación de métodos alternativos de enseñanza y de aprendizaje.

Participar en programas de orientación y seguimiento a fin de evaluar el efecto logrado con nuevos métodos.

Elaborar y utilizar instrumentos que permitan medir aspectos de rendimiento escolar, aptitudes y personalidad.

Elaborar informes escritos, de desempeño de alumnos y profesores, a partir de un marco teórico y científico válido.

2.5.1.9 Investigador! La investigación es el componente, que al lado de la docencia y de los servicios de extensión a la comunidad constituyen las funciones fundamentales o básicas de cualquier institución educativa, desde luego la investigación es más intensa en la educación superior, pero desde ésta y sobre todo a cargo de los profesionales de la educación, es necesario investigar todos los fenómenos, procesos y productos del sector educativo. El supervisor es un elemento fundamental en esta actividad ya que es el quien está al tanto de todas las acciones que tiene que ver con la calidad de la educación y por lo tanto requiere desarrollar competencias tales como:

- Participar en la recolección de datos estadísticos relacionados con educación.
- Cooperar y ofrecer asistencia a profesores en el desarrollo de estudios de investigación en el área de instrucción.
- Prestar **asistencia y colaboración** en **forma** individual a **profesores** interesados en **Implementar** experimentalmente nuevos métodos y **estrategias** en el **aula** de clase.

- Asistir a los profesores en la búsqueda, interpretación y utilización de investigaciones existentes, en relación con diferentes problemas que sean de su inquietud.
  
- Colaborar en el desarrollo de seminarios tendientes a estimular la investigación por parte de instituciones y profesores individualmente.
  
- Iniciar investigaciones tendientes a encontrar respuesta a aquellos interrogantes surgidos de la práctica educativa y que tengan en cuenta la realidad del medio.

Este perfil propuesto en el proyecto de Especialización en Supervisión Educativa para el Departamento de Educación Avanzada de la Universidad de Antioquia, ha servido de base para estructurar el perfil ideal o esperado, en este trabajo lo comparamos con el perfil real, que nos da como resultado del estudio de campo y poder así sacar unas conclusiones del perfil definitivo para el Supervisor docente en el Departamento de Antioquia.

### **2.5.2 Supervisión por programas**

Mediante el decreto departamental IMro. 568 de marzo de 1981, al reestructurarse la Secretaría de Educación, se crea la División de Supervisión y Evaluación, y los supervisores radicados hasta entonces en los Distritos, son concentrados en Medellín.

Las funciones asignadas por la norma citada, giran en torno a diseñar asesorar, controlar y evaluar planes por especialidades académicas y programas educativos.

En 1982 la Resolución Nacional 10406, plantea nuevamente la radicación de los supervisores en los distritos.

Pese a esta disposición, los supervisores permanecen en Medellín hasta 1984, tiempo en el que estuvieron asesorando y supervisando los programas de la Secretaría de Educación, tales como, Evaluación institucional; Educación Especial; Experimentación Curricular; Educación no Formal (alfabetización, artesanías, educación de adultos, primaria diurna acelerada, plan triangular); preescolar; Escuela unitaria; Educación Física y Deportes.

Más tarde la Supervisión pasa de ser División y se convierte en coordinación, con dependencia de la División Operativa, una persona coordina desde el nivel central la supervisión<sup>5</sup> vuelven los funcionarios de esta célula administrativa a los Distritos, en cumplimiento de la resolución 10406 de 1982.

No se conoce evaluación oficial por parte de la entidad gubernamental, sin embargo, algunos supervisores y personas concientes de la necesidad de que toda acción se estudie a la luz de logros y procesos, hicieron análisis de la supervisión por programas. Tal es el caso de Alberto Hernández y otros, en el año 1982 presentaron un trabajo en el que comprueban como en el Departamento de Antioquia, los estamentos educativos poco conocen de la acción supervisora; hecho que mejoró aunque no sustancialmente cuando la supervisión trabajó por programas.

La supervisión por programas consistió en que cada División, Dirección o Dección de Secretaria que manejara programas, se le asignaba un equipo de supervisores por parte de la división de supervisión. Tal equipo se preparaba en el programa asignado y velaba por la capacitación de los docentes, la implementación y desarrollo del mismo en todo el departamento; lo que

tendría que garantizar un seguimiento permanente y una oportuna aplicación de correctivos.

Efectivamente según el criterio de los jefes de algunos programas esto se logró mantener con varios de ellos, como experierntacion curricular; educación no formal, escuela unitaria. No se puede hablar del éxito total del trabajo, ya que ello dependió en gran parte de la actitud de los responsables de los programas y sobre todo de la del supervisor; además fue muy corto el período para evaluar suficientemente los logros.

Cuando los supervisores fueron desplazados nuevamente a los distritos, se hizo excepción con la delegación del M.E.N. donde dejaron cinco (5) supervisores para coordinar el programa de legalización de estudios en el departamento.

No sucedió lo mismo con los otros programas; por ejemplo con el de Experimentación Curricular, que en ese preciso momento iniciaba la etapa de expansión y se quedó sin la asesoría de los expertos, supervisores. Según el criterio de las personas involucradas en el programa, como Supervisores, expertos y educadores, hacen ver que una de las causas para no lograr los objetivos de la Renovación Curricular fue esta reforma.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACION

La investigación que nos ocupa es aplicada, dado que se realiza con propósitos prácticos.

Desde el punto de vista del nivel del conocimiento que se desea obtener, se puede decir, que es una investigación evaluativa: "En cuanto busca en el plano descriptivo los resultados obtenidos por un determinado programa o curso de acción, y en el plano explicativo, las causas que dan cuenta del logro de los mismos"(1).

Según las estrategias a utilizar para explicar y describir el problema de estudio, es una investigación no experimental .

(1) Briones, Guillermo. Teoría y Metodología de la investigación Evaluativa, PIIE, Santiago Chile, 1985,

Resumiendo, el estudio es una investigación aplicada, en el que se desarrolla un diserto de campo no experimental.

### **3.2 VARIABLES E INDICADORES**

#### 1. PROFESIONAL TEORICO DE LA EDUCACION

- 1.1 Interpreta fines, políticas y estructura del sistema educativo.
- 1.2 Participa en la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos del sector.
- 1.3 Se actualiza en medios y técnicas de supervisión.

#### 2. PROFESIONAL EDUCATIVO

- 2.1 Promueve reuniones, foros, seminarios, etc. para docentes y para la comunidad educativa.
- 2.2 Participa en actividades de mejoramiento de los docentes.
- 2.3 Propone soluciones apoyado en la pedagogía, psicología y la sociología.

#### 3. PLANIFICADOR EDUCATIVO

- 3.1 Utiliza la planeación en grupo y las reuniones con docentes.



Sugiere y colabora sobre y en planeación de los rectores y de los docentes.

Colabora en diseños de programas de educación para supervisores, directivos docentes y docentes.

Orienta el desarrollo del currículo de acuerdo con los intereses y necesidades de la comunidad.

Planea sus actividades.

Elabora sus proyectos

Lidera acciones innovadoras.

#### ADMINISTRADOR EDUCATIVO

De su propia gestión

Del currículo

#### COMUNICADOR EDUCATIVO

Facilita la comunicación institución-comunidad.

Aplica técnicas de expresión oral y escritas.

Unifica criterios con el equipo de supervisores,,

#### PROPICIADOR DE RELACIONES HUMANAS

Acepta y respeta a todas las personas, reconociendo limitaciones y valores propios y ajenos.

Maneja buenas relaciones: cortesía, buen trato.

Propicia clima de armonía.

#### MANEJADOR DE MEDIOS DE ENSEÑANZA

7.1 Asesora la selección de textos y materiales didácticos.

7.2 Dicta cursos sobre medios de enseñanza.

#### 8. EVALUADOR EDUCATIVO

8.1 Participa en la definición de criterios y medios de evaluación de los sistemas administrativos

8.2 Utiliza y asiste en técnicas de evaluación.

8.3 Analiza las fallas del educador y lo asesora para mejorar.

8.4 Diseña procedimiento evaluativos.

8.5 Evalúa los procesos institucionales.

#### 9. INVESTIGADOR

9.1 Coopera y asiste en estudios investigativos.

9.2 Se prepara y hace investigaciones científicas.

#### 10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERVISION DOCENTE

10.1 Capacitación que se da a los supervisores

10.2 Organización de la supervisión

10.3 Recursos de la supervisión

10.4 Relación con otros funcionarios de Secretaría de Educación.

10.5 Requisitos para ser supervisor docente.

#### 11. IMAGEN DEL SUPERVISOR

### 3.3 DEFINICION DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

La población la conforma la comunidad educativa de los 18 distritos educativos existentes en el Departamento de Antioquia.

Se considera dentro de este universo, los siguientes subgrupos o estratos:

**Estrato As Supervisores docentes** En la actualidad se cuenta con 79 plazas de supervisores en el departamento, de las cuales hay: 4 vacantes y 75 activos; 2 de ellos participan en esta investigación por lo tanto se cuenta con 73 supervisores en este estrato; 5 que laboran en la Delegación del Ministerio de Educación Nacional; 2 que trabajan específicamente con los programas de la División de Educación No Formal y los otros 66 que están distribuidos en los 18 distritos educativos, como están especificados en el consolidado de la población.

**Estrato Bs Jefes de distrito educativos** Se compone de 18 jefes de distritos educativos que están ubicados en cada uno de los Centros Administrativos Regionales a lo largo de todo el departamento.

La situación de relación existente entre los supervisores y los jefes de distrito son las siguientes:

- El jefe de distrito realiza con los supervisores reuniones periódicas para informar y programar actividades.
- Hay una dependencia en línea de autoridad entre el jefe del distrito y la acción supervisora.
- Los supervisores presentan al jefe de distrito informes y alternativas viables con relación a acciones administrativas que ameritan estudio, después de la realización de una actividad.
- Los supervisores le presentan diagnósticos institucionales.
- Los supervisores asesoran al distrito en lo relacionado con planes y programas.

**Estrato C. Directores de Núcleo de desarrollo educativo:**

Actualmente funcionan en el departamento 241 núcleos de desarrollo educativo, ellos son unidades de desarrollo dentro de los distritos, igualmente su jefe inmediato es el jefe de distrito y su relación con los supervisores

debe ser directa, aunque en la práctica muchas veces no se relacionan entre sí y esto depende de la administración que ejerce el jefe de distrito, en teoría estos deben programar acciones conjuntas en las que directores de núcleo y supervisores docentes participen activamente»

Las situaciones de relación existentes entre los supervisores docentes y los directores de núcleo son las siguientes:

- Identifican las necesidades curriculares del sector.
- Realizan las visitas de aprobación de estudios a las instituciones educativas del núcleo.
- Realizan conjuntamente la asesoría en la administración de acciones educativas.
- Asesoran la implementación de planes y programas.
- Unifican criterios en el comité operativo del distrito.
- Realizan conjuntamente el estudio y la solución de problemáticas educativas.

**Estrato D. Directores de establecimientos educativos:**

Actualmente funcionan en el departamento 5.121 instituciones educativas, las cuales están dirigidas por 4»497 directores de básica primaria y por 624 rectores de básica secundaria y media vocacional. La relación que se

presenta entre directores y supervisores es directa, si bien es cierto, que en la práctica sólo lo hacen cuando se requiere de una visita de aprobación de estudios o para resolver conflictos o situaciones de casuística, que son casos relativamente esporádicos, lo ideal sería que estos se relacionaran más continuamente para desarrollar acciones administrativas conjuntas, sobre todo en lo que tiene que ver con el desarrollo del currículo.

Las situaciones de relación que existen entre el directivo docente y el supervisor son:

- Visitas de evaluación
- Visitas de aprobación de estudios
- Asesoría administrativa de los supervisores hacia los directivos.
- Análisis y solución de conflictos educativos.

Estrato E. Docentes: El número de docentes en el departamento es de 24.952. Se desempeñan como educadores de primaria 15.695 y como educadores de secundaria 9.257. La relación existente entre el docente y el supervisor es directa, aunque en la práctica se limita a los momentos de visita para aprobación de estudios cuando el supervisor considera que debe visitar el aula o para revisar la papelería reglamentaria que debe llenar el

docentes o cuando el educador está comprometido en algún conflicto educativo.

Las situaciones de relación entre el supervisor y el docente son!

~ La capacitación y actualización periódica que hace el supervisor a los docentes.

- Asesoría de planeamiento didáctico.

- Participación conjunta en talleres pedagógicos y en investigaciones.

- El supervisor orienta al educador en la administración del proceso.

- El supervisor asesora a los educadores para resolver algún conflicto.

**Estrato F. Técnicos de la Secretaría de Educación:** Este estrato lo componen los funcionarios que se desempeñan en las siguientes dependencias de la Secretaría de Educación Departamental: 1 Sub-secretano de educación departamental; 1 delegado del Ministerio de Educación Nacional; 6 Direcciones; 14 Divisiones; 11 Secciones; 2 Coordinaciones; 20 programadores Académicos; 1 Jefe de Educación Especial Municipal y 1 Jefe del Departamento de educación de la Secretaría de Educación Municipal; para un total de 57 funcionarios en este estrato. La relación

que existe entre estos funcionarios y los supervisores es indirecta, excepto con la dirección operativa, con las demás dependencias hay muy poco contacto o ninguno, por esto se nombra aquí aquellas con las cuales hay alguna relación y son ellas las que se tiene en cuenta para recoger la información requerida.

**Estrato G. Comités de Representantes de Grupo:** Está

conformado por los 5.121 comités de representantes de grupo, de igual número de establecimientos educativos que funcionan en el departamento. Estos comités representan a los 521.383 alumnos de básica primaria y a los 168.416 alumnos de básica secundaria y media vocacional, siendo un total de 689.799 alumnos que tienen en el departamento. En cada institución debe funcionar el comité de representantes de grupo, quienes son los voceros de todo el estudiantado, y si bien es cierto que en algunas instituciones no funcionan, en teoría deben de existir. La relación que hay entre los supervisores docentes y los alumnos o estos comités es muy poca o casi ninguna»

**Estrato H. Estamentos representativos de la comunidad:**

La población que conforma este estrato está compuesta por los siguientes subgrupos:



- Comités Interinstitucionales Municipales, son 129 en el departamento y está conformado en cada municipio por: el alcalde, un representante de cada entidad oficial existente; el representante de la autoridad eclesial; el representante de la autoridad militar o policial; el representante de las juntas de asociaciones de padres de familia; el coordinador de las juntas de acciones comunales; el presidente de la junta de deportes y otros que son considerados en cada municipio como líderes comunitarios; en algunos municipios funcionan además las juntas o comités nucleares de educación.
- Juntas de asociaciones de padres de familia que son 5.121 en todo el departamento, una por cada institución educativa.
- Otras asociaciones que estén conformadas en el municipio como: sindicatos; Sociedad de Mejoras Públicas; Club Rotario; Club de Leones; Casa de la Cultura; Comité Cultural; grupos de voluntarios, etc.

La relación que tienen estos grupos con la supervisión docente es indirecta y casi ningún contacto, aunque algunas veces pertenecen a nivel personal a alguna de ellas.

CUADRO I

CONSOLIDADO DE LA POBLACION													
DISTRITO NRO.	NRO. DE MUNI- CIPIOS	SUPER- VISORES	DIREC- TORES DE NUCLEO	DIRECTORES DE ESTABLECIMIENTOS						DOCENTES			
				SECUNDARIA			PRIMARIA			TOTAL	SEC.	PRIM.	TOTAL
				OF.	PRIV.	TOT.	OF.	PRIV.	TOT.				
1	1*	8	11	86	72	108	155	45	200	308	1276	2082	3358
2	1*	8	12	51	60	111	167	49	216	327	2072	2117	4189
3	4	5	7	26	24	50	136	19	155	205	715	1021	1736
4	7	6	11	25	31	56	122	31	153	205	782	1018	1800
5	6	3	8	11	3	14	167	5	172	186	186	415	601
6	10	5	16	21	-	21	345	3	348	369	386	755	1141
7	12	3	12	19	6	25	212	1	213	238	237	588	835
8	6	2	14	15	6	21	276	1	277	298	189	569	758
9	6	3	11	15	7	22	286	8	294	316	220	741	961
10	11	2	14	13	1	20	254	-	254	274	286	587	873
11	6	3	12	11	1	12	246	-	246	258	179	447	626
12	6	2	10	14	8	22	156	32	188	210	204	432	636
13	6	2	18	20	1	21	18	35	277	298	278	326	1204
14	13	4	22	24	3	27	367	-	367	394	469	367	1436
15	11	5	14	24	1	25	238	4	242	267	461	713	1174
16	5	3	15	13	1	14	275	1	276	290	279	560	839
17	3	3	18	11	1	12	331	-	331	343	245	688	928
18	10	3	16	33	10	43	233	5	238	331	733	1124	1857
TOTAL	129	75**	241	388	236	624	4275	222	4497	5121	3257	15695	24952
* MUNICIPIO DE MEDELLIN ** 3 EN LA DELEGACION DEL M. E. N.													

FUENTE: CONSOLIDADO DE INFORMACION SOBRE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS 1333  
CONSOLIDADO DE INFORMACION SOBRE ALUMNOS MATRICULADOS X DOCENTES 1933  
FORMULARIOS ESTADISTICOS X PLANEAMIENTO EDUCATIVO DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA  
NOVIEMBRE DE 1333

### 3.4 DISEÑO MUESTRAL

#### 3.4.1 Selección de la muestra

El tipo de muestra a trabajar en el estudio es: estratificada, por racimos o conjuntos, proporcional, ai azar; permite minimizar los costos, sin menguar las condiciones fundamentales de una muestra. Para ello se tuvo en cuenta la división por regiones naturales existentes en el Departamento de Antioquia; donde en cada región hay similitud en sus características. Tomamos entonces las 9 regiones del departamento y le asignamos a cada una de ellas el, o los distritos que le corresponden.

Un primer tamaño muestra! se toma con la población de los 18 distritos educativos y una muestra del 60%, que asegura por sí solo representatividad.

$$N = 18 ; n = 60\% = 11 ; r = 9$$

Para una población de 18 distritos educativos, se toma una muestra del 60%, que equivale a 11 distritos para distribuirlos proporcionalmente y ai azar entre las 9

regiones naturales que hay en el departamento, estas regiones conforman lo que se ha llamado los racimos, o conjuntos, o conglomerados.

**CUADRO 2. CONSOLIDADO DE LA POBLACION POR RACIMOS**

REGION		DISTRITOS		
NRO	NOMBRE	CANTIDAD	NRO.	SEDE
1	Valle de Aburra	4	01 02 03 04	Medellin Oriental Medellin Occidental Bello (Norte) Itagüi (Sur)
2	Magdalena Medio	1	05	Puerto Berrio
3	Nordeste	1	06	Cisneros
4	Norte	2	07 08	Santa Rosa Yarumal
5	Bajo Cauca	1	09	Caucasia
6	Occidente	2	10 1.1	Santa Fe de Ant. Frontino
7	Uraba	2	12 13	Apartado Turbo
8	Suroeste	2	14 15	Andes Caldas
9	Oriente	3	16 17 18	Sonsón Marinilla Rionegro

Para hallar la muestra de cada conjunto se busca primero el porcentaje que le corresponde a cada región con

respecto a la población que son los IB distritos, luego se encuentra la proporción para cada región:

NR = Número de regiones o de racimos

N = Población, 18 distritos educativos en el departamento

Nr= Número de distritos en cada racimo o región

nr = Muestra por región

Da = Distritos seleccionados al asar

**CUADRO 3. CONSOLIDADO MUESTRAL POR RACIMOS**

REGION NR	DISTRITOS Nr	PORCENT. %	PROPORCION ÷	MUESTRA nr	DISTRITOS Da
1	4	22.2	2.4	2	02 y 03
2	1	5.5	0.6	1	05
3	1	5.5	0.6	1	06
4	2	11.1	1.2	1	07
5	1	5.5	0.6	1	09
6	2	11.1	1.2	1	10
7	2	11.1	1.2	1	12
8	2	11.1	1.2	1	15
9	3	16.7	1.8	2	16 y 18
TOTAL					

### 3.4.2 Tamaño Muestral (nt)

Para el tamaño muestral de los racimos y de los estratos se tiene en cuentas

$$n = \frac{G^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) \cdot p \cdot q}$$

Según Arkin y Col ton, Tables for Statisticians.

Tabla para la determinación de una muestra sacada da una población finita, para margenes de error del 1, 2, 3, 4, y 5 por 100 en la hipótesis de  $p = 50\%$  y margen de confianza del 95,5 por 100;

$p = 50\%$  ;  $q = 50\%$  ; Margen de error del 4%;

Margen de confianza del 95,5%;

Población total (N): 18.043 unidades que componen los racimos (en los 11 distritos elegidos por regiones). Ver cuadro 4.

Muestra Total (nt): 606 (según Tablas de Arkin y Col ton)

Muestra en cada estrato (ne) :  $ne \sim \frac{N_{e \times n \ t}}{N}$

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA EN CADA DISTRITO  $N_d \times n_t$   
 Muestra por distrito o racimo (nd):  $nd = \frac{\quad}{N}$

Se toma una muestra por distrito que representa cada distrito  $N_{ed} \times n_e$   
 Muestra de cada estrato por distrito (ned):  $ned = \frac{\quad}{N_e}$

D = Distritos E = Estrato

CUADRO 4. TAMAÑO MUESTRAL

D	A		B		C		D			E			TOTALES				
	N	n	N	n	N	n	N	n		N	n		N	n			
02	8	0.2	-	1	0.0	12	0.4	327	10.9	11	4189	140.8	141	4537	152.3	152	
03	5	0.1		1	0.0	7	0.2	205	6.8	7	1736	58.3	59	1954	65.6	66	
05	3	0.1		1	0.0	8	0.2	186	6.2	7	601	20.2	20	799	26.8	27	
06	5	0.1	1	1	0.0	16	0.5	369	12.3	12	1141	38.3	38	1532	51.4	51	
07	3	0.1		1	0.0	12	0.4	1	238	7.9	8	835	28.0	28	1089	36.5	37
09	3	0.1		1	0.0	11	0.3	316	10.6	11	961	32.3	32	1292	43.3	43	
10	2	0.0		1	0.0	14	0.4	1	274	9.1	9	873	29.3	29	1164	39.0	39
12	2	0.0		1	0.0	10	0.3	1	210	7.0	7	636	21.3	21	859	28.8	29
15	5	0.1		1	0.0	14	0.4	267	8.9	9	1174	39.4	40	1461	49.0	49	
16	3	0.1		1	0.0	15	0.5	1	290	9.7	10	839	28.2	28	1148	38.5	39
18	3	0.1		1	0.0	16	0.5	331	11.1	11	1857	62.4	63	2208	74.1	74	
	42	1.4	1	11	0.3	135	4.5	4	3013	101.1	102	14842	498.4	499	18043	605.3	606

**DISTRIBUCION DE LA MUESTRA EN CADA DISTRITO**

Se toman los municipios que conforman cada distrito y se elige uno al azar;

<b>DISTRITO</b>	<b>MUNICIPIO (elegido al azar)</b>
02	Medellin (Occidental)
03	Copacabana
05	Puerto Berrío
06	San Roque
07	Don Matias
09	Caucasia
10	Sopetrán
12	Chigorodó
15	<b>Amaga</b>
16	La Unión
18	Guarne

Dado que;

1. La muestra para los estratos **A**, B y C, resulta muy pequeña con el tipo de muestra elegidos 1, 0.3, y 4.5 respectivamente.
2. El tamaño de los estratos A, B y C tiene pocas unidades; '75, 18 y 241 respectivamente.



3. En el estudio interesa obtener resultados por separado para esos estratos y poder hacer un análisis intraestratal.
4. La muestra que resulta (1, 0.3, y 4.5) no permite mayor validez en la inferencia.

Se optas

Aplicar el tipo de muestra elegido a los estratos D (directivos) y E (docentes).

Para los estratos A (Supervisores docentes) y B (jefes de Distrito), hacer un censo.

Para el estrato C (Directores de Núcleo), se toma como muestra a la mitad más uno de los directores de núcleo de cada distrito, lo que equivale a una muestra de un 567. del estrato. asegurándose así representatividad. La selección de esa mitad más uno en cada distrito se hace al azar con el listado de directores de núcleo que se tiene en el distrito educativo.

La determinación tomada con los estratos A, B y C la respalda el hecho de que no afecta la validez del

estudio, sino que por el contrario, disminuye el margen de error.

ESTRATO	POBLACION	MUESTRA	PORCENTAJE %
A Supervisores Docentes	75	75	100
B Jefes de Distrito	18	18	100
C Directores de Núcleo	241	135	56
D Directores de establecimientos	5.121	102	2
E Docentes	24.952	499	2
Total	30.407	829	3
F Técnicos de Secretaria de Educación	57	30	53
6 Comités de Representantes de grupo	5.121	44	1
H Estamentos de la comunidad	5.531	55	1

### 3.4.3 Criterios para el muestreo de los estratos F, G y

H

Estrato F Técnicos de Secretaria de Educación: se considera aquí a los directivos de SEDUCA que tienen alguna relación con la supervisión docente **y** que pueden aportar alguna información de acuerdo a su opinión con respecto a ésta:

- 10 de los 20 programadores académico así: 1 de educación especial, 1 de educación no formal **y** 8 de educación formal.
- 2 de la Secretaria Municipal de educación así: 1 jefe de educación especial municipal; 1 jefe del departamento de educación municipal.
- 2 Coordinaciones que funcionan en la secretaria: Consejería y orientación **y** capacitación docente.
- **i de las 11 secciones: Selección e inducción y evaluación.**

- 7 de las 14 Divisiones así: Educación Formal, Educación no Formal, Educación Especial, Escalafón, Registros y Diplomas, Bienestar, y Personal.
- 6 Direcciones que funcionan en la secretaría: Operativa, planeamiento, currículo, extensión cultural, recursos físicos y financieros y recursos humanos.
- 1 el subsecretario de educación y cultura.
- 1 Delegado del Ministerio de Educación Nacional.

El instrumento que se aplica a cada uno de los integrantes de la muestra para este estrato es una entrevista estructurada individual.

Estrato G, Comités de representantes de grupo: Dada la poca relación que existe entre los alumnos y los supervisores docentes se decidió que esta entrevista para recoger información sobre la imagen que tienen del supervisor, sea aplicada a los comités de representantes de los alumnos, puesto que estos pueden tener una mejor idea del funcionamiento de la educación a nivel de supervisión y ellos conocen mejor a la institución. Se busca que en los municipios seleccionados para aplicar la encuesta a los otros estratos, se realice una reunión por

lo menos con 4 organizaciones de representantes de grupo de cada municipio.

Estrato H Estamentos representativos de la comunidad: **Se** tiene en cuenta para este estrato 3 subgrupos:

- Comités interinstitucionales municipales, son 129, uno en cada municipio del departamento, se aplica la entrevista a cada uno de los municipios seleccionados para un total de 11.
- Juntas de asociaciones de padres de familia: Se realiza una reunión con la participación de por lo menos tres juntas de asociación de cada municipio seleccionado al azar para los demás estratos y así se tienen 33 asociaciones de padres de familia.
- Otras asociaciones: se realiza una reunión invitando a las personas que hagan parte de estas agrupaciones, conformándose así un grupo por cada municipio seleccionado, o sea 11 agrupaciones.

### 3.5 RECOLECCION DE LA INFORMACION

#### 3.5.1 Medios y técnicas para recoger la información

**3.5.1.1 Rastreo de la información:** Se hace a través de dos fuentes; la humana y la documental. La fuente humana la constituyen: El investigador principal; el equipo coinvestigador; las personas que conforman la población; profesores de la Universidad de Antioquia y de otros centros universitarios expertos en el tema de supervisión y de investigación. A la fuente documental pertenecen; artículos, libros, documentos, estudios, tesis y revistas, que sobre el tema se han allegado por medio de consultas a las diferentes bibliotecas de la ciudad y por correspondencia a cada una de las Secretarías de educación del país; igualmente, solicitando a otras universidades del país como la del Valle, la Pedagógica Nacional de Bogotá y la Universidad de Pamplona en N. de Santander, y a otros países por medio de correspondencia con universidades o delegaciones culturales.

### 3«5,1.2 Instrumentos a aplicar

**3.5.1.2.1 Encuestas** El instrumento a aplicar a los cinco estratos: Supervisores Docentes; jefes de distrito Educativo; Directores de Núcleo de Desarrollo Educativo; Directores y rectores de Establecimientos Educativos; y Docentes; es una encuesta diseñada con una escala tipo Likert, que ha sido doblemente validada por medio del juicio de expertos y por medio de una prueba piloto. Este instrumento busca identificar las características y funciones reales del supervisor, y conocer sus actitudes frente a las características personales y profesionales, que debe poseer un supervisor así como su opinión frente a la estructura y organización de la supervisión; esta escala se compone de tres subescalas así:

Primera: Busca medir la actitud del supervisor Docente y la opinión de los otros estratos frente a las características del supervisor en su desempeño.

Segunda: Busca medir las características y funciones del supervisor docente frente al perfil ideal, o sea, frente al deber ser del supervisor.

Tercera: Busca medir la opinión que tienen los diferentes estratos frente a la estructura y organización de la Supervisión docente en el Departamento de Antioquia.

3.5.1.2.2 Entrevistas Para cada uno de los integrantes de la muestra que componen el estrato F, se aplica una entrevista estructurada individual, con el fin de medir la imagen que se tiene del supervisor docente y su opinión sobre la organización.

Para los estratos G y H, Comités de representantes de grupo y estamentos representativos de la comunidad, se aplica una entrevista semiestructurada de tipo grupal, con el fin de obtener información sobre la imagen que tiene el supervisor docente en la comunidad educativa.

### 3.5.2 Técnicas

Para el estrato A, Supervisores docentes, la encuesta es aplicada por los coinvestigadores a la totalidad de supervisores en una reunión ordinaria que realiza "ASDA" en su Sede en la ciudad de Medellín.



Para el estrato B, Jefes de Distrito Educativo, la encuesta es aplicada por el investigador principal y los coinvestigadores directamente en una de las reuniones ordinarias que realiza con ellos la Dirección Operativa de la secretaria de educación, son encuestados la totalidad de jefes de distrito.

Para el estrato C, Directores de Núcleo de desarrollo educativo, la encuesta es aplicada por los jefes de distrito en la reunión del comité operativo del distrito que se realiza ordinariamente, para ello serán informados y adiestrados previamente los jefes de distrito, en la reunión del comité de la dirección operativa mencionada en el estrato anterior, para garantizar la confiabilidad de esta encuesta se le presentará al jefe del distrito, el número de los núcleos a quienes debe aplicar la encuesta, estos son seleccionados al azar valiéndose de la numeración que identifica a cada núcleo, y según el tamaño muestra! ya establecido.

Para el estrato D, Directores y rectores de establecimientos educativos. La encuesta es aplicada por un grupo de supervisores seleccionados entre quienes realizan los estudios de especialización en supervisión en la universidad de Antioquia, puesto que ellos tienen un mejor manejo de las técnicas de investigación, tienen

además las posibilidades de desplazarse por los distintos municipios, para garantizar la confiabilidad de esta encuesta en su aplicación es indispensable que la realice el supervisor en compañía del director de núcleo del municipio seleccionado al azar en la determinación de la muestra, el grupo es preparado previamente por el equipo de coinvestigadores donde se les indicara la manera de seleccionar al azar el número de directivos del municipio según la muestra.

Para el estrato E, Docentes, la encuesta es aplicada por el equipo que na sido preparado para la aplicación en el estrato D, quienes aprovecharán la visita a ios municipios seleccionados para aplicarla simultáneamente a estos otros estratos. El equipo tendrá en cuenta estrictamente los criterios para seleccionar al azar la muestra de este estrato en cada municipio, teniendo la participación de los docentes en representación de todos los sectores posibles, rural, urbano, oficial, privado, primaria y secundaria.

Para el estrato F, técnicos de la secretaria de educación, la entrevista prevista para este estrato será aplicada por los coinvestigadores a cada uno de los técnicos asignados en la muestra, para tal efecto se pedirá cita previa a cada uno de los funcionarios.

Para el estrato S, Comités de representantes de grupo. Con este estrato se realiza una entrevista semi-estructurada grupal, la realizan los integrantes del equipo que ha sido preparado para aplicar la encuesta a los estratos D y E, en compañía del Director de núcleo respectivo, para tal fin se citará previamente a una reunión con la participación de los comités de representantes de grupo de por lo menos cuatro instituciones educativas del municipio que ha sido seleccionado en la muestra, el equipo se vale de una guía de entrevista que ha sido doblemente validada por prueba piloto y por juicio de expertos, el interés de esta entrevista es el de recoger información sobre la imagen que tiene el supervisor en la comunidad educativa y puede convertirse en un foro sobre supervisión tanto en este estrato como en el H. Estamentos de la comunidad.

Para el estrato H, Estamentos Representativos de la Comunidad. La aplicación de esta entrevista tiene las mismas características de la anterior, se aplica a tres grupos; en una reunión con los comités interinstitucionales del municipio solicitándola previamente al alcalde del municipio seleccionado; otro grupo es el de por lo menos tres asociaciones de padres de familia que funcionan en las instituciones educativas del municipio; y el otro grupo, de organizaciones de la

comunidad existentes en el municipio, para tal fin se citará previamente a sus integrantes a una reunión. Estas entrevistas como ya se dijo pueden convertirse en un foro sobre el ser y el deber ser de la supervisión, esto ayuda a crear expectativas en la comunidad sobre este tema.

### **3.5.3 Elaboración de los instrumentos**

Los instrumentos han sido elaborados por los investigadores, con la asesoría de expertos profesores de la Universidad de Antioquia, y sometidos a una prueba piloto, siendo así, doblemente validados como ya se anotó anteriormente; estos instrumentos han sido estructurados en la operacionalización de las variables de acuerdo a los objetivos, a las funciones y a las competencias del supervisor de las cuales se requiere información, como puede apreciarse en el cuadro siguiente; igualmente se ha redactado cada uno de los items de acuerdo con las técnicas utilizadas para medir actitudes en una escala tipo Likert. (Batista J., Enrique E. Escalas de Actitudes). Anexos al trabajo se presentan cada uno de los instrumentos.

CUADRO 5.

## 3.5.4 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	ITEMS PARA LOS INSTRUMENTOS SEGUN ESTRATOS				
			A	B	C	D	E
1.2.1.1. 1.2.2.3.	1.	1.1.	12-44-51-62	12-44-51- 62	12 51	8-24	8-24
		1.2.	82-84	82-84	66	25	25
		1.3.	9-35	9-35	--	--	37
	2.	2.1	55	55	47	22	22
		2.2	7-16	7-16	8-16	6-10-21	6-10-21
		2.3	14-37	14-37	14-35	9	9
	3.	3.1	55	55	47	22	22-35
		3.2	22	22	22	33	--
		3.3	16-40	16-40	16-38	10	10
		3.4	13-20-30-58	13-20-30- 58	13-20-29-49	11-23-34	11-23-40
3.5		52	52	44	--	--	
3.6		8-65	8-65	9-54	25	25	
3.7		38-47	38-47	36-41	18	18	
4.	4.1	4-8-25-27-29	4-8-25-27-29	5-9-25-27-32	5-13-14-	5-13-14-	
		33-37-40-48	33-37-40-48	35-38-42-62	17-19	17-19-41	
4.2	7-13-21-22	7-13-21-22	8-13-21-22-	6-11-12-	6-11-12-		
	30-31-46-58-	30-31-46-58	29-30-40-49-	15-23-25	15-23-25		
5.	5.1.	3-17-30-74	3-17-30-74	4-17-29-61	4-11-29-	4-11-29-	
		70	70	59	34-39	41	
5.2	64	64	53	28	28		
	64	64	53	--	--		
6.	6.1	10-25	10-25	10-25	7-13	7-13	
	6.2	23	23	23	--	--	
	6.3	39-72	39-72	37-60	36	--	
7.	7.1.	59-67	59-67	56	27	27	
	7.2.	16	16	16	10	10	

OBJETIVO	VA RIA- BLE	INDI CA- DOR	ITEMS PARA LOS INSTRUMENTOS SEGUN ESTRATOS				
			A	B	C	D	E
1.2.1.2.	8.	8.1	53	53	45	--	--
		8.2	37	37	35	--	--
		8.3	18-25	18-25	18-25	13-14	13-14-34
		8.4	40	40	38	--	--
		8.5	5-14-24	5-14-24	6-14-24	9-32	9-32
	9.	9.1.	32	32	31	16	16
		9.2.	57-60-66	57-60-66	50-55	26	26-38
	10.	10.1	11-41-49-71- 78-79	11-41-49-71- 78-79	64	--	--
		10.2	18-26-34-42- 50-56-61-69 73-75-80-81	18-26-34-42- 50-56-61-69 73-75-80-81	18-26-33-34- 35-39-43-48- 58-62-65	35-37	34
		10.3	43	43	--	--	--
		10.4	6-15-19-27	6-15-19-27	7-15-19-27	14	14
		10.5	28-45-54-63- 77	28-45-54-63- 77	28-46-52	20	20
		11.	11.	31-36-76	31-36-76	30-34-63	15-30-36

OBJETIVO	VARIABLE	ITEMS PARA LA ENTREVISTA SEGUN ESTRATO		
		F	G	H
1.2.1.1.	1.	1	5	5
1.2.2.3.	2.	2	1-4	1-4
	3.	3	--	--
	4.	4	--	--
	5.	5	--	--
	6.	6	6	6
	7.	7	--	--
	8.	8	2-7	2-7
	9.	9	--	--
1.2.1.2.	10.	10-11-14- 16-17-18- 19-20	--	--
1.2.1.1. 1.2.2.3.	11.	12	3-8	3-8
1.2.2.1.		13	--	--
1.2.2.6		15	9	9
1.2.2.5.		*		

\* Corresponde a una entrevista realizada al delegado del FER en Antioquia, y una consulta por correspondencia a las distintas Secretarías de Educación en cada departamento del país.

### 3.6 DIFICULTADES Y LIMITACIONES EN LA INVESTIGACION

Antes de iniciar el capítulo 4, procesamiento y análisis de la información, es importante anotar algunas dificultades y limitaciones que fue necesario sortear por el equipo de investigadores para el desarrollo de este trabajo; ya que ellas le permiten al lector una mayor comprensión sobre los aspectos analizados.

- **A nivel bibliográfico.** Si bien, se reconoce que éste es un campo que exige mucha dedicación, y que por sí solo presenta obstáculos, en este caso, se encontraron dificultades en la consecución de la bibliografía especializada sobre el tema, muchas obras se refieren a la supervisión empresarial, y la bibliografía especializada está muy dispersa, por lo tanto el rastreo de la información se hizo agotador, se necesitó acudir además a varias personas conocedoras del tema para que orientaran la consecución y utilización del material bibliográfico, inclusive fue necesario pedir ayuda a nivel internacional, que a la postre fue de gran significación.



**A nivel del equipo investigador.** Se presentaron un sinnúmero de dificultades, ya porque algunos de los integrantes del grupo conformado inicialmente, no pudieron continuar con la investigación, bien sea por dificultades de tiempo, de poco interés por el tema o por las múltiples ocupaciones. Se hizo necesario entonces, reorganizar un nuevo equipo, el que finalmente desarrolló el trabajo a pesar de los inconvenientes, como la poca disponibilidad de tiempo de cada uno de los integrantes, que limitaron las reuniones periódicas, la continuidad \*en el trabajo y que hicieron al fin y al cabo que no tuviera el ritmo de avance que se había propuesto.

**En cuanto a la experiencia y habilidad para hacer investigaciones.** La inexperiencia en el equipo de co~investiadores y la escasez de elementos investigativos aportados por el programa de Administración Educativa, al cual pertenecen los integrantes, obligó a acudir continuamente a los teóricos de la investigación, o & solicitar ayuda a los profesores expertos en este campo de la investigación.

**En el manejo estadístico.** La no existencia de datos concretos y organizados en la Secretaria de Educación Departamental y la poca habilidad del equipo para el

manejo de estos datos, ha sido la mayor dificultad» A este obstáculo se añade lo complejo que se hace la población y la muestra en este estudio,, este problema ha sido aliviado en gran parte, gracias a la asesoría brindada por el consultorio estadístico de la facultad de ciencias exactas de la universidad de Antioquia; por las orientaciones muy oportunas del profesor de la Facultad de Educación, Guillermo Londoño; por la colaboración del Señor Decano de la Facultad de Educación en ese momento, Enrique Batista y por la competencia de la ingeniera de sistemas Claudia Reinoso, sobre todo para el procesamiento y análisis estadístico de la información recibida.

En el ambiente social. El estado de violencia y de inseguridad reinante en nuestro medio, hace que no pueda haber en algún momento un ambiente propicio para el estudio, también en la Universidad de Antioquia por mucho tiempo reinó la sosobra y el desconcierto, perjudicándose el desarrollo normal y el ambiente tranquilo en el proceso de investigación.

En el espacio de estudio. Es muy difícil encontrar en la universidad un lugar tranquilo y disponible para la lectura y el estudio; el centro de documentación de la facultad es muy pequeño, igualmente en la biblioteca

central se hace imposible encontrar un lugar por la demanda que tiene, limitándose el sitio de estudio a la bulliciosa cafetería, o a otros lugares por fuera de la Universidad, donde hay que desplazarse sin la posibilidad de tener cerca el material bibliográfico o la asesoría oportuna en el momento indicado.

- **En cuanto a la disponibilidad de tiempo.** La imposibilidad tanto del investigador principal como de cada uno de los investigadores para dedicarse exclusivamente al trabajo de investigación, debido a las múltiples ocupaciones en sus respectivos trabajos, hace que el tiempo disponible sea insuficiente y esto va en menoscabo de la secuencia en la investigación; ésta se prolonga siendo sometida a los cambios que se producen en el transcurso de un periodo de tiempo.

- **En lo que respecta a los paros del magisterio.** El trabajo de campo se vio afectado por el paro que en varias oportunidades realizó el magisterio Antioquia, esto porque hubo necesidad de aplazar las fechas de aplicación de las encuestas y de las entrevistas, además porque definitivamente, después de los paros la comunidad educativa queda con cierta indisposición para responder objetivamente a los instrumentos.

**En cuanto al equipo preparado para encuestar y entrevistar a los integrantes de la muestra.** Aunque se realizó una cuidadosa preparación del equipo seleccionado para prestar esta colaboración, es cierto que en la práctica algunos de ellos no le dan la importancia, ni le ponen el entusiasmo que se requiere para este trabajo, ni enfrentan con propiedad las dificultades que normalmente se presentan entre la comunidad en el estudio de campo; aunque lo hicieron con muy buena voluntad, se presentaron algunas dificultades en este sentido, para la consecución de la información por este medio.

**En cuanto a la actitud de la población.** Un aspecto muy importante para darle validez a la información es la actitud que toman los distintos estratos y los sujetos frente a los instrumentos y frente a los ítems; al respecto el grupo de investigadores tuvo que enfrentarse a la indisposición generalizada en el medio para responder a esta clase de instrumentos, porque hay proliferación de ellos o porque se tiene poca credibilidad en sus resultados y alcances; de otro lado algunos integrantes de los estratos como los técnicos de SEDUCA y otros altos funcionarios se presentaron reacios, bien sea por su poca disponibilidad de tiempo, por su indiferencia frente al tema o por su falta de

buena voluntad para prestar un favor; se encontró también una predisposición de otros estratos por la supervisión misma, ya que no valoran su trabajo o por situaciones muy personales que los llevan a tenerle cierta aberción a toda la organización, reflejando estos criterios subjetivos en sus respuestas; también el afán por responder y la poca motivación de algunos integrantes que los llevó a responder a la ligera, por salir del paso, sin darle la importancia que se requería; igualmente y tal vez la dificultad más grande en este campo fue la actitud generalizada de los dos primeros estratos, Supervisores y Jefes de Distrito, así como la de algunos Directores de Núcleo, situación esta reflejada a lo largo de sus respuestas a los items y detectada en el análisis, por sus propias contradicciones o porque respondieron con opiniones que se oponían completamente con la realidad, en sus respuestas daban a entender que ajustaban sus criterios a un interés personal debido tal vez a que tomaron el instrumento como una evaluación de su práctica, y como es lógico pensar, respondían más como un querer o un deber ser y no como realmente sucede, debido a esto les faltó seriedad y sinceridad para responder objetivamente. Nadie quiere quedar mal cuando se trata de una evaluación de sus propias acciones, reflejo al fin y al cabo de la educación que cada uno recibió en

su tiempo de estudio y que necesariamente le marca una conducta en todas sus situaciones aunque las haga candentes.

#### 4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Por medio del análisis estadístico y del análisis lógico de la información recogida se pretende encontrar la diferencia existente entre el perfil ideal y el perfil real? y entre el ser y el deber ser de la acción supervisara en el Departamento de Antioquia, empleando la correlación que resulta entre la opinión de los integrantes de la muestra en cada uno de los estratos, sobre las competencias del supervisor planteadas en el marco conceptual, ello permite poner de manifiesto las uniformidades, semejanzas y diferencias en la supervisión docente del departamento y poder sacar conclusiones acordes con los objetivos de este estudio.

#### **4.1 ANALISIS ESTADISTICO**

Una vez recogidos los datos necesarios por medio de las encuestas a los primeros cinco estratos y de las entrevistas a los otros tres, se procede a clasificarlos para que permitan su lectura e interpretación, utilizando esta visión numérica, sintética y global de cada competencia se puede realizar el análisis lógico.

El procedimiento para la clasificación de los datos es el siguientes codificación, procesamiento estadístico y tabulación.

##### **4.1.1 La codificación**

Las encuestas son codificadas en forma manual, asignando en su orden un número a cada una de ellas según corresponda al respectivo sujeto y los ítems de los instrumentos son numerados por separado según la encuesta. Se realiza entonces un cuadro de doble entrada para anotar en el respectivo lugar la opción que cada sujeto seleccionó, de uno a cinco de acuerdo a los valores asignados en la escala tipo Lickert que se empleó



en el instrumento, se tiene en cuenta además, el invertir los valores que fueron dados según las preguntas que se hicieron en forma negativa (recomendaciones para esta técnica, según: Batista J. Enrique, Escalas de actitudes, para la investigación sociológica, psicológica y pedagógica, Universidad de Antioquia 1982 Medellín) convirtiendo así las respuestas en forma positiva y que son necesarias para el análisis, según el siguiente registro:

ITEMS REDACTADOS EN FORMA NEGATIVA EN CADA ESTRATO				
A	B	C	D	E
7-13-14-18-29 36-41-46-73- 76-77-80	7-13-14-18-29-36 41-46-73-76-77	8-13-14-18 34-40-63	6-9-30 38	6-9-30 35-39- 40

Para la codificación de las entrevistas se procede así: Se transcriben las respuestas dadas en cada una de ellas y que han sido grabadas, agrupándolas en forma general según corresponda a los estratos, para luego categorizar sus respuestas según la competencia a la que se refiere en los presupuestos básicos, de acuerdo a las normas existentes para categorizar preguntas abiertas (Correa Uribe Santiago, Metodología de la investigación, Medellín 1984) Estas entrevistas no requieren de procedimientos estadísticos, sino que en el análisis lógico sirve para

confirmar y reforzar los resultados de la tabulación de las encuestas de acuerdo a la respectiva competencia.

#### **4.1.2 Procedimiento estadístico**

Para el procedimiento estadístico de estos datos hemos seleccionado el programa estadístico S.P.S.S. que permite:

- Resumir las observaciones de cada una de las competencias en los diferentes estratos (en el sistema se llaman archivos) en una forma general para todo el Departamento;
- Describir la asociación existente entre las competencias dentro de cada uno de los estratos, y dado que el programa no permite realizar estas asociaciones con otros estratos, se hace manualmente utilizando las medidas estadísticas por separado para compararlas entre si;
- Permite encontrar la variación media entre el ser y el deber ser de cada competencia y en general la tendencia central de las encuestas;

- Realizar inferencias. El programa permite encontrar el índice de correlación entre las variables y entre los ítems de cada estrato para posteriormente en forma manual hacer inferencias entre estratos.

Las medidas estadísticas que se necesitan para el análisis son las siguientes:

- ~ Frecuencia absoluta, frecuencia relativa, media, desviación estandar, índice de correlación de cada ítem y de cada estrato.
- Tendencia general de la encuesta en cada estrato para todo el departamento.
- Media total de la encuesta.
- Media de los ítems del deber ser, total de cada estrato.
- Media de los ítems del ser, total de cada estrato.
- Media de los ítems en cada indicador»
- Media de los ítems en cada variable»

- Media de cada ítem
  
- Variación media de los ítems del deber ser en cada indicador.
  
- Variación media de los ítems del deber ser en cada variable.
  
- Índice de correlación entre algunos ítems dentro del estrato.
  
- Realizada en forma manual, las anteriores medidas entre los estratos y en toda la población

#### 4.1.3 La tabulación

Las medidas anteriores obtenidas por medio de las operaciones estadísticas que se realizan con el programa S.P.S.S en el computador, permite elaborar unos cuadros estadísticos, para proceder al análisis lógico de estos resultados.

## 4.2 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS ESTADISTICOS DE LA INFORMACION

### 4.2.1 Estrato A, archivo Supervisores Docentes

Este archivo se compone de 66 sujetos, codificados entre los números 01 a 66 y la encuesta consta de 82 ítems codificados entre el número 3 y 84.

Las medidas estadísticas necesarias en este archivo se indican a continuación:

- Para todo el departamento: tendencia general en la encuesta, media total, desviación estándar, frecuencia absoluta, y frecuencia relativa.
- La tendencia general de los ítems que se refieren al deber ser, media total.
- La tendencia general de los ítems que se refieren al ser, media total.
- Correlación entre la media de los ítems del deber ser con la media de los ítems del ser.

Items que corresponden al deber ser	Items que corresponden al ser
11-15-20-22-26-28-30-32-33-48-53-54-55-56-63-66-74-79-82	3-4-5-6-7-8-9-10-12-13-14-16-17-18-19-21-23-24-25-27-29-31-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-49-50-51-52-57-58-59-60-61-62-64-65-67-68-69-70-71-72-73-75-76-77-78-80-81-83-84.

Para cada variable: La media de cada indicador; la media de toda la variable; **y** la correlación entre los siguientes ítems dentro de la Variable.

VARIABLE

CORRELACION ENTRE ITEMS

1                      82-->84                      82-->  $\begin{bmatrix} 12 \\ 44 \\ 51 \\ 62 \end{bmatrix}$                       82-->  $\begin{bmatrix} 9 \\ 35 \end{bmatrix}$

2                      55-->  $\begin{bmatrix} 7 \\ 16 \end{bmatrix}$                       82-->  $\begin{bmatrix} 14 \\ 37 \end{bmatrix}$

3                      55-->  $\begin{bmatrix} 16 \\ 40 \end{bmatrix}$                       55-->  $\begin{bmatrix} 13 \\ 58 \end{bmatrix}$                       55-->52                      55-->  $\begin{bmatrix} 8 \\ 65 \end{bmatrix}$                       55-->  $\begin{bmatrix} 38 \\ 47 \end{bmatrix}$

                         22-->  $\begin{bmatrix} 16 \\ 40 \end{bmatrix}$                       22-->  $\begin{bmatrix} 13 \\ 58 \end{bmatrix}$                       22-->52                      22-->  $\begin{bmatrix} 8 \\ 65 \end{bmatrix}$                       22-->  $\begin{bmatrix} 38 \\ 47 \end{bmatrix}$

$$\begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 16 \\ 40 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 13 \\ 58 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow 52 \quad \begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 8 \\ 65 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 38 \\ 47 \end{bmatrix}$$

4.

$$\begin{bmatrix} 33 \\ 48 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 4 \\ 8 \\ 25 \\ 27 \\ 29 \\ 37 \\ 40 \\ 75 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 33 \\ 48 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 7 \\ 13 \\ 21 \\ 31 \\ 46 \\ 58 \\ 65 \\ 68 \\ 83 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 22 \\ 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 4 \\ 8 \\ 25 \\ 27 \\ 29 \\ 37 \\ 40 \\ 75 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 22 \\ 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 7 \\ 13 \\ 21 \\ 31 \\ 46 \\ 58 \\ 65 \\ 68 \\ 83 \end{bmatrix}$$

5.

$$\begin{bmatrix} 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 3 \\ 17 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow 70 \quad \begin{bmatrix} 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow 64$$

8.

$$53 \rightarrow 37 \quad 53 \rightarrow \begin{bmatrix} 18 \\ 25 \end{bmatrix} \quad 53 \rightarrow 40 \quad 53 \rightarrow \begin{bmatrix} 5 \\ 14 \\ 24 \end{bmatrix}$$

9.

$$32 \rightarrow \begin{bmatrix} 57 \\ 60 \end{bmatrix} \quad 66 \rightarrow \begin{bmatrix} 57 \\ 60 \end{bmatrix} \quad 28 \rightarrow \begin{bmatrix} 19 \\ 27 \end{bmatrix} \quad 26 \rightarrow \begin{bmatrix} 45 \\ 77 \end{bmatrix}$$

10.

$$\begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 41 \\ 49 \\ 71 \\ 78 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 18 \\ 34 \\ 42 \\ 50 \\ 61 \\ 69 \\ 73 \\ 75 \\ 80 \\ 81 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow 43 \quad \begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 6 \\ 19 \\ 27 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 45 \\ 77 \end{bmatrix}$$

4.2.2. Estrato 9: grupo de Jefes de Distrito

10.  $\begin{bmatrix} 26 \\ 56 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 41 \\ 49 \\ 71 \\ 78 \end{bmatrix}$   $\begin{bmatrix} 28 \\ 54 \\ 63 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 18 \\ 34 \\ 42 \\ 50 \\ 61 \\ 69 \\ 73 \\ 75 \\ 80 \\ 81 \end{bmatrix}$   $\begin{bmatrix} 26 \\ 56 \end{bmatrix} \rightarrow 43$   $\begin{bmatrix} 26 \\ 56 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 6 \\ 19 \\ 27 \end{bmatrix}$   $\begin{bmatrix} 26 \\ 56 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 45 \\ 77 \end{bmatrix}$

Est. 9: grupo de Jefes de Distrito de 17 personas, confirmados entre los meses de febrero y marzo. La encuesta consta de 32 items codificados del 18 al 44.

Las medidas estadísticas de los datos en este estrato son los indicadores de pobreza:  $\begin{bmatrix} 18 \\ 34 \\ 42 \\ 50 \\ 61 \\ 69 \\ 73 \\ 75 \\ 80 \\ 81 \end{bmatrix}$   $15 \rightarrow 43$   $15 \rightarrow \begin{bmatrix} 6 \\ 19 \\ 27 \end{bmatrix}$   $15 \rightarrow \begin{bmatrix} 45 \\ 77 \end{bmatrix}$

Para cada uno de los indicadores de pobreza se calcula el promedio entre los meses de febrero y marzo, obteniendo un promedio absoluto de pobreza de 15.5.

La frecuencia de cada uno de los indicadores de pobreza es de 10. La frecuencia de cada uno de los indicadores de pobreza es de 10. La frecuencia de cada uno de los indicadores de pobreza es de 10.

$\begin{bmatrix} 28 \\ 54 \\ 63 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 41 \\ 49 \\ 71 \\ 78 \end{bmatrix}$   $\begin{bmatrix} 28 \\ 54 \\ 63 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 18 \\ 34 \\ 42 \\ 50 \\ 61 \\ 69 \\ 73 \\ 75 \\ 80 \\ 81 \end{bmatrix}$   $\begin{bmatrix} 28 \\ 55 \\ 63 \end{bmatrix} \rightarrow 43$   $\begin{bmatrix} 28 \\ 54 \\ 63 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 6 \\ 19 \\ 27 \end{bmatrix}$   $\begin{bmatrix} 28 \\ 54 \\ 63 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 45 \\ 77 \end{bmatrix}$

La frecuencia de cada uno de los indicadores de pobreza es de 10. La frecuencia de cada uno de los indicadores de pobreza es de 10. La frecuencia de cada uno de los indicadores de pobreza es de 10.

Correspondiente a los meses de febrero y marzo del 2000 con 15.55 de promedio absoluto de



#### 4.2.2. Estrato B, Archivo Jefes de Distrito

Este archivo se compone de 17 sujetos, codificados entre los números 01 al 17 y la encuesta consta de 82 ítems codificados entre el número 3 y el 84.

Las medidas estadísticas necesarias en este archivo se indican a continuación!

- Para todo el Departamento: tendencia general de la encuesta, media total, desviación estándar, frecuencia absoluta y frecuencia relativa.
- La tendencia general de los ítems que se refieren al deber ser, media total.
- La tendencia general de los Ítems que se refieren al ser, media total.
- Correlación entre la media de los ítems del deber ser con la media de los ítems del ser.

Items que corresponden ai deber ser	Items que corresponden al ser
11-15-20-22-26-28-30-32-33-48-53-54-55-56-63-66-74-79-82	3-4-5-6-7-8-9-10-12-i3-14-16-17-18-19-21-23-24-25-27-29-31-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-49-50-51-52-57-58-59-60-61-62-64-65-67-68-69-70-71 -72-73-75-76-77-78-80-81-83-84.

Para cada variable: (La media de cada indicador? la media de toda la variable: y la correlación entre los siguientes ítems dentro de la Variable.

SeqUn cuadro

VARIABLE

CORRELACION ENTRE ITEMS

1. 82--->84      82---> [ 12  
44  
51  
62 ]      82---> [ 9  
35 ]

2. 55---> [ 7  
16 ]      82---> [ 14  
37 ]

3. 55---> [ 16  
40 ]      55---> [ 13  
58 ]      55--->52      55---> [ 8  
65 ]      55---> [ 38  
47 ]

22---> [ 16  
40 ]      22---> [ 13  
58 ]      22--->52      22---> [ 8  
65 ]      22---> [ 38  
47 ]

$$\begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 16 \\ 40 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 13 \\ 58 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow 52 \quad \begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 8 \\ 65 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 20 \\ 30 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 38 \\ 47 \end{bmatrix}$$

4.

$$\begin{bmatrix} 33 \\ 48 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 4 \\ 8 \\ 25 \\ 27 \\ 29 \\ 37 \\ 40 \\ 75 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 33 \\ 48 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 7 \\ 13 \\ 21 \\ 31 \\ 46 \\ 58 \\ 65 \\ 68 \\ 83 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 22 \\ 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 4 \\ 8 \\ 25 \\ 27 \\ 29 \\ 37 \\ 40 \\ 75 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 22 \\ 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 7 \\ 13 \\ 21 \\ 31 \\ 46 \\ 58 \\ 65 \\ 68 \\ 83 \end{bmatrix}$$

5.

$$\begin{bmatrix} 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 3 \\ 17 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow 70 \quad \begin{bmatrix} 30 \\ 74 \end{bmatrix} \rightarrow 64$$

8.

$$53 \rightarrow 37 \quad 53 \rightarrow \begin{bmatrix} 18 \\ 25 \end{bmatrix} \quad 53 \rightarrow 40 \quad 53 \rightarrow \begin{bmatrix} 5 \\ 14 \\ 24 \end{bmatrix}$$

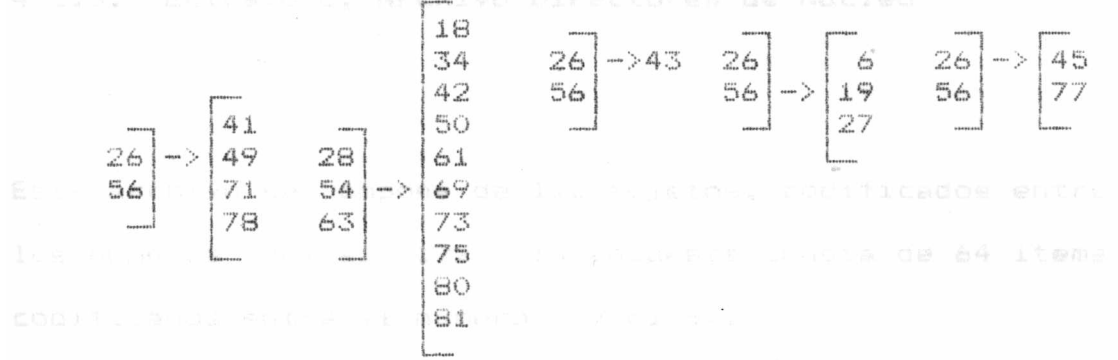
9.

$$32 \rightarrow \begin{bmatrix} 57 \\ 60 \end{bmatrix} \quad 66 \rightarrow \begin{bmatrix} 57 \\ 60 \end{bmatrix}$$

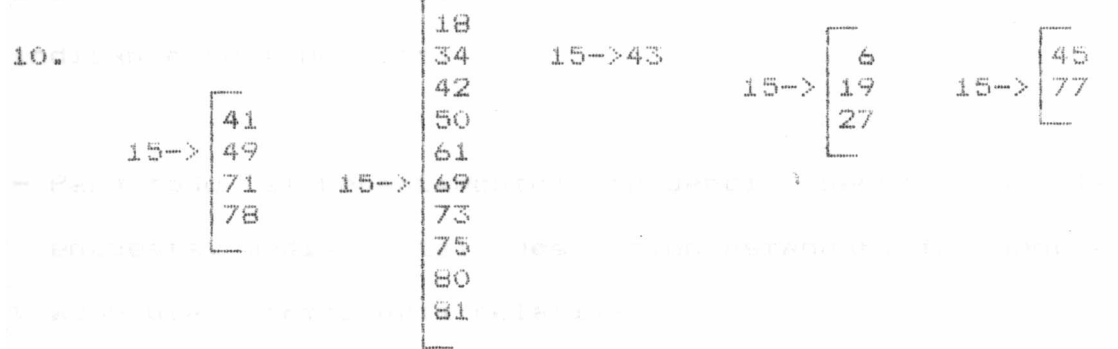
10.

$$\begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 41 \\ 49 \\ 71 \\ 78 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 18 \\ 34 \\ 42 \\ 50 \\ 61 \\ 69 \\ 73 \\ 75 \\ 80 \\ 81 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow 43 \quad \begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 6 \\ 19 \\ 27 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 11 \\ 79 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 45 \\ 77 \end{bmatrix}$$

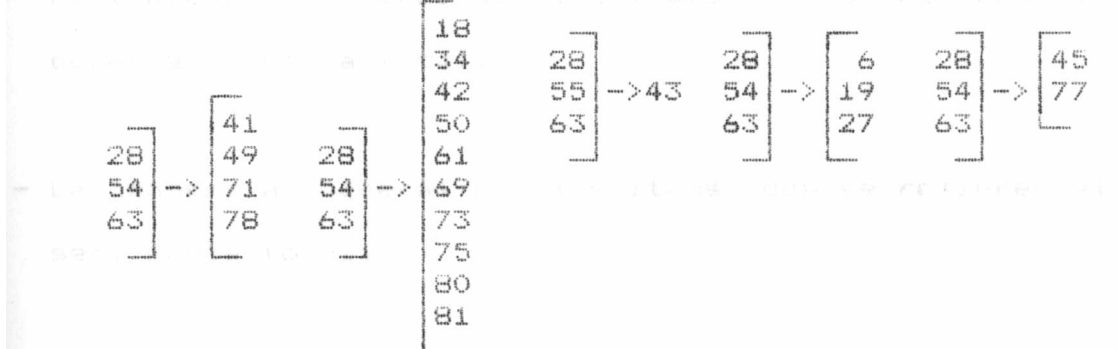
4.2.1. Extracto C: jerárquico Directores de Núcleo



Las jerarquías de los Directores de Núcleo



Las jerarquías de los Directores de Núcleo



Las jerarquías de los Directores de Núcleo



#### 4.2.3. Estrato C, Archivo Directores de Núcleo

Este archivo se compone de 122 sujetos, codificados entre los números 001 al 122 y la encuesta consta de 64 ítems codificados entre el número 4 y el 67.

Las medidas estadísticas necesarias en este archivo se indican a continuación:

- Para todo el Departamento: tendencia > general de la encuesta, media total, desviación estándar, frecuencia absoluta y frecuencia relativa.
- La tendencia general de los ítems que se refieren al deber ser, media total.
- La tendencia general de los ítems que se refieren al ser, media total.
- Correlación entre la media de los ítems del deber ser con la media de los ítems del ser.

Items que corresponden al deber ser	Items que corresponden al ser
15-20-22-26-28-29-31-32-42- <b>45</b> -46-47-48-52-55-61-64-66	4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14- 16-17-18-19-21-23-24-25-27- 30-33-34-35-36-37-38-39-40- 41-43-44-49-50-51-53-54-56- 67-58-59-60-62-63-65-67.

Para cada variables La media de cada indicador; la  
 Según cuadro 5 media de toda la variables y la  
 correlación entre los siguientes  
 ítems dentro de la variable.

VARIABLE

CORRELACION ENTRE ITEMS

1.	66 → $\begin{bmatrix} 12 \\ 51 \end{bmatrix}$	
2.	47 → $\begin{bmatrix} 8 \\ 16 \end{bmatrix}$	47 → $\begin{bmatrix} 14 \\ 35 \end{bmatrix}$
3.	22 → $\begin{bmatrix} 16 \\ 38 \end{bmatrix}$	20 → $\begin{bmatrix} 13 \\ 49 \end{bmatrix}$

2.4. Estrato 0. Archivo Directivos

4.

$$\begin{bmatrix} 32 \\ 42 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 5 \\ 8 \\ 25 \\ 27 \\ 35 \\ 38 \\ 62 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 22 \\ 29 \\ 61 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 8 \\ 13 \\ 21 \\ 30 \\ 40 \\ 49 \\ 54 \\ 57 \\ 67 \end{bmatrix}$$

5.

$$61 \rightarrow \begin{bmatrix} 4 \\ 17 \\ 29 \end{bmatrix}$$

8.

$$45 \rightarrow 35$$

9.

$$55 \rightarrow 50$$

10.

$$\begin{bmatrix} 26 \\ 48 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 18 \\ 33 \\ 34 \\ 35 \\ 39 \\ 43 \\ 58 \\ 62 \\ 65 \end{bmatrix} \quad \begin{bmatrix} 15 \\ 28 \\ 46 \\ 52 \end{bmatrix} \rightarrow \begin{bmatrix} 7 \\ 19 \\ 27 \end{bmatrix}$$

#### **4.2.4. Estrato D, Archivo Directivos Docentes**

Este archivo se compone de 102 sujetos, codificados entre los números 001 ai. 102 y la encuesta consta de 36 items codificados entre el número 4 y el 39.

Las medidas estadísticas necesarias en este archivo se indican a continuación:

- Para todo el Departamentos tendencia \* general de la encuesta, media total, desviación estándar, frecuencia absoluta y frecuencia relativa.
- La tendencia general de ios ítems que se refieren ai deber ser, media total.
- La tendencia general de ios ítems que se refieren al ser, media total.
- Correlación entre la media de los items del deber ser con la media de los ítems del ser.



Items que corresponden ai deber ser	Items que corresponden al ser
14-16-17-19-20-21-22-25-26- 29-33-34.	4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-15- 18-23-27-28-30-31-32-35-36- 37-38-39.

Para **cada** variable: La media de cada indicador? la  
 media de toda la variable? y la  
 Según cuadro 5 correlación entre los siguientes  
 ítems dentro de la variable.

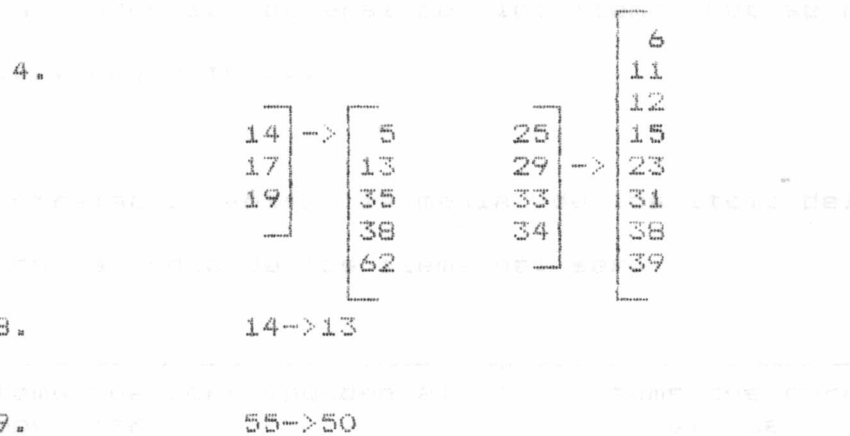
VARIABLE

CORRELACION ENTRE ITEMS

1. 25 →  $\begin{bmatrix} 8 \\ 24 \end{bmatrix}$

2. 47 →  $\begin{bmatrix} 6 \\ 10 \end{bmatrix}$

3. 34 →  $\begin{bmatrix} 11 \\ 23 \end{bmatrix}$



#### 4.2.5. Estrato E, Archivo Docentes

Este archivo se compone de 489 sujetos, codificados entre los números 001 ai 489 y la encuesta consta de 38 items codificados entre el número 4 y el 41.

Las medidas estadísticas necesarias en este archivo se indican a continuación!

- Para todo el Departamento: tendencia general de la encuesta, media total, desviación estándar, frecuencia absoluta y frecuencia relativa.
- La tendencia general de los items que se refieren ai deber ser, media total.

- La tendencia general de los ítems que se refieren al ser, media total»
- Correlación entre la media de los ítems del deber ser con la media de los ítems del ser.

Items que corresponden al deber ser	Items que corresponden al ser
14-16-17-19-20-21-22-25-26-29-32-38.	4..... 5...6.....7...8... 9_ i_ 0_ 11-12-13-15-18-23-24-27-28-30-31-33-34-35-36-37-39-40-41 »

Para cada variable; La media de cada indicador; la media de toda la variable; y la correlación entre los siguientes ítems dentro de la variable»

Según cuadro 5

VARIABLE

CORRELACION ENTRE ITEMS

1. ...	25->	$\begin{bmatrix} 8 \\ 24 \\ 37 \end{bmatrix}$
2. ...	21->	$\begin{bmatrix} 6 \\ 10 \end{bmatrix}$
3. ...	22->	35

4. En las entrevistas posteriores se  
 se recolecta la información de la información  
 14 → 5 25  
 17 → 13 29 → 15  
 19 → 41 32 → 23  
 31  
 37

5. En la entrevista 14 → 13 se  
 29 → 11  
 41

8. En la entrevista 14 → 13 se  
 14 → 13  
 34

### 4.3 ANALISIS LOGICO DE LA INFORMACION

Una vez clasificados los datos obtenidos en el estudio de campo por medio de los distintos instrumentos, se procede a su lectura, interpretación y análisis lógico.

Los pasos a seguir en este análisis son los siguientes: primero se presentan los datos clasificados en cada estrato y agrupados por variables (funciones), por indicadores (competencias) y por los ítems aplicados en

las encuestas y en las entrevistas; posteriormente *se* realiza la lectura e interpretación de la información a la luz del marco teórico, y del conocimiento que el grupo de investigadores tiene por su propia experiencia y por la observación directa del medio. En tercer lugar se hacen comparaciones entre los resultados de los distintos estratos en cada indicador y en la variable, de acuerdo al ser y al deber ser propuestos; por último se generaliza para llegar a una conclusión que permita definir el perfil real y el perfil ideal del supervisor conducentes a plantear algunas propuestas- de solución.

La base para el análisis lógico la conforman la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa por considerar que con ellas se presenta mayor agilidad y claridad en la presentación de los resultados. Las otras medidas como la media y la desviación estándar fueron el apoyo para dicho análisis.

Respecto al coeficiente de Pearson, se encontró que no es significativo, lo que indica que no hay correlación.

En los siguientes cuadros de información se utilizan estas convenciones<sup>5</sup>

- Códigos
1. Totalmente en desacuerdo
  2. En desacuerdo
  3. Indeciso
  4. De acuerdo
  5. Totalmente de acuerdo
- fa. Frecuencia absoluta
- fr. Frecuencia relativa (porcentaje)
- X. Media aritmética
5. Desviación estándar
- A. Estrato Supervisores Docentes
- B. Estrato Jefes de Distrito
- C. Estrato Directores de Núcleo
- D. Estrato Directivos Docentes
- E. Estrato Docentes
- F. Estrato Técnicos de Secretaria de Educación Departamental
- 6.** Estrato Representantes de los alumnos
- H. Asociaciones de padres de familia y lideres comunitarios.

## 4.3.1 Variable 1. Profesional teórico de la educación

## 4.3.1.1 Información obtenida

CUADRO 6

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA LA VARIABLE 1. PROFESIONAL TEORICO DE LA EDUCACION

- Indicador 1.1. Interpretar fines, políticas y estructura del sistema educativo.

ESTRATO A N: 66

Cod.	ITEM 12		ITEM 44		ITEM 51		ITEM 62	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	9	13.6	8	12.1	1	1.5
2	1	1.5	19	28.8	18	27.3	3	4.5
3	2	3.0	7	10.6	11	16.7	2	3.0
4	33	50.0	21	31.8	20	30.3	38	57.6
5	30	45.5	10	15.2	9	13.6	22	33.3
X	4.394		3.06		3.061		4.16	
S	0.630		1.33		1.27		0.81	

## ESTRATO B Ns 17

Cod.	ITEM 12		ITEM 44		ITEM 51		ITEM 62	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	-	-	-	-
2	1	5.9	1	5.9	-	-	1	5.9
3	4	23.5	5	29.4	2	11.8	2	11.8
4	9	52.9	9	52.9	12	70.6	9	52.9
5	3	17.6	2	11.8	3	17.6	5	29.4
X	3.824		3.706		4.591		4.059	
S	0.809		0.772		0.556		0.827	

## ESTRATO C Ns 122

Cod.	ITEM 12		ITEM 51	
	fa	fr	fa	fr
1	4	3.3	2	1.6
2	2	1.6	5	4.1
3	13	10.7	16	13.1
4	50	41.0	64	52.5
5	53	43.4	35	28.7
X	4.197		4.02	
S	0.93		0.85	

## ESTRATO D N: 102

Cod.	ITEM 8		ITEM 24	
	fa	fr	fa	fr
1	8	7.8	6	5.9
2	13	12.7	10	9.8
3	24	23.5	30	29.4
4	44	43.1	46	45.1
5	13	12.7	10	9.8
X	3.402		3.431	
S	1.19		1.00	

## ESTRATO E Ns 489

Cod.	ITEM 8		ITEM 24	
	fa	fr	fa	fr
1	54	11.0	38	7.8
2	99	20.2	77	15.7
3	173	35.4	180	36.8
4	131	26.8	145	29.7
5	32	6.5	47	9.6
X	2.975		3.177	
S	1.08		1.06	



Indicador i.2. Participa en la elaboración de políticas, planes y proyectos del sector.

ESTRATO A Ns 66

Cod.	ITEM 82		ITEM 84	
	fa	fr	fa	fr
1	1	1.5	8	12.1
2	-	-	9	13.6
3	1	1.5	2	3.0
4	32	48.5	24	36.4
5	32	48.5	23	34.8
-				
X	4.42		3.68	
S	0.68		1.39	

ESTRATO B Ns 17

Cod.	ITEM 82		ITEM 84	
	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-
2	1	5.9	1	5.9
3	-	-	5	29.4
4	9	52.9	10	58.8
5	7	41.2	1	5.9
-				
X	4.29		3.64	
S	0.77		0.70	

ESTRATO C

Cod.	ITEM 66	
	fa	fr
1	1	0.8
2	6	4.9
3	8	6.6
4	57	46.7
5	50	41.0
-		
X	4.22	
S	0.83	

ESTRATO D

Cod.	ITEM 25	
	fa	fr
1	2	2.0
2	3	2.9
3	8	7.8
4	42	41.2
5	46	45.1
-		
X	4.52	
S	0.87	

ESTRATO E

Cod.	ITEM 25	
	fa	fr
1	12	2.5
2	16	3.3
3	36	7.4
4	222	45.4
5	201	41.1
-		
X	4.19	
S	0.84	

Indicador 1.3. Se actualiza en medios y técnicas de supervisión

ESTRATO A

Cod.	ITEM 9		ITEM 35	
	fa	fr	fa	fr
1	-	-	1	1.5
2	2	3.0	2	3.0
3	2	3.0	1	1.5
4	18	27.3	21	31.8
5	44	66.7	41	62.1
-				
X	4.57		4.50	
S	0.07		0.80	

ESTRATO B

Cod.	ITEM 9		ITEM 35	
	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-
2	2	11.8	4	23.5
3	5	29.4	2	11.8
4	8	47.1	8	47.1
5	2	11.8	3	17.6
-				
X	3.58		3.58	
S	0.87		1.06	

ESTRATO E

Cod.	ITEM 37	
	fa	fr
1	37	7.6
2	90	18.4
3	183	37.4
4	138	28.2
5	41	8.4
-		
X	3.11	
S	1.04	

#### **4.3.2 Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos**

Estrato F. Item 1. ¿Cuál es el papel del supervisor docente como profesional teórico de la educación?

- Por ser una de las principales funciones, el supervisor debe interpretar la política educativa y los fines de la educación, para luego transmitir los y plantearlos a los diferentes estamentos y así participar en planes y programas dentro del marco educativo.

- Son un soporte en la estructura de la Secretaría de Educación y un apoyo en la para la aplicación de las políticas trazadas por el M.E.N. y SEDUCA y vigilancia de las normas que regulan la educación frente al personal docente y a los establecimientos educativos.

Debe ser un buen profesional teórico educativo conocedor de las teorías pedagógicas.

- Es el más llamado a manejar la teoría de la educación.

- Debe trabajar en todas las labores de orientación y asesoría curricular, apoyado en documentos que él

diserte, acondicione o reestructure, con base en el qué hacer pedagógico, en compañía de programadores y psico--orientadores.

- Debe ser práctico antes que teórico.
- Debe ser un constante investigador **5** estar actualizado en todo lo relacionado con pedagogía, epistemología y psicología.
- Debe dominar las diferentes tendencias que surgen en educación.
- Debe ser un elemento productor de conocimientos.

Los supervisores según el estrato F aducen como posible causa no están cumpliendo este papel, el que no están motivados. Está alejada la acción supervisara de este campo.

ESTRATOS G Y H. Item 5 ¿usted ha observado si el supervisor, el director de núcleo y el director de su establecimiento ejecutan programas en forma coordinada? diga cuáles?

Estrato 6.- La mayoría no conocen la presencia del supervisor, pero suponen que intervienen conjuntamente en los programas de La feria de la ciencia, reuniones con directivos, estudio de situaciones conflictivas en la institución educativa.

Estrato H. Los padres de familia dicen no conocer nada al respecto.

La mayoría de los líderes comunitarios no conocen estas actividades; algunos manifiestan que participan en la feria de la ciencia, en programas con líderes comunitarios y campesinos y en el comité intermstitucioal municipal.

## CUADRO 7.

CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA VARIABLE 1. POR ESTRATOS Y  
Y POR INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA DESVIACION  
ESTANDAR DEL DEBER SER, EL SER Y TOTAL.

ESTRATOS		A	B	C	D	E
INDICADORES						
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	-	-	-	-	-
1.1. Ser	-	-	-	-	-	-
	X	3.67	3.91	4.11	3.41	3.07
Total	-	-	-	-	-	-
	X	3.67	3.91	4.11	3.41	3.07
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	4.42	4.29	4.22	4.52	4.19
1.2. Ser	-	-	-	-	-	-
	X	3.68	3.64	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-
	X	4.05	3.97	4.22	4.52	4.19
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	-	-	-	-	-
1.3. Ser	-	-	-	-	-	-
	X	4.53	3.58	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-
	X	4.53	3.58	-	-	-
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	4.42	4.29	4.22	4.52	4.19
Global Ser	-	-	-	-	-	-
	X	3.91	3.78	4.10	3.41	3.08
Total	-	-	-	-	-	-
	X	3.98	3.84	4.54	3.68	3.35
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	0.65	0.56	0.78	0.95	0.93
Total	-	-	-	-	-	-
	X	0.65	0.56	0.78	0.95	0.93
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	0.68	0.77	0.83	0.87	0.84
Total	-	-	-	-	-	-
	X	0.80	0.64	0.83	0.87	0.84
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	0.57	0.77	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-
	X	0.57	0.77	-	-	-
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	0.68	0.77	0.83	0.87	0.84
Global Ser	-	-	-	-	-	-
	X	0.67	0.70	0.80	0.91	0.85
Total	-	-	-	-	-	-
	X	0.44	0.50	0.63	0.70	0.72

**4-3.i.2 Análisis lógico de la variable 1. Profesional teórico de la educación:** Esta función ha sido definida en el marco teórico en los siguientes términos: "El supervisor debe ser un conocedor de las diferentes tendencias en el campo educativo y del influjo que ellas han tenido o pueden tener en el transcurso de la vida nacional"! las competencias deseables para dar cumplimiento a esta función son: interpretar los fines de la educación colombiana y elaborar versiones para instruir a las comunidades educativas; interpretar .La política educativa y elaborar documentos a la altura de docentes y administrativos educativos; mostrar la relación existente entre la estructura organizacional de la educación, las políticas y objetivos; participar activamente en la preparación y revisión de políticas, planes y proyectos del sector.

**- Indicador 1.1 Interpreta fines, políticas y estructura del sistema educativo colombiano**

Entre el personal Directivo Docente, que incluye a Supervisores, Jefes de Distrito, Directores de Núcleo, Rectores y Directores de educación básica primaria y de educación preescolar, hay una tendencia generalizada a

estar de acuerdo con el concepto de que los supervisores Docentes interpretan fines, políticas y la estructura del sistema educativo colombiano. La mayoría de las personas que conforman estos estratos (957., 70%, 847. y 567. respectivamente) consideran que dichos funcionarios tienen claridad en la interpretación de los fines del sistema educativo colombiano y de las normas legales.

No obstante la anterior apreciación, un 42.47. de los supervisores Docentes manifiestan que las políticas y estrategias del sector educativo, no les son dadas a conocer oportunamente. En cambio los Jefes de Distrito, de quienes dependen administrativamente la mayoría de los supervisores, afirman en un 64.77. que estas políticas y estrategias les son dadas a conocer oportunamente. Lo anterior tiene su explicación lógica ya que en cierta forma ellos son los responsables de proporcionar dicha información a los supervisores a su cargo.

De todas maneras queda latente una situación problemática preocupante, en el sentido de que los supervisores docentes, que son el puente o enlace entre los niveles directivo y operativo del sistema educativo, o mejor, que son los responsables de la operacionalización de las políticas y estrategias, no tengan un conocimiento oportuno de las mismas, posiblemente por la no existencia



de unos canales de comunicación apropiados, por la misma ubicación distante de este estamento con el nivel central- Situación similar a la anterior, se presenta en cuanto al conocimiento de los programas de las distintas dependencias de SEDUCA. Un 40.7% de los supervisores manifiestan no conocerlos; si a este porcentaje se suman el 17% que respondió indeciso ante dicho planteamiento y se compara con el 43.7% que dice conocerlos oportunamente, se concluye que no se puede afirmar categóricamente ni lo uno ni lo otro, pero si se puede poner de nuevo en tela de juicio, los canales de comunicación en un aspecto tan trascendental para la misma acción supervisora. También en esta oportunidad la mayoría de los Jefes de Distrito refutan esta afirmación expresando que los supervisores si conocen dichos programas y se le puede dar la misma justificación anterior.

A nivel del estrato de los Docentes, las respuestas están en contraposición a las de los demás estratos. Solamente un 33.37% de este grupo, está de acuerdo en que los supervisores Docentes demuestran claridad en la interpretación de los fines del sistema educativo colombiano y un 39.37% considera que dichos funcionarios demuestran una interpretación apropiada de las normas. Es importante tener en cuenta que un poco más de la tercera parte de los educadores se ubicó como indeciso

para responder a los dos planteamientos. Una situación similar aunque no tan marcada, se presentó en el estrato de los Directivos Docentes quienes en un 55% aceptan que lo supervisores interpretan apropiadamente los fines y las normas del sistema educativo, pero cerca del 30% se muestran indecisos. La posición de los educadores y de los directivos es explicable si se revisa su relación con los supervisores, la cual es mínima y ocasional, ya que la labor de éstos no obedece a un proceso sistemático que conduzca a unos objetivos claros y concretos; en cambio con los demás estratos, el supervisor tiene un mayor contacto, puesto que en las reuniones del comité operativo de los distritos cada uno demuestra sus conocimientos sobre los fines, políticas y normas; esta posición permite afirmar que la acción supervisora en este campo se está limitando a influir en el nivel administrativo y está llegando muy poco a la base de la educación que deberla ser su objetivo primordial, como lo manifestaban los mismos técnicos de la Secretaría;.

En conclusión, el supervisor Docente demuestra claridad en la interpretación de la política educativa, los fines del sistema y la aplicación correcta de las normas; aunque se manifiesta una falta de comunicación oportuna de estas normas. Es necesario revisar los canales de comunicación, sobre todo en aquellos lugares más

apartados de la ciudad de Medellín puesto que los funcionarios que laboran en las cercanías tienen un mayor acceso a esta comunicación, inclusive por sus propios medios; no ocurre lo mismo con quienes laboran en sitios más retirados. Es importante además cuestionar la eficacia de los distritos educativos en este aspecto y el manejo que ellos hacen de la supervisión a su cargo. Por último, la actitud sumida por los Directivos de establecimientos educativos y sobre todo por los Docentes permite afirmar que la acción supervisora no está llegando adecuadamente a su fin, cuál es el de influir eficazmente en el manejo de los procesos educativos en las instituciones; es por esto que el supervisor debe orientar y asesorar sistemáticamente a los directivos y docentes en la correcta aplicación de las políticas y normas educativas.

**- Indicador 1.2 Participa en la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos del sector**

Entre supervisores, jefes de distrito y directores de núcleo, hay una gran identificación en cuanto a que la mayoría de ellos (97%, 94% y 88%, respectivamente), consideran que la supervisión docente debe participar en

el diseño y rediseño de algunas disposiciones legales a nivel departamental.

La posición anterior es una respuesta al concepto generalizado dentro del sector educativo, en el sentido de que el supervisor docente debe ser un gran dominador de la legislación educativa, además su papel de orientación y asesoría le implica un permanente manejo de las diferentes normas educativas, las cuales interpreta apropiadamente según lo expresado por el personal directivo docente.

Sin embargo, en la práctica se demuestra que los supervisores de educación no tienen ninguna participación en el diseño o modificación de las normas legales emanadas a nivel departamental, muchas de las cuales han perdido actualidad puesto que ríen, o no son suficientemente congruentes con las políticas y planes vigentes.

A nivel de las máximas autoridades educativas del departamento, no se ha demostrado la confianza y/o interés porque la supervisión participe de tan importante acción, aunque los líderes de dicho estamento lo han solicitado en repetidas oportunidades.

Un aspecto muy positivo y significativo para la supervisión docente, es el hecho de que una mayoría de sus integrantes, así como los jefes de distrito, estén de acuerdo que los supervisores han escrito artículos, documentos y/o libros de carácter profesional o técnico. A pesar de que ha habido una importante producción a nivel de la supervisión, esto no ha obedecido a un trabajo sistemático, ni mucho menos que haya sido solicitado o estimulado por las directivas educativas. En la mayoría de los casos, ha sido por iniciativa propia y para beneficio propio o de sus compañeros, ya que no existe el apoyo suficiente para la reproducción que permita que el aporte sea conocido por los diferentes estamentos de la comunidad.

Opiniones muy significativas sobre el qué hacer de los supervisores de educación provienen de los directores y educadores, cuando una gran mayoría de los integrantes de estos estratos (86% y 87%), consideran que dichos funcionarios deben participar en el diseño del currículo. Esta opinión sobre la supervisión, es muy significativa, si se tiene en cuenta que se pretende llegar a que las comunidades diseñen su propio currículo y que el supervisor es uno de los agentes educativos que debe liderar dicho proceso, por ser el portador de las políticas, lineamientos curriculares y normas educativas.

Igualmente la opinión de los técnicos de secretaria, apoyan estas posiciones cuando dicen: "El supervisor debe trabajar en todas las labores de orientación y asesoría curricular, partiendo de documentos que él diseñe, acondicione o reestructure..." y "El supervisor debe ser un elemento productor de conocimientos".

En conclusión: El supervisor Docente del departamento no participa de la elaboración de planes, proyectos, normas y demás aspectos educativos porque no se le ha dado las oportunidades para ello. Cuando escribe algún artículo o documento, lo hace por un criterio personal y no como algo de su competencia; es necesario que entre las políticas de la Secretaría de Educación y entre sus funciones se abra un espacio para que la supervisión intervenga realmente en esta competencia logrando así, que las políticas, fines y normas que rigen la educación tengan una mejor acogida y aplicación.

**- Indicador 1.3. El supervisor se actualiza en medios y técnicas de supervisión**

Si se considera que los supervisores docentes, por las mismas características de sus funciones, deben tener una

preparación muy completa y actualizada que les permita realizar con mucha calidad la orientación y asesoría a los docentes, resulta muy estimulante que una gran mayoría de ellos (94%) manifiesta su interés por actualizarse permanentemente en métodos y técnicas de supervisión. Un 60% aproximadamente de los jefes de distrito que son sus superiores inmediatos y con quienes tienen una permanente relación, coinciden con lo expresado por los supervisores docentes.

No obstante el interés de los supervisores por actualizarse en su campo de acción, resulta muy preocupante que ello sea iniciativa propia y no de la misma Secretaría de Educación.

Congruente con los planteamientos anteriores, se presenta otra respuesta mayoritaria de supervisores y jefes de distrito, quienes manifiestan que los supervisores participan por su propia cuenta en actividades de mejoramiento profesional. También en esta oportunidad, la iniciativa de las autoridades educativas en cuanto a capacitación de los supervisores ha sido mínima. No obstante, estos han logrado que la Secretaría de Educación propicie algunas acciones de formación profesional y facilite la implementación de la especialización en supervisión educativa, programa que ofrece la Universidad

preparación muy completa y actualizada que? les permita realizar con mucha calidad la orientación y asesoría a los docentes, resulta muy estimulante que una gran mayoría de ellos (94%) manifiesta su interés por actualizarse permanentemente en métodos y técnicas de supervisión. Un 60.7% aproximadamente de los jefes de distrito que son sus superiores inmediatos y con quienes tienen una permanente relación, coinciden con lo expresado por los supervisores docentes.

No obstante el interés de los supervisores por actualizarse en su campo de acción, resulta muy preocupante que ello sea iniciativa propia y no de la misma Secretaría de Educación.

Congruente con los planteamientos anteriores, se presenta otra respuesta mayoritaria de supervisores y jefes de distrito, quienes manifiestan que los supervisores participan por su propia cuenta en actividades de mejoramiento profesional. También en esta oportunidad, la iniciativa de las autoridades educativas en cuanto a capacitación de los supervisores ha sido mínima. Más bien, estos han logrado que la Secretaría de Educación propicie algunas acciones de formación profesional y facilite la implementación de la especialización en supervisión educativa, programa que ofrece la Universidad



de Antioquia y que apunta a una verdadera formación profesional del supervisor docente.

Uno de los principales usuarios del servicio de orientación y asesoría de los supervisores docentes, es el estamento docente. Esta claro que para una buena orientación y asesoría se requiere un supervisor con una muy buena formación profesional. Sin embargo, a pesar de lo manifestado por supervisores y jefes de distrito, son pocos los educadores (36.67.) que están de acuerdo con ellos en cuanto a que los supervisores 'demuestren tener elementos para la orientación y asesoría de los docentes. Más de una tercera parte se muestran indecisos al responder. Esta situación es de mucho peso si se tiene en cuenta que son los docentes los que realmente viven esta realidad. Igualmente como en anterior oportunidad, las razones de esta posición son la escasa relación que hay entre estos estamentos y en algunos casos el inadecuado manejo de dicho proceso por parte de un buen número de supervisores.

En otro aspecto, entre los estratos de supervisores, jefes de distrito y directores de núcleo, hay una tendencia generalizada a estar de acuerdo con el concepto de que hay una serie de acciones que ubican al supervisor como un profesional teórico de la educación, aunque esto

se ha dado, más por iniciativa particular, que por una formación sistemática liderada por el Ministerio de Educación Nacional o por la Secretaría de Educación. Sobre este tema fueron consultados además los técnicos de la Secretaría, entre los cuales se cuentan jefes de división y dirección, quienes consideran que los supervisores docentes deben interpretar las políticas educativas, los fines de la educación y los diferentes planes y programas, para luego transmitirlos a los distintos estamentos. Esta es una posición, teóricamente acertada, pero que contrasta con la poca iniciativa de dichos funcionarios por diseñar y desarrollar verdaderos programas de capacitación y actualización para la supervisión docente. Otros técnicos de la secretaría afirman: "No están cumpliendo esta tarea, porque no están motivados". De la misma manera los representantes de los alumnos, los padres de familia y los líderes comunitarios, manifiestan desconocer la acción de los supervisores y algunos la aprecian en un mínimo campo como es el de colaborar en la programación de la feria de la ciencia. También resulta preocupante, la posición y opiniones de los docentes y directores de establecimientos educativos, quienes en un bajo porcentaje estiman al supervisor como un profesional teórico de la educación.

Se concluye que esta competencia no está cumpliendo cabalmente a pesar de ser prioritaria para el desempeño de la función de profesional teórico; porque sí el supervisor se actualiza y capacita, podrá interpretar y participar en el diseño y aplicación de políticas, planes, programas y proyectos, para la estructuración del sistema educativo; el supervisor no ha recibido una capacitación adecuada, porque no existen programas de capacitación sistemática y apropiada para la supervisión; el supervisor está desmotivado, no tiene estímulos, ni siente la necesidad de capacitarse por que las actividades que le toca desempeñar en los distritos no se lo exigen, estas lo limitan a intervenir en conflictos, a realizar visitas de aprobación de estudios y generalmente a realizar múltiples tareas, ajenas a su profesión, para justificar su permanencia en la sede del distrito. Es por esto que la misma comunidad no lo conoce como profesional, porque no ha encontrado el camino para proyectarse hacia ella como taxi.

**4.3.1.3 Conclusión de la función: Profesional teórico de la educación.** En términos generales, los supervisores docentes del departamento son conocedores de las diferentes teorías y de las tendencias de la educación; demuestran claridad en la interpretación de las

políticas, fines y normas del sistema educativo, pero encuentran dificultades para conocer oportunamente las reformas y las nuevas normas que se van presentando en educación, por las deficiencias en los mecanismos de comunicación o por la negligencia de los funcionarios responsables de ello; la acción supervisora en este campo no está llegando a su fin, cual es la institución educativa; no logra influir eficazmente en el proceso educativo, como tampoco orienta sistemáticamente a directivos y docentes en la correcta interpretación y aplicación de la legislación y las políticas educativas; no participa de la elaboración de planes, proyectos, normas y demás aspectos educativos, porque no se le ha dado la oportunidad para desempeñarse en esta competencia; no hay en el departamento un programa estructurado de capacitación y actualización específico para quienes se desempeñan o han de desempeñarse como supervisores docentes; la mayor parte de los supervisores no sienten la necesidad de capacitarse? porque no es visto como una exigencia y si algunos lo hacen es por su propia cuenta en programas de su interés o afines con sus preferencias, pero en ningún momento es algo sistemático, ni repercute en la calidad de la acción supervisora.

El supervisor se está quedando en un plano puramente especulativo en las esferas administrativas, donde da a

conocer que maneja el aspecto teórico de la educación pero sin ningún tipo de proyección a la comunidad y sin aportar ningún elemento que contribuya al diseño de políticas, planes y programas, y lo que es más importante al diseño de una teoría de la supervisión que rompa con los moldes tradicionales en esta actividad, creando posibles formas de aplicabilidad o como mínimo haciendo un cuestionamiento que permita un avance significativo. Sin embargo, es de trascendental importancia que esta función encuentre el camino adecuado ya que si se desempeña en ella como profesional que es, estará fundamentando su acción.

El supervisor docente del departamento debe ser un verdadero profesional teórico de la educación; esta ha de ser una función importantísima puesto que de ella depende su desempeño en todas las demás funciones y competencias; el supervisor debe capacitarse y actualizarse constantemente más que ningún otro profesional de la educación, porque es él quien debe velar por el correcto funcionamiento de todo el proceso educativo; por esto debe además participar en la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos del sector, y así interpretar y aplicar correctamente los fines y estructura del sistema educativo.

## 4.3,2 Variable 2. Profesional Educativo

## 4,3.2.1 Información obtenida

CUADRO 8

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN  
CADA ITEM PARA la VARIABLE 2: PROFESIONAL EDUCATIVO

- Indicador 2.1 Promueve reuniones, foros, seminarios  
para docentes y para la comunidad educativa.

ESTRATO A		ESTRATO B		ESTRATO C		ESTRATO D		ESTRATO E		
Cod.	ITEM 55		ITEM 55		ITEM 47		ITEM 22		ITEM 22	
Cod.	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	38	57.6	9	52.9	65	53.3	53	61.8	220	45.0
2	20	30.3	8	47.9	42	34.4	22	21.6	169	34.6
3	-	-	-	-	5	4.1	5	4.9	41	8.4
4	6	9.1	-	-	5	4.1	6	5.9	35	7.2
5	2	3.0	-	-	5	4.1	6	5.9	23	4.7
-										
X	1.69		1.47		1.71		1.71		1.91	
S	1.06		0.51		1.06		1.17		1.11	

- Indicador 2.2. Participa en actividades de mejoramiento de los docentes.

ESTRATO B

Cod.	ITEM 7		ITEM 16	
	fa	fr	fa	fr
1	18	27.3	1	1.5
2	13	19.7	2	3.0
3	6	9.1	1	1.5
4	14	21.2	22	33.3
5	15	22.7	40	60.6
-				
X	2.92		4.48	
S	1.56		0.80	

Cod.	ITEM 7		ITEM 16	
	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-
2	6	35.3	-	-
3	5	29.4	-	-
4	1	5.9	3	17.6
5	5	29.4	14	82.4
-				
X	3.29		4.82	
S	1.26		0.39	

ESTRATO C

Cod.	ITEM 8		ITEM 16	
	fa	fr	fa	fr
1	8	6.6	3	2.5
2	16	13.1	1	0.8
3	19	15.6	4	3.3
4	43	35.2	34	27.9
5	36	29.5	80	65.6
-				
X	3.68		4.53	
S	1.21		0.81	

ESTRATO D

Cod.	ITEM 6		ITEM 10		ITEM 21	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	12	11.8	18	17.6	2	2.0
2	26	25.5	28	27.5	3	2.9
3	12	11.8	17	16.7	8	7.8
4	30	29.4	29	28.4	29	28.4
5	22	21.6	9	8.8	59	57.8
-						
X	2.23		2.83		4.38	
S	1.35		1.27		0.90	

ESTRATO E

Cod.	ITEM 6		ITEM 10		ITEM 21	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	55	11.2	96	19.6	14	2.9
2	118	24.1	142	29.0	22	4.5
3	96	19.6	116	23.7	39	8.0
4	150	30.7	108	22.1	154	31.5
5	65	13.3	25	5.1	260	53.2
-						
X	3.10		2.63		4.27	
S	1.24		1.17		0.98	



- Indicador 2.3. Propone soluciones apoyado en la pedagogía, sicología y la sociología.

ESTRATO A

Cod.	ITEM 14		ITEM 37	
	fa	fr	fa	fr
1	5	7.6	-	-
2	5	7.6	4	6.1
3	3	4.5	5	7.6
4	14	21.2	28	42.4
5	39	59.1	29	43.9
-				
X	4.16		4.24	
S	1.27		0.84	

ESTRATO B

Cod.	ITEM 14		ITEM 37	
	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-
2	5	29.4	1	5.9
3	-	-	4	23.5
4	8	47.1	7	41.2
5	4	23.5	5	29.4
-				
X	3.64		3.94	
S	1.16		0.89	

ESTRATO C

Cod.	ITEM 14		ITEM 35	
	fa	fr	fa	fr
1	14	11.5	3	2.5
2	15	12.3	10	8.2
3	12	9.8	16	13.1
4	46	37.7	67	54.9
5	35	28.7	26	21.3
-				
X	3.59		3.84	
S	1.32		0.93	

**ESTRATO D**

Cod.	ITEM 9	
	fa	fr
1	6	5.9
2	15	14.9
3	12	11.8
4	50	49.0
5	18	17.8
-		
X	3.58	
S	1.12	

**ESTRATO E**

Cod.	ITEM 9	
	fa	fr
1	31	6.3
2	117	23.9
3	126	25.8
4	160	32.7
5	55	11.2
-		
X	3.18	
S	1.11	

**- Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos**

Estrato F. Item 2. ¿Cuál es el papel del supervisor docente como profesional educativo?

- Le toca enfrentar todos los problemas que se presentan en la comunidad sobre todo en situaciones referidas a legislación educativa»
- Debe ser un buen profesional educativo.
- Debe ser el mejor pedagogo.

- Debe ser un modelo de enseñanza activa
  
- Debe tener una especialización o conseguir la preparación a través del estudio.
  
- Debe ser un orientador del maestro; concretar con él, el que hacer pedagógico, la didáctica, la metodología y su trabajo frente a los diferentes procesos educativos. Debe además orientar el proceso administrativo.
  
- Algunos son muy despreocupados para capacitarse.

Estrato G. Item 1. Diga cuáles actividades han realizado los supervisores con el estudiantado.

- No las conocen

Item 4. ¿Sabe usted si la participación de los supervisores en las reuniones con estudiantes ha sido importante? Porque?

- No han tenido reuniones con supervisores.

Estrato H. Item 1. ¿Conoce usted algunas actividades realizadas por la supervisión en la escuela, o colegio, cuáles?

- Se presentan pocas veces a las instituciones para vigilar a los profesores, para aprobar los estudios y para estudiar problemas del plantel.
- Muy pocas, sólo las visitas de aprobación.
- Hacen investigaciones disciplinarias.
- Han dictado cursos de capacitación a los maestros.
- Realizan orientaciones sobre planeación y evaluación

Item 4. ¿Sabe usted si la participación del supervisor en las reuniones con padres de familia ha sido importante y oportuna? Porqué?

~ No se ha realizado dichas reuniones pero seria muy importante que las hicieran.

**CUADRO 9**

**CONSOLIDADO ESTADISTICO DE la VARIABLE 2. POR ESTRATOS Y  
POR INDICADORES COMPARANDO la MEDIA Y la DESVIACION  
ESTANDAR DEL DEBER SER, EL SER Y TOTAL**

ESTRATOS INDICADORES						
Deber ser	-					
	X	1.69	1.47	1.71	1.72	1.91
Ser	S	1.06	0.51	1.01	1.17	1.11
	-					
2.1. Ser	X	-	-	-	-	-
	S	-	-	-	-	-
Total	-					
	X	1.69	1.47	1.71	1.72	1.91
	S	1.06	0.51	1.01	1.17	1.11
	-					
Deber ser	X	-	-	-	4.38	4.27
	S	-	-	-	0.90	0.98
2.2. Ser	-					
	X	3.70	4.05	4.10	3.02	2.85
Total	S	0.86	0.70	0.74	1.02	0.85
	-					
Total	X	3.70	4.05	4.10	3.48	3.32
	S	0.806	0.70	0.74	0.78	0.67
Deber ser	-					
	X	-	-	-	-	-
2.3. Ser	S	-	-	-	-	-
	-					
Total	X	4.20	3.79	3.72	3.58	3.18
	S	0.76	0.78	0.83	1.12	1.11
Total	-					
	X	4.20	3.79	3.72	3.58	3.18
	S	0.76	0.78	0.83	1.12	1.11
	-					
Deber ser	X	1.69	1.47	1.71	3.05	3.09
	S	1.06	0.51	1.01	1.03	1.04
Global Ser	-					
	X	3.95	3.92	2.83	3.21	2.97
Total	S	0.65	0.54	0.62	0.68	0.56
	-					
Total	X	3.50	3.28	3.47	3.14	3.01
	S	0.47	0.46	0.48	0.62	0.54

4.3.2.2 Análisis lógico de la variable 2. Profesional Educativo. El supervisor como profesional educativo ha sido definido en el marco teórico en los siguientes términos; "El profesional de la supervisión debe poseer un conocimiento y comprensión de la problemática educacional y de los temas psicológicos y pedagógicos, y debe poder ayudar en la búsqueda de soluciones acordes con la realidad del medio en el cual se suscitan tales problemas". Para ello el supervisor deberá practicar las siguientes competencias! Interpretar a los docentes y administradores la legislación correspondiente a la profesión concientizar a sus colegas y docentes acerca de la importancia del papel del educador en el proceso de cambio social de nuestro país; propiciar reuniones de docentes para la discusión de asuntos profesionales; frecuentar asociaciones profesionales; promover entre los estudiantes de últimos años de la educación media, la carrera profesional de educación; promover reuniones, foros, mesas redondas, etc. para ilustrar a la comunidad educativa acerca de los problemas de la educación; proponer soluciones a los problemas educativos apoyándose en las teorías pedagógicas, psicológicas y sociológicas.

**Indicador 2.1 Promueve reuniones, foros, seminarios, etc. Para los docentes y para la comunidad educativa**

Para el cumplimiento de las diferentes competencias asignadas a los supervisores docentes en Antioquia, como profesionales de la educación, se deben desarrollar múltiples acciones, entre las cuales se destaca la reunión con los docentes para efectos de orientación y asesoría pedagógica.

Este planteamiento teórico-práctico es corroborado por los cinco estratos en esta investigación, quienes coinciden en afirmar que por ningún motivo se deberán descartar tales reuniones.

Esta posición es muy lógica y entendible, si se tiene en cuenta que además de la orientación y asesoría que se le debe brindar individualmente al docente y al directivo docente, es necesario que esas mismas orientaciones sean presentadas colectivamente con el propósito de unificar criterios, de aclarar dudas y de diseñar proyectos a corto, mediano y largo plazo, que permitan un avance educativo conjunto, de determinada región o sector.

A ninguno de los integrantes de la muestra de los cinco primeros estratos se les preguntó sobre el ser del supervisor puesto que es evidente que en la práctica ésta competencia no ha sido tomada en cuenta hasta el momento por este estamento, en su desempeño profesional. Cuando el supervisor realiza una reunión con los educadores o directivos de una institución, lo hace por necesidad de atender un conflicto (en función de la casuística), o cuando está realizando una visita de aprobación de estudios para informar de sus resultados, pero en ningún momento como una acción programada para los fines que en esta competencia debería cumplir; igualmente cuando algún supervisor sirve un curso de capacitación al magisterio, lo hace como una decisión personal aparte de su papel de supervisor; parece ser que se apartara de su acción supervisora y se convirtiera en un Capacitador como una actividad extra, desmembrada de sus competencias. Para confrontar esta apreciación se preguntó en la entrevista realizada a representantes de alumnos, de padres de familia y de líderes comunitarios, quienes por unanimidad están de acuerdo en que desconocen si los supervisores realizan algún tipo de reunión con los profesores o con los demás miembros de la sociedad; igualmente manifiestan la necesidad primordial que tienen en la educación, de que los supervisores realicen acciones de orientación de



una manera sistemática, por medio de reuniones con los distintos estamentos de la comunidad educativa.

**- Indicador 2.2 Participa en actividades de mejoramiento de los docentes**

Como está propuesto actualmente por el Ministerio de Educación Nacional y las secretarías de educación, la función básica de los supervisores de educación es la de orientación y asesoría a los docentes, la cual debe redundar en un mejoramiento de su labor educativa.

Sobre la hipótesis anterior fueron consultados los cinco primeros estratos, de los cuales se obtuvo la siguiente información:

Entre los supervisores docentes hay opiniones divididas en cuanto que un 47% de ellos están en desacuerdo que las asesorías que prestan actualmente los supervisores, redundan en el mejoramiento del proceso aprendizaje. El 44% aproximadamente tiene una opinión contraria a la anterior, o sea que están de acuerdo. Resulta muy preocupante el concepto de casi la mitad de la misma supervisión en cuanto que las asesorías que realizan no tienen efectos positivos en el proceso de aprendizaje;

vale decir, la labor del supervisor docente resulta infructuosa en su intención de orientación.

El único estamento que en un porcentaje importante, 65.1% considera que la asesoría del supervisor si ha determinado el mejoramiento del proceso de aprendizaje, es el de los directores de núcleo, posición ésta que debe cuestionarse porque no se conoce ninguna evaluación que al respecto ellos hayan realizado.

A nivel de los rectores, directores- y educadores, aproximadamente la mitad de ellos, da una respuesta positiva en cuanto a que el trabajo de orientación y asesoría de los supervisores repercute en el mejoramiento del proceso aprendizaje, y aunque esta es una posición de cerca del 50%. es igualmente cuestionable, porqué en otras respuestas a preguntas similares se encuentran opiniones contrarias; a no ser que estén confundiendo esta asesoría con la orientación que hacen para una visita de aprobación, que permite al cuerpo docente prepararse para responder a las exigencias de la visita; pero en ningún momento esta debe considerarse como un mejoramiento del proceso aprendizaje o de una mejoría en las actividades y manejo de la institución. A nivel de los jefes de distrito, solamente una tercera parte ve productivo el

proceso de orientación y asesoría que desarrollan los supervisores a los educadores y a las instituciones»

De acuerdo con lo expresado por los diferentes estamentos docentes, el balance no es muy favorable para la supervisión puesto que una de sus competencias más importantes, como es la orientación y asesoría en el proceso de aprendizaje, en muchos casos no ha tenido la respuesta positiva que se espera.

No obstante el planteamiento anterior y' aunque parezca contradictorio, los supervisores, jefes de distrito y directores de núcleo, se identifican en un alto porcentaje, cuando expresan que una de las funciones básicas de la acción supervisora es programar actividades que conllevan al perfeccionamiento de los docentes, entendiéndose esta respuesta como un deber ser de la supervisión.

En cambio los rectores, directores y educadores, en un porcentaje cercano al 50%, manifiestan que los supervisores docentes no programan dichas actividades, refiriéndose a la práctica, o sea, al ser actualmente de la acción supervisora.

Parece ser entonces, que a nivel teórico, de escritorio, los supervisores docentes planean acciones de perfeccionamiento docente pero la práctica de las mismas cubre mínimamente la demanda.

Entre las acciones de perfeccionamiento de los docentes, está la de capacitación, la cual debería ser ofrecida por la supervisión docente según el concepto de un alto porcentaje de rectores, directores y educadores, que son los usuarios principales como estamento de base. Esta afirmación es reforzada por algunas de las respuestas dadas por los técnicos de secretaría en las entrevistas, quienes manifiestan! "El supervisor debe ser un orientador del maestro, concretar con él, su hacer pedagógico, la didáctica, la metodología y su trabajo frente a los diferentes procesos educativos" en otras palabras el supervisor debe ser un Capacitador del maestro; "Debe ser el mejor pedagogo, debe ser un modelo de enseñanza activa" como lo señalan otros de los técnicos de la secretaria.

**- Indicador 2.3 Propone soluciones apoyado en la pedagogía, psicología y la sociología**

A nivel de los cuatro primeros estratos, hay una opinión general positiva en cuanto a que en las visitas de los supervisores a las instituciones educativas, se presentan alternativas de solución a los problemas detectados. En cuanto a los educadores, sólo en un 43.9% están de acuerdo con dicha afirmación.

Puede interpretarse el planteamiento anterior como que los supervisores docentes van a los establecimientos educativos, detectan situaciones problemáticas y las soluciones a éstas se presentan generalmente a sus directivas sin contar para ello, en muchas oportunidades, con el personal de educadores, o en otras ocasiones las alternativas de solución son dadas en beneficio de las directivas y por lo tanto su punto de vista es reflejado en las dos posiciones. En el fondo se está aceptando la subjetividad del supervisor y no se respeta la objetividad que debe predominar en este campo para beneficio de la institución.

En general, para los cinco estratos consultados en la investigación, el supervisor es un profesional de la

educación y como tal esta habilitado para planear y realizar acciones de mejoramiento y perfeccionamiento de los docentes, i o cual en la practica se hace, aunque dejando de cubrir una gran parte de la demanda del sector educativo y sin lograr un mejoramiento significativo en el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### **4.3.2.3 Conclusión de la función: Profesional educativo.**

Siendo esta una esencial función supervisor, es inquietante el resultado obtenido en la\* investigación. Se concluye que en la práctica los supervisores no están desempeñándose adecuadamente como profesionales educativos; El supervisor se está dedicando a otra serie de actividades, descuidando su verdadera razón de ser como profesional; no se están realizando ni promoviendo reuniones con docentes ni con los demás miembros de la comunidad educativa para orientar y asesorar el proceso educativo, por lo tanto no está llegando a las instituciones a intervenir positivamente en el mejoramiento de los docentes y por ende no es un elemento transformador e influyente en el perfeccionamiento de la acción educativa; su labor dentro de esta función se está limitando parcialmente a dar sugerencias a los directivos para que apliquen correctivos o tomen las medidas pertinentes frente a un conflicto o con respecto al

manejo de la institución, y que permita la aprobación de sus estudios; esto lo hacen apoyados en las normas legales vigentes pero que a la postre no tiene mayor trascendencia en el reconocimiento del supervisor como profesional educativo.

El supervisor debe tomar con mayor decisión las competencias que le corresponde desempeñar en esta función, sólo así logrará conservar su razón de ser dentro de la estructura organizacional de la educación; de otro modo su acción será cada vez menos valorada y perderá su efectividad y funcionalidad en el contexto educativo.

### 4.3.3 Variable 3. Pianificador educativo

#### 4.3.3.1 Información obtenida

CUADRO 10

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN  
CADA ITEM PARA LA VARIABLE 3s PLANIFICADOR EDUCATIVO

- Indicador 3.1 Utiliza la planeación en grupo y las reuniones con docentes.

ESTRATO A		ESTRATO B		ESTRATO C		ESTRATO D		ESTRATO E		
Cod.	ITEM 55		ITEM 55		ITEM 47		ITEM 22		ITEM 22	
Cod.	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	38	57.6	9	52.9	65	53.3	53	61.8	220	45.0
2	20	30.3	8	47.9	42	34.4	22	21.6	169	34.6
3	-	-	-	-	5	4.1	5	4.9	41	8.4
4	6	9.1	-	-	5	4.1	6	5.9	35	7.2
5	2	3.0	-	-	5	4.1	6	5.9	23	4.7
-	1.69		1.47		1.71		1.72		1.91	
S	1.06		0.51		1.06		1.17		1.11	



## ESTRATO E

Cod.	ITEM 35	
	fa	fr
1	82	16.8
2	132	27.0
3	167	34.2
4	92	18.8
5	15	3.1
-		
X	2.64	
S	1.06	

- **Indicador 3.2 Sugiere y colabera sobre y en planeación de los rectores y de los docentes.**

ESTRATO A		ESTRATO B		ESTRATO C		ESTRATO D		
Cod.	ITEM 22		ITEM 22		ITEM 22		ITEM 33	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	1	0.8	4	3.9
2	13	19.7	2	11.8	13	10.7	9	8.8
3	5	7.6	2	11.8	6	4.9	13	12.7
4	17	25.8	3	17.6	38	31.1	40	39.2
5	31	47.0	10	58.8	64	52.5	35	34.7
-								
X	4.00		4.23		4.23		3.92	
S	1.16		1.09		1.01		1.09	

- Indicador **3.3. Colabora** en diseños de programas de educación **para supervisores.** directivos y docentes

ESTRATO A

Cod.	ITEM 16		ITEM 40	
	fa	fr	fa	fr
1	1	1.5	1	1.5
2	2	3.0	4	6.1
3	1	1.5	4	6.1
4	22	33.3	34	51.5
5	40	60.6	23	34.8
-				
X	4.48		4.12	
S	0.80		0.88	

ESTRATO B

Cod.	ITEM 16		ITEM 40	
	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	4	23.5
4	3	17.6	10	58.8
5	14	82.4	3	17.6
-				
X	4.82		3.94	
S	0.39		0.65	

ESTRATO C

Cod.	ITEM 16		ITEM 38	
	fa	fr	fa	fr
1	3	2.5	10	8.2
2	1	0.8	16	13.1
3	4	3.3	17	13.9
4	34	27.9	54	44.3
5	80	65.6	25	20.5
-				
X	4.53		3.55	
S	0.81		1.19	

ESTRATO D

Cod.	ITEM 10	
	fa	fr
1	18	17.6
2	28	27.5
3	17	16.7
4	29	28.4
5	9	8.8
-		
X	2.83	
S	1.27	

ESTRATO E

Cod.	ITEM 10	
	fa	fr
1	96	19.6
2	142	29.0
3	116	23.7
4	108	22.1
5	25	5.1
-		
X	2.63	
S	1.17	

- Indicador 3.4 Orienta el desarrollo del currículo de acuerdo con los intereses y necesidades de la comunidad.

ESTRATO A

Cod.	ITEM 13		ITEM 20		ITEM 30		ITEM 58	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	9	13.6	7	10.6	6	9.1	1	1.5
2	13	19.7	18	27.3	7	10.6	7	10.6
3	2	3.0	4	6.1	7	10.6	7	10.6
4	13	19.7	19	28.8	16	24.2	32	48.5
5	29	43.9	18	27.3	30	45.5	19	28.8
-								
X	4.16		3.38		3.86		3.92	
S	1.27		1.40		1.34		0.98	

ESTRATO B

Cod.	ITEM 13		ITEM 20		ITEM 30		ITEM 58	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	11.8	-	-	-	-	-	-
2	1	5.9	-	-	-	-	3	17.6
3	-	-	1	5.9	1	5.9	2	11.8
4	9	52.9	6	35.3	9	52.9	10	58.8
5	5	29.4	10	58.8	7	41.2	2	11.8
-	3.82		4.52		4.29		3.64	
S	1.28		0.62		0.77		0.93	

ESTRATO C

Cod.	ITEM 13		ITEM 20		ITEM 29		ITEM 49	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	26	21.3	2	1.6	16	13.1	10	8.2
2	21	17.2	8	6.6	26	21.3	23	18.9
3	13	10.7	9	7.4	17	13.9	11	9.0
4	28	23.0	45	36.9	40	32.8	56	45.9
5	34	27.9	58	47.5	23	18.9	22	18.0
-	3.18		4.22		3.23		3.46	
S	1.53		0.95		1.333		1.22	

ESTRATO D

Cod.	ITEM 11		ITEM 23		ITEM 34	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	19	18.6	6	5.9	4	3.9
2	28	27.5	7	6.9	10	9.8
3	18	17.6	11	10.8	11	10.8
4	27	26.5	36	35.3	37	36.3
5	9	8.8	42	41.2	40	39.2
X	2.79		3.99		3.97	
S	1.27		1.15		1.12	

## ESTRATO E

Cod.	ITEM 11		ITEM 23		ITEM 40	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	90	18.4	112	22.9	183	37.4
2	163	33.3	129	26.4	155	31.7
3	109	22.3	111	22.7	74	15.1
4	98	20.0	118	24.1	41	8.4
5	26	5.3	18	3.7	36	7.4
-						
X	2.60		2.59		2.16	
S	1.15		1.18		1.22	

## - Indicador 3.5. Pianea sus actividades

ESTRATO A			ESTRATO B		ESTRATO C	
Cod.	ITEM 52		ITEM 52		ITEM 44	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	5	7.66	-	-	3	2.5
2	14	21.2	2	11.8	10	8.2
3	7	10.6	4	23.5	34	27.9
4	30	45.5	10	58.5	52	42.6
5	10	15.2	1	5.9	23	18.9
-						
X	3.39		3.58		3.67	
S	.986		0.79		0.95	

## - Indicador 3.6. Eielabora sus proyectos

ESTRATO A

Cod.	ITEM 8		ITEM 65	
	fa	fr	fa	fr
1	12	18.2	-	-
2	22	33.3	3	4.5
3	7	10.6	3	4.5
4	15	22.7	29	43.9
5	10	15.2	31	47.0
-				
X	2.33		4.33	
S	1.37		0.77	

ESTRATO B

Cod.	ITEM 8		ITEM 65	
	fa	fr	fa	fr
1	1	5.9	-	-
2	7	41.2	-	-
3	4	23.2	-	-
4	4	23.5	11	64.7
5	1	5.9	6	35.3
-				
X	2.82		4.35	
S	1.07		0.49	

ESTRATO C

Cod.	ITEM 9		ITEM 54	
	fa	fr	fa	fr
1	10	8.2	-	-
2	18	14.8	4	3.3
3	25	20.5	3	2.5
4	45	36.9	52	42.6
5	24	19.7	63	51.6
-				
X	3.45		4.42	
S	1.20		0.70	

ESTRATO D

Cod.	ITEM 25	
	fa	fr
1	2	2.0
2	3	2.9
3	8	7.8
4	42	41.2
5	46	45.1
-		
X	4.25	
S	0.87	

ESTRATO E

Cod.	ITEM 25	
	fa	fr
1	12	2.5
2	16	3.3
3	36	7.4
4	222	45.4
5	201	41.1
-		
X	4.19	
S	0.89	

**Indicador 3.7. Lidera acciones innovadoras**

ESTRATO A

Cod.	ITEM 38		ITEM 47	
	fa	fr	fa	fr
1	1	1.5	1	1.5
2	8	12.1	15	22.7
3	7	10.6	6	9.1
4	34	51.5	31	47.0
5	16	24.2	13	19.7
-				
X	3.84		3.60	
S	0.98		1.09	

ESTRATO B

Cod.	ITEM 38		ITEM 47	
	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-
2	3	17.6	6	35.3
3	2	11.8	2	11.8
4	9	52.9	8	47.1
5	3	17.6	1	5.9
-				
X	3.70		3.23	
S	0.98		1.03	

## ESTRATO C

Cod.	ITEM 36		ITEM 41	
	fa	fr	fa	fr
1	8	6.6	9	7.4
2	26	21.3	21	17.2
3	21	17.2	31	25.4
4	49	40.2	46	37.7
5	18	14.8	15	12.3
-				
X	3.35		3.30	
S	1.16		1.12	

## ESTRATO D

Cod.	ITEM 18	
	fa	fr
1	20	19.6
2	20	19.6
3	23	22.5
4	29	28.4
5	8	7.8
-		
X	2.85	
S	1.26	

## ESTRATO E

Cod.	ITEM 18	
	fa	fr
1	90	18.4
2	144	29.4
3	108	22.1
4	113	23.1
5	34	7.0
-		
X	2.70	
S	1.20	



- Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos

Estrato F. Item 3. ¿Cuál es el papel del supervisor-docente como planeador de la educación?

- Debe orientar al maestro pero no ser muy técnico.
- la desempeña frente a actividades tales como visitas a los planteles; contactos con la comunidad educativa; a su vez el servir de asesor frente a la problemática con los docentes y directivos.
- Debe ser un buen planeador a largo, mediano y corto **plazo**.
- Debe programar tareas educativas en desarrollo de los programas trazados por el h.E.N.
- Debe realizar su gestión y tarea en una planeación previamente establecida y basada en la didáctica misma.
- Es la función que mas le atañe.

Debe ser modelo en este aspecto. Debe conocer sobre política educativa y ubicaria en diferentes contextos.

Debe tener ' destrezas y saber orientar el proceso educativo.

Debe ser orientador del proceso de planeación educativa, que se ofrece en las instituciones y en el **núcleo**.

No participan en esta función por falta de oportunidades de SEDUCA, y son poco exigentes con la entidad, no jalonan el cambio.

Tienen que estar organizados y actualizados sobre planeación educativa.

Deben elaborar planes tanto institucionales como curriculares en compañía de los docentes y de los técnicos del currículo.

CUADRO 11

**CONSOLIDADO ESTADISTICO DE la VARIABLE 3. POR ESTRATOS Y  
POR INDICADORES COMPARANDO la MEDIA Y la DESVIACION  
ESTANDAR DEL DEBER SER, EL SER Y TOTAL**

ESTRATOS		A	B	C	D	E
INDICADORES		A	B	C	D	E
Deber ser	X	1.697	3.588	1.713	1.725	4.276
	S	1.067	1.064	1.016	1.170	0.987
3.1. Ser-	X	-	-	-	-	1.643
	S	-	-	-	-	1.063
Total	X	1.697	3.588	1.713	1.725	<del>9.976</del>
	S	1.067	1.064	1.016	1.170	0.766
Deber ser	X	4.000	4.235	4.238	3.921	
	S	1.164	1.091	1.013	1.093	
3.2. Ser	X	-	-	-	-	-
	S	-	-	-	-	-
Total	X	4.000	4.235	4.238	3.291	
	S	1.164	1.091	1.013	1.093	-

ESTRATOS			A	B	C	D	E
INDICADORES							
3.3.	Deber ser	-	-	-	-	-	-
		X	-	-	-	-	-
	Ser	-	-	-	-	-	-
		X	4.303	4.382	4.045	2.832	2.639
	Total	-	0.581	0.675	0.761	1.273	1.174
		X	4.303	4.382	4.045	2.832	2.639
3.4.	Deber ser	-	-	-	-	-	-
		X	3.606	4.412	3.725	3.972	-
	Ser	-	1.043	0.974	0.816	1.125	-
		X	3.765	3.647	3.328	3.298	2.459
	Total	-	1.020	1.046	1.012	1.027	0.835
		X	3.686	4.030	3.527	3.685	2.459
3.5.	Deber ser	-	-	-	-	-	-
		X	-	-	-	-	-
	Ser	-	-	-	-	-	-
		X	3.394	3.588	3.672	-	-
	Total	-	1.201	0.795	0.957	-	-
		X	3.394	3.588	3.672	-	-
3.6.	Deber ser	-	-	-	-	-	-
		X	-	-	-	4.257	4.199
	Ser	-	-	-	-	0.879	0.895
		X	3.583	3.588	3.939	-	-
	Total	-	0.782	0.723	0.670	-	-
		X	3.583	3.588	3.939	4.257	4.199
		S	0.782	0.723	0.670	0.879	0.895

ESTRATOS		A	B	C	D	E
INDICADORES		A	B	C	D	E
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	-	-	-	-	-
3.7. Ser	-	-	-	-	-	-
	X	3.727	3.471	3.328	2.850	2.708
Total	-	0.847	0.945	1.052	1.266	1.207
	X	3.727	3.471	3.328	2.850	2.708
Deber ser	-	0.847	0.945	1.052	1.266	1.207
	X	3.236	4.162	3.350	3.469	4.237
Deber ser	-	-	-	-	-	-
	X	3.856	3.752	3.661	3.116	2.558
Global Ser	-	-	-	-	-	-
	X	3.509	3.877	3.566	3.131	2.681

**4.3.3.2 Análisis lógico de la variable 3. Planificador Educativo,** Como se; ha planteado en el marco conceptual, el supervisor docente debe estar en capacidad de contribuir en la planeación institucional, especialmente en el desarrollo curricular. Para ello debe poseer las siguientes competencias:

Cooperar con rectores y profesores en la planeación de visitas de los padres de familia de los diferentes planteles que les corresponda supervisar; utilizar la planeación en grupos, con los profesores, como técnica de supervisión; sugerir a los profesores en forma individual y en grupos sobre técnicas de planeación en las clases; ayudar a los profesores en forma individual y en grupos, en la solución de problemas de planeación de los contenidos de las materias; asumir un liderazgo activo en el diseño de programas de educación para los docentes, los administradores y los mismos supervisores; colaborar en la conformación de buenos objetivos educacionales e institucionales; asesorar al personal docente de las instituciones oficiales y privadas en la interpretación de reformas educativas; ayudar a los profesores, en forma individual, a planear actividades que le permitan mejorar permanentemente en su trabajo; planear con los profesores su asistencia y participación a reuniones profesionales y conferencias a nivel nacional, departamental y local; planear en forma cooperativa, seminarios cortos para profesores, que experimentan un problema común; diseñar programas y unidades de aprendizaje para usuarios determinados; analizar y aplicar diseños de instrucción adecuados a las necesidades del grupo docente; orientar y facilitar el desarrollo del currículo y su adecuación a las necesidades, a los intereses y a los problemas di? ia

comunidad en que está inscrita la unidad educativa; identificar las principales líneas de desarrollo del currículo en su área, en cuanto a objetivos y métodos; elaborar proyectos, alternativas de solución, programación de actividades, organización y coordinación, procedimientos de seguimiento y evaluación.

**- Indicador 3.1 Utiliza la planeación en grupo y la reuniones con docentes**

Con respecto a esta competencia se le preguntó al estrato E, Docentes, si en la práctica los supervisores utilizan técnicas de grupo durante las visitas; el 44% de ellos dicen no estar de acuerdo y el 34% están indecisos, lo que permite entender que hay diversidad de opiniones con tendencia a aceptar que los supervisores no utilizan técnicas de grupo en las reuniones con docentes; los técnicos de secretaría opinan que las reuniones que efectúan los supervisores con los educadores durante las visitas son solamente informativas; consideran muy importante que la acción supervisera apunte más a servir de asesor frente a la problemática con docentes y directivos y que utilizando la planeación con el grupo se hace más eficiente todo el proceso educativo. A los

demás estratos no se les preguntó sobre el ser de esta competencia puesto que la opinión de los docentes es suficiente ya que ellos son los que pueden dar testimonio objetivamente sobre la realización o no de estas reuniones.

A cada uno de los estratos se les preguntó, si los supervisores deberían descartar las reuniones con los educadores en su trabajo de asesoría y orientación pedagógica, y respondieron por unanimidad, el 100% de los jefes de distrito y más del 80% de cada uno de los demás estratos, no estar de acuerdo, lo que significa que esta competencia del supervisor es aceptada por toda la comunidad educativa, siendo primordial en su ejercicio, como lo expresan los técnicos de secretaría al considerarla el eje de la acción supervisara.

Resumiendo, los supervisores docentes no utilizan ninguna técnica de grupo en las reuniones con docentes; las pocas reuniones que realizan con ellos son de carácter informativo; no efectúan ninguna actividad de planeación con los docentes; toda la comunidad educativa está de acuerdo en afirmar que las reuniones de asesoría y orientación pedagógica en las cuales se incluye las de planeación, deben ser realizadas por los supervisores ya



que son fundamentales para el desarrollo del proceso educativo.

**- Indicador 3.2. Sugiere y colabora sobre y en planeación de los rectores y docentes**

El supervisor docente debe ser más que todo un asesor de procesos de la administración escolar según la opinión de más del 80%. de quienes conforman los estratos A, B, C y D? supervisores, jefes de distrito, directores de núcleo y directivos docentes. Igualmente los técnicos de SEDUCA,. afirman "Esta es la función que más le atañe al supervisor; debe ser el orientador del proceso de planeación educativa que se ofrece en las instituciones y en el núcleo". Sobre esta competencia no se preguntó a ninguno de los estratos sobre el ser, puesto que su respuesta sería evidente, porque en la práctica esta competencia no es realizada por los supervisores docentes en nuestro departamento.

- **Indicador 3.3 Colabora en disertos de programas de educación para supervisores, directivos docentes y docentes.**

Con respecto a esta competencia se encuentra una marcada diferencia entre la apreciación que tienen los supervisores, los jefes de distrito y los directores de núcleo, frente a la opinión de directivos docentes y docentes, en cuanto a la práctica de la supervisión; los primeros están totalmente de acuerdo con que en el distrito se programan actividades, se diseñan y aplican instrumentos para la orientación y asesoría de los docentes; en cambio los directivos y los docentes manifiestan que estas actividades no se programan en el distrito; se interpreta que puede ser que a nivel de distrito se programen dichas actividades, pero no se evidencian o no se conocen en las instituciones educativas. Todos los estamentos de la comunidad educativa están de acuerdo en afirmar que esta es una función importante de la supervisión docente.

- **Indicador 3.4 Orienta el desarrollo del currículo de acuerdo con los intereses y necesidades de la comunidad.**

En esta competencia que ha sido entendida en el marco teórico como una de las necesidades de la acción supervisara y que se entiende como de gran importancia según los principios de la educación colombiana y la tendencia actual del sistema educativo.

Se presentaron los siguientes resultados de acuerdo con la opinión ríe los diferentes estratos; los supervisores docentes, jefes de distrito y directores de núcleo, están de acuerdo en un alto porcentaje (637., 827. y 517., respectivamente) que es una competencia de la supervisión, el promover programas comunitarios; igualmente están de acuerdo que los supervisores deben desarrollar programas con diferentes estamentos de la comunidad: los supervisores en un 70%, los jefes de distrito en un 937., los directores de núcleo en un 517. y los directivos docentes en un 757.. Se consideró que al estrato E, docentes, no era necesario preguntarle al respecto, igualmente en algunas preguntas tampoco se consideraron a los directivos docentes, puesto que su respuesta seria evidente.

Los supervisores deben ejecutar la capacitación de los docentes en los distintos programas que atiende el sector educativo: están de acuerdo, el estrato de supervisores en un 56%, los jefes de distrito en un 94.7% y los directores de núcleo en un 84%.

Puede apreciarse que en términos generales, se coincide en que la supervisión debe orientar el desarrollo del currículo de acuerdo con los intereses y necesidades del medio y para ello debe trabajar más de cerca con cada uno de los integrantes de esta comunidad y poder así orientar la adecuación del currículo al medio, ya que en la práctica no lo está haciendo, como se confirma a continuación en las respuestas que con respecto a ser opinaron en cada estrato: según el concepto de los cuatro primeros estratos, supervisores, jefes de distrito, directores de núcleo y directivos docentes, están de acuerdo en un alto porcentaje, (77%, 70%, 64% y 76% respectivamente) que los supervisores orientan a los educadores en la adecuación del currículo al medio; posición esta que es cuestionable desde todo punto de vista. Pudo haber sido que estos respondieron pensando en el deber ser; de lo contrario puede pensarse que es una posición que carece de validez, que no se respondió con sinceridad y con la objetividad que se requería; puede ser además que según los planteamientos actuales de

la renovación curricular, todos estos estamentos están involucrados en esta competencia y como tal, la posición más cómoda y menos comprometida es afirmar que los supervisores lo están haciendo pero en la práctica se ve algo bien distinto, todavía no se conoce ningún supervisor que este comprometido con esta tarea, como lo confirman los educadores quienes están en desacuerdo en un 49%. e indecisos el 23%, y si se tiene en cuenta que el desacuerdo en los jefes de distrito es del 18% y de los directores de núcleo el 19%, que aunque no es muy significativo, si permite crear interrogantes sobre si en la práctica los supervisores están cumpliendo, o no, con esta competencia<sup>5</sup> igualmente aseguran los educadores en un 69%. que los supervisores no asesoran a los docentes con la frecuencia que se requiere, ni promueven la comunicación entre los diversos estamentos de la comunidad educativa.

Por lo anterior puede afirmarse sin temor a equivocaciones, que en la práctica los supervisores no están orientando el desarrollo del currículo de acuerdo con los intereses y necesidades de la comunidad; que es de suma importancia que lo realicen; para ello debe conocer muy bien el medio que rodea a las instituciones educativas y debe orientar y coordinar con educadores y directivos, programas con la comunidad, que permitan

adecuar el currículo según lo requiera el sector y esto se logra siempre y cuando se **parta** de una buena **Planeación conjunta»**

No obstante los resultados del análisis anterior, así coincidiendo con el desarrollo de esta investigación, los supervisores alumnos de la especialización de la universidad de Antioquia, ya han empezado a desarrollar acciones en algunos distritos encaminadas a la adecuación curricular, lo cual constituye una evidencia del logro del perfil previsto para el programa académico en mención.

#### **- Indicador 3.5 Planea actividades**

En los distritos educativos se trabaja con planes a largo, mediano y corto plazo, según el criterio de los supervisores, los jefes de distrito y los directores de núcleo, quienes están de acuerdo en un 60, 58 y 61% respectivamente; es importante anotar que con respecto a esta competencia se presentó un número que aunque no muy significativo, si permite en el análisis,, formularse ciertas dudas frente a la sinceridad de la mayoría de los integrantes de estos estratos, dado el desacuerdo de el

207» en los dos primeros estratos, y la posición de indecisión del 24% de los jefes de distrito y del 28% de los directores de núcleo; siendo esta la situación que permite dejar algunas inquietudes, se busca sean aclaradas con la observación directa del supervisor en estas acciones: en el mejor de los casos se planean las actividades, pero esta queda en el papel y no llega a la ejecución; no se planea pensando en las necesidades reales, ni en el objeto de Planeación; se confunde la acción de planear con la de realizar un cronograma de actividades. En conclusión no se realiza una correcta Planeación de las actividades en los distritos educativos y lo que allí se planea (cronograma de actividades) no involucra al supervisor, pues este se limita a recibir órdenes de su jefe inmediato y a responder por , las actividades asignadas.

#### **- Indicador 3.6 Elabora sus proyectos**

El trabajo por proyectos educativos es una necesidad planteada actualmente por todos los estamentos de la educación; el diseño del currículo, adaptado a las circunstancias del medio puede hacerse igualmente por proyectos **y** debe ser el supervisor el abanderado en esta

tarea? así lo confirman un alto porcentaje de los integrantes en todos los estratos, al estar de acuerdo con este planteamiento.

De otro lado al preguntar sobre el desempeño de esta competencia a los supervisores, los jefes de distrito y a los directores de núcleo, la gran mayoría consideran que la acción supervisara no se desarrolla actualmente por proyectos educativos.

Queda así planteada la necesidad de que la supervisión docente del departamento empiece a buscarle la manera de que esta competencia sea una parte fuerte de su acción supervisora.

#### **- Indicador 3.7 Lidera acciones innovadoras**

Los supervisores y los jefes de distrito están de acuerdo (75% y 72) en que los supervisores docentes fomentan innovaciones educativas en las instituciones; los directores de núcleo, están de acuerdo en un 54%; los directivos docentes en un 28% y los docentes en un 237... Analizando este resultado se puede considerar que la respuesta de los estratos depende del punto de vista que cada uno tenga es así como, mientras los supervisores y los jefes de distrito aceptan en un altísimo porcentaje,



seguramente porque no se atreven a reconocer que muy poco han hecho para fomentar estas innovaciones, y ellos son los primeros que deben abanderarse de ellas; en los demás estratos va disminuyendo hasta llegar casi al desacuerdo de los educadores; con esto se demuestra una vez más que la actitud tomada por los primeros estratos es cuestionable; en este caso, se puede demostrar según a la experiencia, que realmente el supervisor no está fomentando innovaciones en las instituciones educativas; téngase en cuenta que las innovaciones en educación en el departamento de Antioquia son muy pocas,- y puede decirse que en ninguna de ellas están involucrados los supervisores.

Se preguntó a los supervisores, jefes de distrito y directores de núcleo, si los primeros han propuesto e implementado innovaciones educativas y aunque la mayoría de cada estrato está de acuerdo, se observa un aumento considerable en el desacuerdo y la indecisión de más del 35%, lo que confirma la observación hecha anteriormente, porque mientras que en la primera prácticamente no hay desacuerdo, en la segunda que es para confirmar la primera, si se presenta, observándose claramente la contradicción al respecto.

Los técnicos de la Secretaría refuerzan esta inquietud en las entrevistas diciendo: "los supervisores no participan de las innovaciones por falta de oportunidades. Por parte de SEDUCA son poco exigentes con las instituciones y los supervisores no jalonan el cambio". De otro lado, muchos supervisores docentes, manifiestan un cambio de actitud en su acción, y que recomienda la implementación de alguna actividad educativa en una institución, porque lo han observado en otra parte o en el mejor de los casos porque se les ocurre que así sería mejor realizarla, la interpretan como una innovación educativa sin que ello pueda entenderse como tal, ya que sólo es un cambio en la manera de ver las cosas sin salirse de las casillas tradicionales, cuando lo que se necesita es un cambio profundo, que conlleve iniciar con gran fuerza la transformación de la educación; en otros casos, los supervisores pueden estar convencidos teóricamente y hasta tener un espíritu innovador pero frente a las dificultades que necesariamente se presentan al aplicarla prefieren seguir estando a la expectativa, esperando que alguien se lance primero, hasta que sus buenas intenciones van quedando en el olvido precisamente por falta de un ambiente propicio en todos los sectores.

#### **4.3.3.3 Conclusión de la función: Planificador**

**educativo.** En términos generales, puede decirse, que la comunidad está de acuerdo con que el supervisor docente debe ser un excelente planificador educativo. La Planeación es considerada uno de los ejes de la acción supervisora.

Es primordial en el ejercicio de la supervisión, la realización de reuniones con los distintos estamentos de la comunidad educativa, para disertar con ellos actividades curriculares; el supervisor debe orientar y colaborar con los rectores y docentes, en todo lo relacionado con la Planeación de las instituciones educativas.

El supervisor tiene que convertirse en líder de las acciones innovadoras en la educación y para ello debe, desarrollar sus propios proyectos educativos; planear muy bien y en equipo, las acciones de la supervisión a largo, mediano y corto plazo; orientar el desarrollo del currículo de acuerdo con los intereses y necesidades del medio donde se encuentra ubicado; colaborar en disertos de programas de educación para supervisores, directivos docentes y docentes; sugerir y colaborar en la Planeación institucional que realizan los directivos docentes y docentes; reunirse periódicamente con los docentes para

realizar con ellos una Planeación en grupo y una asesoría permanente, para que en compartía con los demás miembros de la comunidad educativa, al interior de las instituciones, encuentren la solución a la problemática que se presente y avancen en el desarrollo de las acciones educativas en una forma más eficiente.

En la práctica según se aprecia en los resultados del estudio que se realiza, los supervisores están muy lejos de este ideal, puesto que las acciones que desempeña la supervisión en las instituciones, se \* reducen a una verificación sobre el cumplimiento o no de las normas educativas vigentes empleando para ello el instrumento utilizado a efectuar reuniones informativas con directivos y docentes; a intervenir en los conflictos institucionales como un controlador y en el mejor de los casos como un consejero, con la opinión que él tiene con respecto al problema enfrentado, apoyado en las normas existentes al respecto. La planeación de su trabajo la hace desde el campo puramente administrativos al interior del distrito organizan sus actividades a mediano y corto plazo; en algunos casos el supervisor se dedica a atender órdenes de su jefe y a cumplir con lo inmediato, sin ninguna visión futurista de su labor. La Planeación cuando se hace, se reduce a un cronograma de actividades, sin que ello sea una verdadera Planeación que garantice

continuidad y acercamiento a la comunidad, desconociendo muchas veces las necesidades reales del medio educativo y del contexto social»

la supervisión no ha emprendido, como debe ser, una planificación de la educación de acuerdo a los lineamientos de la renovación curricular y de las políticas educativas; el supervisor docente no ha encontrado el camino que lo amerite como líder en las innovaciones educativas, y este sólo lo logrará cuando oriente sus acciones con una correcta planeación.

4.3,4 Variable 4. Administrador Educativo

4.3.4.1 Información obtenida

CUADRO 12

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN  
CADA ITEM PARA la VARIABLE 4: ADMINISTRADOR EDUCATIVO

- INDICADOR 4.1 Administrador de su propia gestión.

ESTRATO A										
Cod.	ITEM 4		ITEM 8		ITEM 25		ITEM 27		ITEM 29	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	1	1.5	12	18.2	34	51.5	10	15.2	39	56.1
2	7	10.6	22	33.3	22	33.3	15	22.7	16	24.2
3	5	7.6	7	10.6	1	1.5	3	4.5	4	6.1
4	34	51.5	15	22.6	5	7.6	15	22.6	2	3.0
5	19	28.8	10	15.2	4	6.1	23	34.8	7	10.6
-										
X	3.955		2.83		1.83		3.39		1.87	
S	0.93		1.37		1.17		1.52		1.30	

ESTRATO A										
Cod.	ITEM 33		ITEM 37		ITEM 40		ITEM 48		ITEM 75	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	1	1.5	-	-	1	1.5	-	-	22	33.3
2	2	3.0	4	6.1	4	6.1	-	-	27	40.9
3	1	1.5	5	7.6	4	6.1	1	1.5	5	7.6
4	21	31.8	28	42.4	34	51.1	18	27.3	6	9.1
5	41	62.1	29	43.9	23	34.8	47	71.2	6	9.1
-										
X	4.50		4.24		4.12		4.69		2.19	
S	0.80		0.84		0.88		0.49		1.25	

ESTRATO B										
Cod.	ITEM 4		ITEM 8		ITEM 25		ITEM 27		ITEM 29	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	1	5.9	5	29.4	-	-	-	29.4
2	2	11.8	7	41.2	10	58.8	6	35.5	4	52.9
3	4	23.5	4	23.5	2	11.8	2	11.8	2	17.6
4	10	58.8	4	23.5	-	-	8	47.1	9	52.9
5	-	-	1	5.9	-	-	1	5.9	2	11.8
-										
X	3.50		2.82		1.82		3.22		3.52	
S	0.73		1.074		0.63		0.58		1.00	

ESTRATO B										
Cod.	ITEM 33		ITEM 37		ITEM 40		ITEM 48		ITEM 75	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	-	-	-	-	5	0.8
2	-	-	1	5.9	-	-	-	-	9	9.8
3	-	-	4	23.5	4	23.5	2	11.8	3	6.6
4	4	23.5	7	41.7	10	58.8	4	23.5	-	34.4
5	13	76.5	5	29.4	3	17.6	11	64.7	-	48.4
-										
X	4.76		3.94		3.94		4.52		1.88	
S	0.43		0.89		0.65		0.71		0.69	

ESTRATO C										
Cod.	ITEM 5		ITEM 9		ITEM 25		ITEM 27		ITEM 32	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	1.6	10	8.2	60	49.2	20	16.4	1	-
2	6	4.9	18	14.8	45	36.9	21	17.2	12	23.5
3	13	10.7	25	20.5	9	7.4	17	13.9	8	11.8
4	74	60.7	45	36.9	5	4.1	29	23.8	42	52.9
5	27	22.1	24	19.7	3	2.5	35	28.7	59	11.8

ESTRATO C										
Cod.	ITEM 5		ITEM 9		ITEM 25		ITEM 27		ITEM 32	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
-										
X	3.96		3.45		1.73		3.31		4.19	
S	0.82		1.20		0.94		1.46		0.99	



ESTRATO C								
Cod.	ITEM 35		ITEM 38		ITEM 42		ITEM 62	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	3	2.5	10	8.2	3	2.5	36	29.5
2	10	8.2	16	13.1	10	8.2	49	40.2
3	16	13.1	17	13.9	7	5.7	21	17.2
4	67	54.9	54	44.3	37	30.3	8	6.6
5	26	21.3	25	20.5	65	53.3	8	6.6
-								
X	3.84		3.57		4.23		2.20	
S	0.93		1.19		1.04		1.13	

ESTRATO D										
Cod.	ITEM 5		ITEM 13		ITEM 14		ITEM 17		ITEM 19	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	5	4.9	34	33.3	4	3.9	7	6.9	3	2.9
2	13	12.7	29	28.4	6	5.9	4	3.9	4	3.9
3	32	31.4	18	17.6	5	4.9	7	6.9	4	3.9
4	45	44.1	15	14.9	34	33.3	44	43.1	19	18.6
5	7	6.9	5	4.9	52	51.0	40	39.2	72	70.6
-										
X	3.35		2.28		4.22		4.03		4.50	
S	0.96		1.21		1.05		1.11		0.96	

ESTRATO E								
Cod.	ITEM 5		ITEM 13		ITEM 14		ITEM 17	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	52	10.6	96	19.6	38	7.8	17	3.5
2	114	23.3	176	36.0	57	11.7	41	8.4
3	168	34.4	90	18.4	46	9.4	66	13.5
4	136	27.8	83	17.0	184	37.6	200	40.9
5	18	3.7	44	9.0	164	33.5	165	33.7
-								
X	2.90		2.59		3.77		4.06	
S	1.03		1.23		1.24		1.05	

ESTRATO E				
Cod.	ITEM 19		ITEM 41	
	fa	fr	fa	fr
1	6	1.2	104	21.3
2	13	2.7	97	19.8
3	17	3.5	107	21.9
4	117	23.2	118	24.1
5	336	68.7	62	12.7
-				
X	4.56		2.87	
S	0.79		1.33	

## - INDICADOR 4.2. Administrador del currículo

ESTRATO A										
Cod.	ITEM 7		ITEM 13		ITEM 21		ITEM 22		ITEM 30	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	18	27.3	9	13.6	1	1.5	-	-	6	9.1
2	13	19.7	13	19.7	1	1.5	13	19.7	7	10.6
3	6	9.1	2	3.0	3	4.5	5	7.6	7	10.6
4	14	21.2	13	19.7	35	53.0	17	25.8	16	24.2
5	15	22.7	29	43.9	26	39.4	31	47.0	30	45.5
-										
X	2.92		3.60		4.27		4.00		3.86	
S	1.56		1.53		0.75		1.16		1.34	

ESTRATO A										
Cod.	ITEM 31		ITEM 46		ITEM 58		ITEM 65		ITEM 68	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	3.0	12	18.2	1	1.5	-	-	3	4.5
2	3	4.5	20	30.3	7	10.6	3	4.5	10	15.2
3	4	6.1	6	9.1	7	10.6	3	4.5	7	10.6
4	18	27.3	17	25.8	32	48.5	29	43.9	28	42.4
5	39	59.1	11	16.7	19	28.8	31	47.0	18	27.3
-										
X	4.38		2.92		3.92		4.33		3.72	
S	1.00		1.09		0.98		0.77		1.15	

ESTRATO A				
Cod.	ITEM 74		ITEM 83	
	fa	fr	fa	fr
1	2	3.0	1	1.5
2	10	15.2	8	12.1
3	4	6.1	6	9.1
4	25	37.9	28	42.2
5	25	37.9	23	34.8
-				
X	3.92		3.97	
S	1.15		1.03	

ESTRATO B										
Cod.	ITEM 7		ITEM 13		ITEM 21		ITEM 22		ITEM 30	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	2	11.8	-	-	-	-	-	-
2	6	35.3	1	5.9	-	-	2	11.8	1	5.9
3	5	29.4	-	-	2	11.8	2	11.8	-	-
4	1	5.9	9	52.9	12	70.6	3	17.6	9	52.9
5	5	29.4	5	29.4	3	17.6	10	58.8	7	41.2
-										
X	3.29		3.82		4.05		4.23		4.29	
S	1.26		1.28		0.55		1.09		0.77	

ESTRATO B										
Cod.	ITEM 31		ITEM 46		ITEM 58		ITEM 65		ITEM 68	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	9	52.9	3	17.6	-	-	5	29.4
3	1	5.9	1	5.9	2	11.8	-	-	2	11.8
4	6	35.3	6	35.3	10	58.8	11	64.7	8	47.1
5	10	58.8	1	5.9	2	11.8	6	35.3	2	11.8
-										
X	4.25		2.94		3.64		4.35		3.41	
S	0.62		1.08		0.93		0.49		1.06	

ESTRATO B				
Cod.	ITEM 74		ITEM 83	
	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-
2	1	5.9	1	5.9
3	2	11.8	4	23.5
4	8	47.1	10	58.8
5	6	35.3	2	11.8
-				
X	4.11		3.76	
S	0.85		0.75	

ESTRATO C										
Cod.	ITEM 8		ITEM 13		ITEM 21		ITEM 22		ITEM 29	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	8	6.6	26	21.3	2	1.6	1	0.8	16	13.1
2	16	13.1	21	17.2	8	6.6	13	10.7	26	21.3
3	19	15.6	13	10.7	17	13.9	6	4.9	17	13.9
4	43	35.2	28	23.0	58	47.5	38	31.1	40	32.8
5	36	39.5	34	27.0	37	30.3	64	52.5	23	18.9
-										
X	3.68		3.18		3.98		4.23		3.23	
S	1.21		1.53		0.92		1.01		1.33	

ESTRATO C										
Cod.	ITEM 30		ITEM 40		ITEM 49		ITEM 54		ITEM 57	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	5	4.1	11	9.0	10	8.2	-	-	15	12.3
2	9	7.4	41	33.6	23	18.9	4	3.3	34	27.9
3	15	12.3	15	12.3	11	9.0	3	2.5	22	18.0
4	61	50.0	37	30.3	56	45.9	52	42.6	33	27.0
5	32	26.2	18	14.8	22	18.0	63	51.6	18	14.8
-										
X	3.86		3.08		3.46		4.42		3.04	
S	1.02		1.26		1.22		0.70		1.28	

ESTRATO C				
Cod.	ITEM 61		ITEM 67	
	fa	fr	fa	fr
1	5	4.1	19	15.6
2	25	20.5	25	20.5
3	11	9.0	19	15.6
4	40	32.8	39	32.0
5	41	33.6	20	16.4
-				
X	3.71		3.13	
S	1.24		1.34	

ESTRATO D										
Cod.	ITEM 6		ITEM 11		ITEM 12		ITEM 15		ITEM 23	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	12	11.8	19	18.6	15	14.7	11	10.8	18	17.6
2	26	25.5	28	27.5	13	12.7	14	13.7	24	23.5
3	12	11.8	18	17.6	23	22.5	36	35.3	19	18.6
4	30	29.4	27	26.5	35	34.2	23	22.5	33	32.4
5	22	21.6	9	8.8	16	15.7	13	12.7	8	7.8
-										
X	3.23		2.79		3.23		3.13		2.89	
S	1.35		1.27		1.28		1.16		1.25	

ESTRATO D										
Cod.	ITEM 25		ITEM 29		ITEM 31		ITEM 33		ITEM 34	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	2.0	5	4.9	29	28.4	4	3.9	4	3.9
2	3	2.9	11	10.8	31	30.4	9	8.8	10	9.8
3	8	7.8	11	10.8	16	15.7	13	12.7	11	10.8
4	42	41.2	41	40.2	17	16.7	40	39.2	37	36.3
5	46	45.1	33	32.4	9	8.8	35	34.3	40	39.2
-										
X	4.25		3.85		2.47		3.92		4.05	
S	0.87		1.14		1.30		1.09		1.24	

ESTRATO D				
Cod.	ITEM 38		ITEM 39	
	fa	fr	fa	fr
1	14	13.7	24	23.5
2	25	24.5	25	24.5
3	27	26.5	25	24.5
4	23	22.5	21	20.6
5	13	12.7	6	5.9
-				
X	2.96		2.60	
S	1.24		1.22	



ESTRATO E										
Cod.	ITEM 6		ITEM 11		ITEM 12		ITEM 15		ITEM 23	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	55	11.2	90	18.4	67	13.7	48	9.8	112	22.9
2	118	24.1	163	33.3	121	24.7	119	24.3	129	26.4
3	96	19.6	109	22.3	120	24.5	137	28.0	111	22.7
4	150	30.7	98	20.0	147	30.1	127	26.0	118	24.1
5	65	13.3	26	5.3	33	6.7	57	11.7	18	3.7
-										
X	3.20		2.60		2.91		3.05		2.59	
S	1.24		1.15		1.16		1.16		1.18	

ESTRATO E										
Cod.	ITEM 25		ITEM 29		ITEM 31		ITEM 32		ITEM 37	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	12	2.5	24	4.9	157	32.1	93	19.0	37	7.6
2	16	3.3	40	8.2	141	28.8	131	26.8	90	18.4
3	36	7.4	66	12.3	110	22.5	64	13.1	183	37.4
4	222	45.4	192	39.3	62	12.7	127	26.0	138	28.2
5	201	41.1	173	35.4	19	3.9	74	15.1	41	8.4
-										
X	4.19		3.92		2.24		2.91		3.11	
S	0.89		1.11		1.15		1.37		1.04	

- **Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos**

Estrato F. Técnicos de Secretaría, ítem 4, ¿Cuál es el papel del supervisor docente como gestor educativo?

Le corresponde tramitar con los diferentes cuerpos administrativos de la educación, todas aquellas situaciones relacionadas con la parte directiva y administrativa de los planteles.

Debe dar algunas recomendaciones a los administradores.

Debe colaborar con la administración departamental y municipal de la educación. Con los directores de núcleo y con los demás directivos.

Debe realizar gestiones administrativas, establecer relaciones institucionales, administrar los recursos, gestionar los medios didácticos.

El supervisor actualmente cumple sólo con lo que se le asigna, no tiene iniciativa ni creatividad.

Para desempeñarse como administrador se requiere de mucha experiencia en manejo de personal para asesorar administrativamente a directivos y docentes.

## CUADRO 13

CONSOLIDADO ESTADISTICO DE la VARiABLE 4. POR ESTRATOS Y  
 POR INDICADORES COMPARANDO la MEDiA Y la DESViACION  
 ESTANDAR DEL DEBER SER, EL SER Y TOTAL

ESTRATOS		A	B	C	D	E	
INDICADORES							
4.1.	Deber ser	-					
		X	4.439	4.647	4.217	4.242	4.089
	Ser	-					
		X	3.057	3.059	3.153	2.809	2.793
	Total	-					
		X	3.333	3.376	3.390	3.669	3.441
4.2.	Deber ser	-					
		X	3.929	4.216	3.727	3.971	3.672
	Ser	-					
		X	3.781	3.758	3.541	2.901	2.804
	Total	-					
		X	3.818	3.873	3.587	3.257	3.605
Global	Deber ser	-					
		X	4.184	4.431	3.972	4.106	3.880
	Ser	-					
X		3.149	3.408	3.347	2.855	2.798	
Total	-						
	X	3.598	3.647	3.503	3.378	3.206	

#### **4.3.4.2 Análisis lógico de la variable 4. Administrador**

**Educativo.** El supervisor docente como administrador debe estar en capacidad de orientar el proceso administrativo, usando adecuadamente los conceptos de dirección, coordinación y motivación, así mismo las políticas, reglamentos y normas vigentes para los distintos niveles del sistema educativo. Por lo tanto debe desempeñarse en las siguientes competencias: practicar visitas de aprobación de estudios; participar en la concesión de licencias de funcionamiento de las instituciones educativas; estudiar la documentación de candidatos a docentes para las instituciones oficiales; practicar entrevistas a los candidatos a ser docentes oficiales; participar en la identificación y adquisición de servicios de consultoría cuando las necesidades de las instituciones así lo requieran; interesar a los miembros activos de la comunidad para que se vinculen al desarrollo de programas especiales en las instituciones; trabajar con los docentes y administradores en el desarrollo de estrategias efectivas que faciliten la asistencia de los padres de familia a conferencias de información sobre actividades educacionales en las instituciones; participar activamente y prestar asistencia a profesores y administradores en la interpretación de programas educacionales a la comunidad; inspeccionar la planta física de las instituciones para

verificar si se cumplen las exigencias del Ministerio de Educación; verificar la existencia de recursos y medios didácticos como biblioteca, laboratorios, equipos y materiales, discriminado calidad, estado de conservación, adecuación al nivel, tipo de bachillerato y modalidad; sugerir técnicas de manejo de personal, especialmente de alumnos, de acuerdo con las observaciones hechas durante las visitas de aprobación o de orientación; ejercer liderazgo en el trabajo con profesores y administradores; organizar grupos para el estudio de reformas educativas a nivel nacional, regional y local; cooperar en la identificación de profesores con cualidades de liderazgo o de administración; participar en la coordinación y ejecución de programas de entrenamiento para profesores, orientados a la introducción de innovaciones en el área del currículo; proporcionar ayuda al cuerpo docente de las instituciones, en la identificación y solución de problemas de carácter curricular e institucional; interpretar y aplicar las normas y procedimientos administrativos pertinentes vigentes; manejar instrumentos para el seguimiento de alumnos y profesores; estimular el desarrollo de las instituciones capaz de cumplir sus metas educacionales y al mismo tiempo para satisfacer la necesidad de reiiización profesional de ios docentes.

Por las múltiples competencias que debe cumplir el supervisor docente en esta función de administrador educativo, se han clasificado en dos grandes grupos así: las que tienen que ver con la administración de su propia gestión y aquellas que se relacionan con la administración del currículo.

El supervisor como administrador de su propia gestión debe participar en el diseño y aplicación de los instrumentos técnicos apropiados para su correcto desempeño; desarrollar sus propios proyectos educativos; asesorar y controlar el proceso educativo en todos los niveles; aplicar el proceso administrativo en sus propias acciones, actuando conjuntamente con los demás agentes educativos y de acuerdo a las políticas de la educación; aplicar los correctivos pertinentes y velar porque las personas o instituciones apliquen los correctivos a partir de los resultados.

En el segundo grupo, el supervisor como administrador del currículo debe participar en el diseño del currículo; asesorar y orientar a los directivos, docentes y demás miembros de la institución, en los procesos curriculares; desarrollar todo tipo de acciones que redunden en el mejoramiento de la administración del currículo; promover y asesorar programas con los diferentes estamentos de la

comunidad,, tendientes al desarrollo del proceso educativo.

**- Indicador 4.1 Administrador de su propia gestión**

El supervisor docente debe participar en el diseño y aplicación de los instrumentos técnicos apropiados para su correcto desempeño; frente a esta competencia se preguntó a los diferentes estratos y se obtuvo la siguiente información: los supervisores docentes, los jefes de distrito y los directores de núcleo están de acuerdo en un alto porcentaje (79%, 58% y 82% respectivamente); en cambio sólo el 50% de los directivos y el 34% de los docentes, están de acuerdo con que los supervisores emplean instrumentos técnicos apropiados para su desempeño; esta opinión encontrada, entre los tres primeros estratos y los directivos y docentes ya es común en las respuestas dadas en las distintas competencias en todas las funciones; en este caso puede entenderse, el único instrumento técnico que utilizan los supervisores, en la práctica, es el instrumento de visita que ha sido diseñada por el Ministerio de Educación Nacional y que es aplicada igualmente en todo el territorio nacional; esta pauta no ha sido sometida a revisión por parte de ningún estamento, pero aquellos a

quienes se les aplica, que son los directivos y docentes si pueden conocer mejor sobre su eficiencia; es por esto que ellos opinan que no es apropiada; los demás estratos no sienten la necesidad de cuestionarla porque los supervisores simplemente la aplican ya que así ha sido establecido y los jefes de distrito y directores de núcleo han sido ajenos a evaluar esta práctica. Lo que si se tiene en claro es que hasta el momento el supervisor no ha participado en el diseño de los instrumentos técnicos necesarios para su desempeño y sólo se ha dedicado año tras año a aplicar un instrumento de evaluación para la visita impuesta por el M.E.N. para dar o no la aprobación de estudios a una institución educativa. A los tres primeros estratos se les preguntó si en el distrito o en el núcleo los supervisores docentes diseñan y aplican instrumentos para la orientación y asesoría de los docentes; a los demás estratos no se les preguntó puesto que se supone que estos instrumentos no son conocidos por ellos; sin embargo los estratos a los cuales se les preguntó al respecto, estuvieron de acuerdo en un alto porcentaje los supervisores el 87%, los jefes de distrito el 76% y los directores de núcleo el 65%.; esta respuesta deja ciertas dudas puesto que en la práctica estos instrumentos no se conocen; por consiguiente, es importante anotar aquí que la actitud tomada por estos



tres estratos para responder la encuesta deja serios cuestionamientos al grupo de investigadores, si es que no fueron lo suficientemente sinceros para responder, porque a los mejor se sintieron evaluados y no querían quedar mal, como es lógico les faltó analizar mejor el contenido de los items; por este motivo el grupo de investigadores se desplazó a los distritos del Valle de Aburré y pregunto al grupo de funcionarios de estos tres estratos por la existencia de dichos instrumentos y la respuesta fue que los supervisores utilizan el mismo instrumento para orientar a las instituciones que solicitan una visita cuando se tiene pendiente la aprobación de estudios, con lo cual se llega a la misma conclusión anterior; tampoco los supervisores diseñan y aplican instrumentos técnicos apropiados para la orientación y asesoría de los docentes; ellos se limitan a leer el contenido de un decreto o resolución y a informar sobre los distintos aspectos que contiene la pauta de visita.

Igualmente se preguntó sólo a los tres primeros estratos con respecto a si la acción supervisora se desarrolla actualmente por proyectos educativos y la gran mayoría opina que no es así; realmente la supervisión se mueve en una acción inmediatista sin atender proyectos ni programas a mediano y largo plazo; no se le ha dado la posibilidad de desarrollar sus propios proyectos.

El supervisor docente debe asesorar y controlar el proceso educativo en todos los niveles. Con respecto a las acciones que se agrupan en esta competencia se preguntó a los distintos estratos en varios ítems y se obtuvo la siguiente información: sobre si los supervisores actúan como fiscalizadores del personal docente, los diferentes estratos respondieron no estar de acuerdo en un altísimo porcentaje así los supervisores en un 85%, los jefes de distrito en un 88%, los directores de núcleo en un 86%, los directivos docentes en un 62% y los docentes en un 55%..

Con la pregunta que se hace a cada estrato, si la supervisión ejecuta la capacitación de los docentes podrá controlar con autoridad el desarrollo de los procesos que se dan al interior de las instituciones, la respuesta es unánime, todos los estratos en un alto porcentaje están de acuerdo. De la misma manera son más del 80% en cada uno de los estratos respondió estar de acuerdo en que el papel principal del supervisor docente debe ser el de orientador y guía de los docentes.

Atendiendo a las respuestas dadas por los cinco estratos en las tres preguntas anteriores se puede concluir, que el supervisor docente no es visto ya tanto como fiscalizador del personal docente; este concepto ha ido

desapareciendo del contexto educativo; sin embargo, es importante anotar que un alto porcentaje entre los docentes, considera que el supervisor todavía fiscaliza, esto se ve apoyado por la conversación directa que se ha sostenido con docentes de las diferentes partes del departamento, lo que indica que aún hay que recorrer camino para que el espacio ganado por la acción del supervisor le permita un mayor grado de confianza en la comunidad para que pueda ubicarse mejor dentro del aparato educativo y desempeñarse más claramente en sus funciones, como lo expresan los diferentes estratos al manifestar que el supervisor debe administrar su propia gestión con un papel diferente al de fiscal; porque si se convierte en asesor, orientador y guía de los docentes y de los procesos educativos, podrá controlar con autoridad el desarrollo de la educación al interior de las instituciones y en el contexto general de toda acción que busque el mejoramiento de la calidad educativa.

El supervisor debe aplicar el proceso administrativo en sus propias acciones, actuando conjuntamente con los demás agentes educativos y de acuerdo a las políticas de la educación. Aunque el 64% de los jefes de distrito aceptan que el supervisor aplica el proceso administrativo en el cumplimiento de sus funciones, la verdad es que en la práctica no lo hace; este postulado

es confirmado por los mismos supervisores quienes en un porcentaje del 80% dicen no aplicarlo. A los demás estratos no se les preguntó al respecto por considerarse que ellos desconocen sobre esta acción.

Las visitas de aprobación de estudios a las instituciones educativas son una competencia importante de la acción supervisora, pero estas deben realizarse conjuntamente con los directores de núcleo como lo estipula la legislación; por esto se preguntó a los tres primeros estratos si en la práctica estas visitas las están realizando en forma conjunta y la respuesta fue la siguiente: los supervisores, los jefes de distrito y los directores de núcleo estuvieron de acuerdo (56%, 54% y 51% respectivamente) mas o menos la mitad, en que, si se realizan conjuntamente, sin embargo en la práctica son muy pocas las visitas que se hacen con la participación efectiva del director de núcleo? cuando se hace, toma una actitud pasiva, como de un espectador que va a informarse de los resultados o simplemente como acompañante del equipo de supervisores. Esta actitud detectada en el jefe de núcleo es un indicio de la falta de formación profesional de muchos de estos directivos para el desempeño de su función como supervisor educativo y se constituye en un argumento para apoyar lo que ya es un comentario, respecto a la necesidad de

profesionalización de los directores de núcleo, ya que es necesario una mayor participación de este funcionario en el ejercicio de esta competencia, como lo esperan los directivos y docentes quienes en un 84% y un 70% respectivamente están de acuerdo en que las visitas de aprobación de estudios deben ser realizadas conjuntamente entre los supervisores docentes y los directores de núcleo; es muy importante este trabajo conjunto puesto que en las acciones de supervisión se requiere de una labor interdisciplinaria; en ella deben participar todas las fuerzas de la educación.

El 73% de los supervisores, el 81% de los jefes de distrito y el 69% de los directores de núcleo, no están de acuerdo con que los supervisores del distrito se desempeñan según sus propias políticas desconociendo las de la organización a la cual pertenecen; lo cual quiere decir que al interior de los distritos se siguen las políticas de la organización (supervisión docente); a pesar de esta posición de los estratos es necesario decir que en la realidad, desde el momento en que la supervisión pasó a manos de los distritos educativos, la organización carece de políticas y de unificación de criterios a nivel del departamento; esta apreciación es cierta si se tiene en cuenta que en cada distrito el equipo de supervisores depende de las políticas trazadas

por el respectivo jefe y por el comité operativo del distrito cuando este funciona; que a nivel departamental, se carece de políticas propias para el desempeño de la supervisión, lo cual significa que es necesario buscar un mecanismo de coyuntura de estas fuerzas, porque si la acción supervisora continúa dispersa, es poco lo que se puede esperar en cuanto al mejoramiento de la calidad de la educación»

El supervisor debe aplicar los correctivos pertinentes y velar porque las personas y las instituciones los apliquen a partir de los resultados obtenidos por una acción supervisora. Para obtener información sobre esta competencia se preguntó a los tres primeros estratos si el supervisor introduce los correctivos a partir de los resultados, y se encontró que están de acuerdo así los supervisores el 86%, los jefes de distrito el 71% y los directores de núcleo el 76%; a los otros dos estratos no se les preguntó al respecto por considerarse obvia la respuesta; igualmente se consultó a los docentes, si los supervisores les dan a conocer el plan de visita y los resultados de la misma; el 40% respondió no conocerlos, frente al 36% que aceptan que se les da a conocer. Con base en los resultados anteriores y el análisis que el equipo de investigadores hace de lo que ocurre en la realidad con referencia al desempeño de los supervisores

en esta competencia, puede afirmarse que en la actualidad el supervisor está dedicado especialmente a cumplir con dos acciones; primero frente a la casuística y segundo en las visitas de orientación y aprobación de estudios. En el primer caso después de averiguar por el estado del conflicto o irregularidad presentado en una institución, presenta un informe a la autoridad correspondiente, que generalmente es el jefe de distrito. Como en algunos de los casos es solicitado por la oficina de escalafón o de registros y diplomas, según la naturaleza de la casuística, son estas dependencia o funcionarios quienes ordenan aplicar los correctivos en las instituciones donde se presentó el conflicto; es por esto que los tres primeros estratos consideran que si se aplican los correctivos; en el caso de la pregunta a los educadores es explicable que se presenten las dos respuestas con porcentajes casi iguales porque después de las visitas de aprobación generalmente los supervisores informan a la comunidad sobre sus resultados, pero en otros casos no se hace y el plan de visita en contadas ocasiones se lleva a la institución; en ningún momento puede decirse que los supervisores están desempeñándose en esta competencia como está formulada; ellos no tienen la autoridad legal para aplicar correctivos y mucho menos para velar porque se apliquen dichos correctivos; su actividad se reduce a informar o a dar sugerencias para que otros decidan» Es

importante cuestionar aquí la legislación misma y a las autoridades educativas para que se tomen las medidas del caso, porque esta puede ser la razón más valedera para que el desempeño del supervisor no sea como debiera ser.

De las competencias agrupadas en el indicador 4.1. Administrador de su propia gestión, se puede concluir: el supervisor no participa del diseño de los instrumentos técnicos necesarios para su desempeño se está limitando a aplicar los impuestos por el Ministerio de Educación Nacional; como consecuencia tampoco puede desarrollar sus propios proyectos educativos, porque no siente la necesidad de tenerlos; el supervisor informa a las instituciones sobre las exigencias de la visita y sobre normas legales cuando se le requiere, pero no asesora ni controla el proceso educativo, porque no tiene el mecanismo para hacerlo; por lo anterior se concluye que no están administrando su propia gestión, solo hace lo que se le ordena sin ninguna iniciativa y creatividad; por lo general el equipo de supervisores actúa solo, sin integrarse para su acciones con otros agentes educativos; su desempeño es individualista.

Los supervisores no tienen autoridad para aplicar correctivos, ni para exigir que otros los apliquen, son sólo mensajeros de situaciones institucionales ante las



autoridades competentes; es indispensable que el supervisor docente sea un verdadero administrador de su propia gestión; debe desempeñarse correctamente en cada una de estas competencias si se quiere que su acción tenga sentido en el aparato escolar; en el contexto educacional.

#### **- Indicador 4.2 Administrador del currículo**

Inicialmente se preguntó a cada uno de los estratos, si el supervisor como agente educativo debe participar en el diseño del currículo y la respuesta es casi unánime: el 90% de los supervisores, el 100% de los jefes de distrito, el 94% de los directores de núcleo, el 86% de los directivos docentes y el 86% de los docentes están de acuerdo que esta es una competencia que debe ser desempeñada por el supervisor docente.

En el segundo grupo se han clasificado las competencias que tienen que ver con la orientación y asesoría que deben dar los supervisores a los docentes y en los procesos educativos, como parte de la administración del currículo Para estas competencias se tuvieron en cuenta varios ítems y la información obtenida es la siguiente:

Ante la pregunta, el supervisor debe ser más que todo un asesor de procesos de la administración escolar, el **73%** de los supervisores, el 76% de los jefes de distrito., el 83% de los directores de núcleo y el 73% de los directivos docentes están de acuerdo; como se observa en un altísimo porcentaje estos funcionarios afirman que esta es una competencia que debe ser desempeñada por los supervisores docentes.

Estos mismos estratos ante la pregunta, si los supervisores prestan en la actualidad una asesoría sistemática a las instituciones educativas, la posición predominante en los estratos es el no estar de acuerdo, aunque con porcentajes muy cercanos al acuerdo así: los supervisores en un 48%, los jefes de distrito en un **53%**, los directores de núcleo en un 42% (frente al 44% de acuerdo) y los directivos docentes en un 38% (frente al 35% de acuerdo); estos datos aunque no son muy contundentes si permiten asegurar que en la práctica no hay una asesoría sistemática a las instituciones educativas por parte de los supervisores.

Luego se preguntó a los cinco estratos, si los supervisores orientan a los educadores en la adecuación del currículo al medio y se encontró que los supervisores en un **77%**, los jefes de distrito en un **70%**, los

directores de núcleo en un 64%, los directivos en un 40% y los docentes en un 28%. están de acuerdo; como se observa los porcentajes van disminuyendo paulatinamente entre los estratos, tanto que en los dos últimos la mayoría no está de acuerdo en 41% y 49% respectivamente; esta misma respuesta y con porcentajes semejantes se obtuvo con la pregunta, si los supervisores docentes han asesorado a los educadores en la implementación de grupos de estudio, talleres pedagógicos o microcentros.

La actitud tomada por los estratos para responder a los dos items anteriores puede entenderse, si se tiene en cuenta que entre los tres primeros estratos se manejan los asuntos más a nivel teórico y con actividades de escritorio, pero aquellos que son los destinatarios de esta asesoría dicen no estarla recibiendo, lo cual permite asegurar que los supervisores no han asesorado ni orientado hasta el momento la forma como los educadores deben adecuar el currículo al medio, sin embargo los docentes en un 66% dicen que los supervisores demuestran tener elementos para dicha asesoría y orientación, pero la mayoría en un 46% no están de acuerdo en que deban evaluar el proceso dentro del aula para que sea efectiva, esta acción; con lo cual se permite concluir que aunque esta debe ser una competencia de la supervisión y que en realidad tienen los elementos para desempeñar la, en la

práctica no lo están haciendo, igualmente vale la pena anotar que todavía el educador siente temor a ser evaluado dentro del aula, siendo esta actividad un punto de partida para la correcta asesoría que debe dar el supervisor a los docente en el proceso educativo.

Las acciones que desempeña el supervisor en el campo de la asesoría y capacitación de los docentes, como en todos los aspectos que tiene que ver con la administración del currículo, deben redundar en el mejoramiento de la calidad de los educadores y por consiguiente en los procesos curriculares. A continuación se presenta la información que han aportado los integrantes de los estratos en los items que se refieren a este aspecto. Al preguntarse a cada uno de los estamentos si la asesoría de la supervisión a los docentes redundan en el mejoramiento del proceso aprendizaje se obtuvo la siguiente respuesta: los supervisores en un 47% no están de acuerdo, y sólo el 47% está de acuerdo, los jefes de distrito en un 35% no están de acuerdo y sólo el 34% está de acuerdo en cambio en los demás estratos curiosamente la mayoría está de acuerdo así: los directores de núcleo en un 74%, los directivos en un 51% y los docentes en un 44% frente al 35% que no lo están. Se presenta una respuesta contradictoria en una pregunta semejante que se hace a continuación; la capacitación que sirve ia

supervisión ha contribuido al mejoramiento de la administración del currículo; el 92% de los supervisores, el 88.7% de los jefes de distrito, el 77% de los directores de núcleo y el 50.7% de los directivos docentes están de acuerdo, en cambio los docentes en porcentajes muy iguales, el 38% no está de acuerdo y el 36.7% está de acuerdo; se preguntó además si la acción supervisora está incidiendo en la cualificación de la educación y el 86.7% de los supervisores, el 94% de los jefes de distrito, el 62% de los directores de núcleo, el 34% de los directivos docentes (frente a un 35% que respondieron indeciso) y el 37% de los docentes (frente al 32% en desacuerdo); respondieron estar de acuerdo.

De la información anterior se puede partir para realizar un análisis sobre la realidad que se vive en esta competencia. Los tres ítems apuntan a lo mismo, a medular la eficiencia de la acción supervisora en la práctica; como puede apreciarse en la primera de estas preguntas, la tendencia es a negar que las asesorías redunden en el mejoramiento del proceso aprendizaje, sin embargo en la segunda pregunta se acepta que la capacitación contribuya al mejoramiento de la administración del currículo; obsérvese la contradicción tan marcada sobre todo en los dos primeros estratos, que mientras niegan la eficiencia de las asesorías aceptan la de la capacitación, siendo

que en el fondo son la misma acción; no hay explicación al respecto; es constante la diferencia con respecto a la apreciación de los directivos y docentes quienes en los tres ítems están negando la eficiencia de esta labor de la supervisión; se puede concluir que mientras para los tres primeros estratos, la acción de los supervisores en el campo de la orientación y asesoría, está incidiendo en el mejoramiento de la calidad del currículo, para los directivos y docentes esto no es cierto, de nuevo el desempeño del supervisor se está quedando en el campo puramente administrativo y no está llegando a los inmediatos destinatarios. Integrando esta competencia con la anterior, tiene que decirse; el supervisor docente no está desempeñándose correctamente en este papel, al no prestar la asesoría y capacitación adecuada a los docentes y a las instituciones, esta no puede influir en el mejoramiento de la cualificación de la educación.

Dentro de las competencias que debe cumplir el supervisor en la administración del currículo está la proyección de estos a la comunidad educativa, por medio de la orientación y promoción de programas con los padres de familia y con la comunidad en general, hasta lograr que también ellos participen en el proceso escolar. En varios ítems se preguntó a cada uno de los estratos sobre el deber ser de esta competencia y se presentó una respuesta

unánime, todos están de acuerdo en un alto porcentaje con que la supervisión debe promover y desarrollar programas con diferentes estamentos de la comunidad procurando además la vinculación directa del padre de familia al proceso educativo; acción esta que hasta el momento no ha sido desempeñada por la supervisión como lo confirman los estratos en su respuesta, excepción hecha de los mismos supervisores quienes son los únicos que aceptan en un 69% que si están cumpliendo con ella; en la pregunta que se realiza a los directivos y educadores sobre si los supervisores promueven la comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad, igualmente respondieron en su mayoría no estar de acuerdo. Por lo anterior se puede concluir que el supervisor no ha tenido ninguna proyección a la comunidad, su campo de acción sigue siendo muy limitado.

#### **4.3.4.3 Conclusión sobre la función: Administrador Educativo.**

Generalizando sobre las diferentes competencias de esta función puede afirmarse que la comunidad educativa está de acuerdo con que los supervisores deben desempeñarse como administradores de su propia gestión y como administradores del currículo; acciones que en el presente no están cumpliendo cabalmente.

El supervisor como administrador de su propia gestión, tiene que ver con el manejo que hace de sus propias acciones. Pero si partimos de la premisa, que a partir del momento en que los supervisores fueron distribuidos en los distritos educativos para cumplir con los lincamientos del respectivo jefe de distrito, perdió su autonomía para administrar su propia gestión, convirtiéndose en un funcionario que simplemente cumple órdenes de desplazarse a una institución para averiguar por el estado de un conflicto o anomalía que se descubre por alguna queja de cualquiera de las personas de la comunidad educativa; igualmente para aplicar un instrumento de visita de aprobación de estudios impuesta por el Ministerio de Educación Nacional; es por esto que la labor del supervisor se ha reducido a cumplir con estos dos papeles, y según el comentario de los mismos supervisores y lo que se observa en cualquier sede de distrito es que la mayor parte del tiempo los supervisores están allí sentados, esperando a ver que les ordenan, que en muchos casos es hacer actividades diferentes a las de sus propias funciones, es así como el supervisor, según lo expresan los mismo técnicos de la Secretaría; "actualmente cumplen sólo con lo que se les asigna, no se les permite iniciativa ni creatividad".



Una competencia esencial dentro de esta función es i a participación que debe tener la supervisión en el diseño de los instrumentos técnicos apropiados para su desempeño, pero no se le ha dado la oportunidad para hacerlo y por esto se limita a aplicar una y otra vez los impuestos por el M.E.N. como ya se expresó; de tal manera no puede desarrollar sus propios proyectos educativos.

Otra competencia igualmente importante es la de que el supervisor debe asesorar y controlar el proceso educativo, aplicando los correctivos y velando para que en las instituciones y los agentes educativos los apliquen, la verdad es que en estos momentos el supervisor no tiene la autoridad para hacerlo, su labor-consiste en recomendar o informar a las autoridades, como al director de núcleo, al jefe de distrito o a las altas esferas de la Secretaria, para que ellos tomen las medidas pertinentes. Si el supervisor no tiene el poder de tomar decisiones, su desempeño se ve limitado y de esta manera no tiene nada que administrar; de otra parte la supervisión necesita un apoyo de grupo para poder crear sus propios criterios y unificar así las políticas de la organización, pero lo que se hace es depender de las políticas y criterios del respectivo jefe del distrito.

El supervisor no es quien debe administrar directamente el currículo; el papel que debe desempeñar en la administración de este, va dirigido a participar en su diseño; a orientar y asesorar a quienes lo administran y fomentar todo tipo de acciones que redunden en el mejoramiento de los procesos curriculares, y por consiguiente debe velar por el perfeccionamiento de la calidad de la educación; las competencias en las que se desempeña deben estar dirigidas al cumplimiento de estos aspectos. Actividades que en la práctica no está desempeñando porque mientras tenga que estar dedicado exclusivamente a resolver casuística y a realizar visitas de aprobación, no tendrá el tiempo ni oportunidad para dedicarse con empeño y entusiasmo a los procesos relacionados con la administración del currículo.

Por último, para que la supervisión pueda tener un adecuado control sobre todos los procesos educativos que se dan en los diferentes niveles, debe partir del diseño de sus propios instrumentos; cooperar activamente con los demás agentes educativos en el diseño y aplicación del currículo; asesorar y orientar sistemáticamente a docentes, directivos docentes y a las instituciones sobre el manejo y adecuación de los recursos al medio donde se desempeñan, evaluar continuamente con los diferentes estamentos el nivel de los procesos y para ello tiene que

contar con autoridad para tomar decisiones que busque aplicar los correctivos pertinentes según sea el campo educativo, administrativo o directivo»

#### 4.3.5 Variable 5. Comunicador

##### 4.3.5.i Información obtenida

CUADRO 14

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN  
CADA ITEM PARA la VARIABLE 5: COMUNICADOR

- Indicador 5.1 Facilita la comunicación institución-comunidad

ESTRATO A								
Cod.	ITEM 3		ITEM 17		ITEM 30		ITEM 74	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	1	1.5	-	-	6	9.1	2	3.0
2	4	6.1	3	4.5	7	10.6	10	15.2
3	-	-	4	6.1	7	10.6	4	6.1
4	29	43.9	31	47.0	16	24.2	25	37.9
5	32	48.5	28	42.4	30	45.5	25	37.9
-	X		4.27		3.86		3.92	
S	0.88		0.77		1.34		1.15	

ESTRATO B								
Cod.	ITEM 3		ITEM 17		ITEM 30		ITEM 74	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	18-8	-	4-9	-	3-9
2	3	17.6	1	25.9	11	15.9	11	5.9
3	3	17.6	6	35.3	1-	10-8	12	11.8
4	7	41.2	7	41.2	9	52.9	8	47.1
5	4	23.5	3	17.6	7	41.2	6	35.3
-								
X	3.70		3.70		4.29		4.11	
S	1.04		0.84		0.77		0.85	

ESTRATO C								
Cod.	ITEM 4		ITEM 17		ITEM 29		ITEM 61	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	4	3.3	12	9.8	16	13.1	5	4.1
2	14	11.5	35	28.7	26	21.3	25	20.5
3	20	16.4	27	22.1	17	13.9	11	9.0
4	49	40.2	39	32.0	40	32.8	40	32.8
5	35	28.7	9	7.4	23	18.9	41	33.6
-								
X	3.79		2.98		3.23		3.71	
S	1.08		1.14		1.33		1.24	

ESTRATO D										
Cod.	ITEM 4		ITEM 11		ITEM 29		ITEM 34		ITEM 39	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	21	20.6	19	18.6	5	4.9	4	3.9	24	23.5
2	27	26.5	28	27.5	11	10.8	10	9.8	25	24.5
3	15	14.7	18	17.6	11	10.8	11	10.8	25	24.5
4	27	26.5	27	26.5	41	40.2	37	36.3	21	20.6
5	12	11.8	9	8.8	33	32.4	40	39.2	6	5.9
-										
X	2.82		2.79		3.85		3.97		2.60	
S	1.34		1.27		1.14		1.12		1.22	

ESTRATO E								
Cod.	ITEM 4		ITEM 11		ITEM 29		ITEM 41	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	105	21.5	90	18.4	24	4.9	104	21.3
2	143	29.2	163	33.3	40	8.2	97	19.8
3	85	17.4	109	22.3	60	12.3	107	21.9
4	119	24.3	98	20.2	192	39.3	118	24.1
5	37	7.6	26	5.3	173	35.4	62	12.7

ESTRATO E								
Cod.	ITEM 4		ITEM 11		ITEM 29		ITEM 41	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
-								
X	2.67		2.60		3.92		2.87	
S	1.26		1.15		1.11		1.33	

- Indicador 5,2. Aplica técnicas de expresión oral y escrita

ESTRATO A			ESTRATO B		ESTRATO C		ESTRATO D		ESTRATO E	
Cod.	ITEM 70		ITEM 70		ITEM 59		ITEM 28		ITEM 28	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	3.0	-	-	-	-	6	5.9	36	7.4
2	12	18.2	1	5.9	11	9.0	10	9.8	62	12.7
3	12	18.2	4	23.5	17	13.9	32	31.4	165	33.7
4	34	51.5	8	47.1	60	49.2	43	42.2	169	34.6
5	6	9.1	4	23.5	34	27.9	11	10.8	55	11.2
-										
X	3.45		3.88		3.95		3.42		3.29	
S	0.99		0.85		0.88		1.00		1.06	

- Indicador 5.3 Unifica criterios con el equipo de supervisores

ESTRATO A			ESTRATO B		ESTRATO C	
Cod.	ITEM 64		ITEM 64		ITEM 53	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	5	7.6	1	5.9	5	4.1
2	7	10.6	1	5.9	5	4.1
3	10	15.2	3	17.6	23	18.9
4	27	40.9	9	52.9	60	49.2
5	17	25.8	3	17.6	29	23.8
-						
X	3.66		3.70		3.84	
S	1.19		1.07		0.97	

**- Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos**

Estrato F. Técnicos de Secretaria, Item 5. ¿Cuál es el papel del supervisor docente como comunicador?

- Se encarga de preparar informes, detallar boletines, controles, etc. relacionados con su actividad, además de informar el desarrollo curricular aplicado a los estamentos educativos»
- Mucho. En todo lo relacionado con materia educativa.
- Es la culminación de una carrera docente; maestro, director, rector, director des núcleo y supervisor, por esto deben tener mucha experiencia en comunicación
- El supervisor transmite conocimientos, legislación, información y al mismo tiempo debe saberse comunicar con los demás para que su trabajo sea efectivo.
- Si es un buen pedagogo es un buen comunicador. Debe tener mucha capacidad y tener sicología de la comunicación.

Debe ser un excelente comunicador para influir sobre los maestros y los directivos docentes; debe influir en los demás con ideas efectivamente bien preparadas.

Se limita a informar lo que se le recomienda.

Tiene que estar muy enterado para poder informar a los demás sobre los cambios; ejercer orientación y asesoría a la vez que transmite la política educativa a la base docente. Un comunicador que logre cambios de actitud en el docente.



## CUADRO 15

CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA VARIABLE 5. POR ESTRATOS Y  
 POR INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA DESVIACION

## ESTANDAR DEL DEBER SER, EL SER Y TOTAL

ESTRATOS INDICADORES		A	B	C	D	E	
5.1.	Deber ser	-					
		X	3.894	4.206	3.713	3.892	3.920
	Ser	-					
		S	1.072	0.772	1.243	0.979	1.114
	Total	-					
		X	4.295	3.706	3.336	2.752	2.726
	-						
	S	0.690	0.792	0.797	1.126	0.975	
	-						
	X	4.095	3.956	3.430	3.208	3.025	
	-						
	S	0.687	0.561	0.732	0.828	0.773	
5.2.	Deber ser	-	--	--	--	--	
		X	--	--	--	--	--
	Ser	-					
		S	3.455	3.882	3.959	3.422	3.298
	Total	-					
		X	0.995	0.857	0.885	1.009	1.066
	-						
	S	3.455	3.882	3.959	3.422	3.298	
	-						
	S	0.995	0.857	0.885	1.009	1.066	
5.3.	Deber ser	-	--	--	--	--	
		X	--	--	--	--	--
	Ser	-					
		S	3.667	3.706	3.844	--	--
	Total	-					
		X	1.194	1.047	0.971	--	--
	-						
	S	3.667	3.706	3.844	--	--	
	-						
	S	1.194	1.047	0.971	--	--	
Global Ser	-						
	X	3.894	4.206	3.713	3.911	3.930	
Total	-						
	X	3.928	3.750	3.562	2.910	2.861	
	-						
	S	3.917	3.902	3.587	3.243	2.566	

canales de comunicación entre los administradores y los profesores; dar información al profesorado a su cargo sobre libros, revistas y artículos de publicación recientes y que sean útiles para su desarrollo académico; facilitar la familiarización de los profesores con la literatura relacionada con métodos de investigación antes de que entren a participar en la introducción de innovaciones en forma experimental; informar a docentes y administradores sobre las organizaciones profesionales existentes dentro de su área\* de interés académico y profesional; preparar y coordinar visitas de grupos de docentes a instituciones donde se están realizando con éxito innovaciones en el área del currículo; estimular la creación de canales de comunicación entre los docentes; aplicar las principales técnicas al servicio de la expresión oral del docente y de su voz, como instrumento delicado y digno de cuidado; identificar modelos de comunicación a través de una tarea de esta disciplina; expresarse claramente en una charla o clase, frente a su público determinado.

**- Indicador 5.1 Facilita la comunicación institución  
comunidad**

El supervisor docente se relaciona con los demás estamentos de la comunidad para el desempeño de sus

funciones. Sobre este aspecto se encontró una respuesta en cada uno de los estratos de acuerdo al contacto que han tenido en su labor; es así como, el 90% de los supervisores opinan que si se relacionan con los demás estamentos; esta respuesta está respaldada por los jefes de distrito que responden, aunque en menor proporción, el 65% estar de acuerdo, igualmente los directores de núcleo lo aceptan en un 69%; con ello se entiende que realmente la comunicación que existe entre estos estamentos en la práctica es continua y aceptada, pero no puede decirse lo mismo de los estratos directivos y docentes puesto que opinan en un alto porcentaje (47% y 50%) que los supervisores no se relacionan con ellos, esto permite entender que las relaciones de los supervisores se están quedando en el campo administrativo y que el mayor contacto que debe hacerse según el marco teórico de esta investigación, con las instituciones, se hace en menor grado.

Según la opinión de los directivos docentes, los docentes y de los demás miembros de la comunidad educativa, están de acuerdo en afirmar que el supervisor no promueve y orienta la vinculación del padre de familia al proceso educativo, no da a conocer el plan de visita ni los resultados a la comunidad educativa y no tiene contacto

con los distintos estamentos para procurar su integración en las instituciones.

Todos los estratos, inclusive los técnicos de Secretaría y los mismos supervisores estén de acuerdo, en que debe promover la vinculación de los padres y debe desarrollar diversos programas con la comunidad. Cuando se pregunta si el supervisor promueve la comunicación entre los diversos estamentos; los supervisores en un 90% están de acuerdo, mientras que la tendencia en los demás estratos es al desacuerdo y a la indecisión, esto permite comprender que esta competencia no es desempeñada por la supervisión y su actividad se reduce a un revisar documentos y verificar el proceso sin procurar solucionar los conflictos por medio del diálogo y de la orientación de la comunidad para que se comuniquen entre si. Se considera que esta actitud es muy grave si se acepta que esta competencia según el criterio de los técnicos de secretaria es fundamental en el supervisor, puesto que según sus propias palabras "el supervisor debe influir en los demás con ideas efectivamente bien preparadas, ser un excelente comunicador para incidir en los maestros y directivos docentes; deben lograr los cambios de actitud en el docente, por medio de una orientación y asesoría, procurando con el ejemplo que los conflictos sean solucionados por la vía del diálogo y la armonía entre

tos miembros de la comunidad educativa, sólo así avanza el proceso educativo". Igualmente los técnicos dan una explicación sobre lo que realmente está haciendo; dicen ellos "El supervisor se limita a informar sobre lo que se le recomienda, a comunicar normas y decretos, y los cambios que se están dando según la política educativa, etc. Pero carece de ese sentido de saber decir las cosas con un poco de calor humano que es el que fomenta las relaciones, porque el supervisor debe ser un pedagogo por excelencia, tener mucha capacidad y psicología de la comunicación, debe saberse comunicar con los demás para que su trabajo sea efectivo. Si el supervisor tiene un contacto directo con el docente, el padre y el alumno, estos aprenden que la comunicación y el diálogo son la base del éxito en el proceso educativo".

**- Indicador 5.2 Aplica técnicas de expresión oral y escritas**

En general puede decirse que la mayoría de los integrantes de los cinco estratos, están de acuerdo con que, los supervisores docentes manejan bien las técnicas de expresión oral y escritas: el 60% de los supervisores, el 70% de los jefes de distrito, el 11% de los directores de núcleo, el 53% de los directivos docentes y el 46% de

los docentes; con esta información puede pensarse que efectivamente el supervisor se expresa bien ante la comunidad educativa, pero si se analiza más detenidamente el porqué se presenta un alto porcentaje de respuestas de indecisos: el 18%, 14%, 23%, 32% y 34% respectivamente en los estratos y si se observa en la práctica, lo que el supervisor expresa, se puede afirmar que: indudablemente la mayoría de los supervisores expresan sus ideas y comunican a la comunidad sobre los diferentes aspectos educativos que les corresponde en determinado momento, pero esto no llega a influir en el ambiente con suficiente convencimiento; tampoco se conocen ningún tipo de escritos que sobre algún aspecto educativo publiquen; esta no ha sido tarea de la supervisión, cuando alguno lo hace es por un criterio personal y no como respuesta a su desempeño como tal.

Es muy importante que la supervisión se de a conocer; que se exprese por medio de palabras y escritos en una forma continua y eficiente; que sean creativos para llegar a orientar al maestro y a la comunidad, más ampliamente; que con la claridad de su expresión implementen la calidad de la capacitación y puedan influir eficazmente en el proceso educativo.

**- Indicador 5.3 Unifica criterios con el equipo de supervisores**

Frente a los lineamientos curriculares se unifican criterios en cada uno de los distritos educativos, esta es la opinión de los supervisores (66%), de los jefes de distrito (70%) y de los directores de núcleo (73%), a los demás estratos no se les preguntó frente a esta competencia por considerar que ellos no conocen sobre el particular. Sin embargo, por la experiencia del equipo de investigadores puede decirse que no hay unidad de criterios, ni siquiera entre los supervisores que integran el equipo de cada distrito, puesto que sus acciones y sus apreciaciones sobre algún aspecto educativo, no siempre tiene la misma línea; no hay claridad ni uniformidad en el desempeño, aunque en términos generales ellos se pongan de acuerdo sobre algunas acciones particulares al interior del distrito, pero a nivel departamental no hay una unidad integradora, porque por la misma organización actual los criterios de supervisión se dispersan según las políticas y capacidades del respectivo jefe de distrito.

**4.3.5.3 Conclusión sobre la función: comunicador**

**educativo.** Partiendo de la información obtenida de cada

uno de los estratos y de la observación y experiencia del grupo de investigadores, acerca de la función del supervisor docente como comunicador educativo y de sus respectivas competencias, se puede concluir el análisis afirmando, que en la práctica el supervisor ha demostrado que se sabe expresar adecuadamente, cuando se comunica en su desempeño con los distintos estamentos de la comunidad educativa, sobre todo con aquellos que forman parte de su inmediato círculo de acción como son los jefes de distrito y los directores de núcleo; pero sus manifestaciones no logran llegar a quienes más necesitan de su información directivos, docentes y comunidad en general, su campo de acción en este sentido ha sido muy limitado, sólo se dedica a informar sobre lo que se le pide, o a presentar las conclusiones de una visita ante los interesados; pero en ningún momento la supervisión se ha apropiado de las diversas técnicas de comunicación, tan variadas y completas como se encuentran en la actualidad; tampoco se ha decidido a fomentar los medios para facilitar una efectiva comunicación entre los miembros de la comunidad y para llegar a ellos de una manera amplia, clara y adecuada.

El supervisor debe ser un excelente comunicador; debe fomentar todo tipo de relaciones que conduzcan a la integración de los miembros de la comunidad, fomentando



en ellos los canales posibles de comunicación 5 debe utilizar las técnicas de expresión que estén a su alcance para poder influir eficazmente en el desarrollo educativo de su región.

El éxito de cualquier empresa u organización depende fundamentalmente de una oportuna clara y adecuada comunicación<sup>5</sup> en el campo educativo, los agentes que más tienen que ver con la calidad de la información son los supervisores docentes, es por ello que se debe partir de unos buenos canales para que ellos estén siempre al día en la información; además se debe tener un supervisor capacitado y con actitudes para utilizar y fomentar el mayor número de técnicas y medios de comunicación, si se quiere que la educación logre sus objetivos y mejore notoriamente la calidad educativa en el departamento.

#### 4.3.6 Variable 6, Propiciador de relaciones humanas

##### 4.3.6.1 Información obtenida

CUADRO 16

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA la VARIABLE 6s PROPICIADOR DE RELACIONES HUMANAS

- Indicador 6.1 Acepta y respeta a todas las personas reconociendo limitaciones propias y ajenas.

ESTRATO A					ESTRATO B			
Cod.	ITEM 10		ITEM 25		ITEM 10		ITEM 25	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	34	51.5	-	-	5	29.4
2	-	-	22	33.3	-	-	10	58.8
3	-	-	1	1.5	1	5.9	2	11.8
4	16	24.2	5	7.6	12	70.6	-	-
5	50	75.8	4	6.1	4	23.5	-	-
-	4.75		1.83		4.17		1.82	
S	0.43		1.17		0.52		0.63	

ESTRATO C					ESTRATO D			
Cod.	ITEM 10		ITEM 25		ITEM 7		ITEM 13	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	1	0.8	60	49.2	12	11.8	34	33.3
2	8	6.6	45	36.9	18	17.6	29	28.4
3	11	9.0	9	7.4	19	18.6	18	17.6
4	46	37.7	5	4.1	35	34.3	15	14.7
5	56	45.9	3	2.5	18	17.6	5	4.9
-								
X	4.21		1.73		3.28		2.28	
S	0.92		0.94		1.27		1.21	

ESTRATO E				
Cod.	ITEM 7		ITEM 13	
	fa	fr	fa	fr
1	103	21.1	96	19.6
2	113	23.1	176	36.0
3	87	17.8	90	18.4
4	145	27.9	83	17.0
5	41	8.4	44	9.0
-				
X	2.81		2.59	
S	1.29		1.23	

- Indicador 6.2 Maneja buenas relaciones: cortesía, buen trato.

ESTRATO A			ESTRATO B		ESTRATO C	
Cod.	ITEM 23		ITEM 23		ITEM 23	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	1	0.8
2	-	-	-	-	1	0.8
3	-	-	-	-	1	0.8
4	3	4.5	2	11.8	15	12.3
5	63	95.5	15	88.2	104	85.2
-						
X	4.59		4.88		4.80	
S	0.21		0.57		0.57	

- Indicador 6.3 Propicia clima de armonía

ESTRATO A					ESTRATO B			
Cod.	ITEM 39		ITEM 72		ITEM 39		ITEM 72	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	1	1.5	3	4.5	-	-	1	5.9
2	1	1.5	7	10.6	1	5.9	-	-
3	3	4.5	3	4.5	1	5.9	-	-
4	34	51.5	32	48.5	12	70.6	11	64.7
5	27	40.9	21	31.8	3	17.6	5	29.4
-								
X	4.28		3.92		4.00		4.11	
S	0.76		1.10		0.70		0.92	

ESTRATO C				ESTRATO D		
Cod.	ITEM 37		ITEM 60		ITEM 36	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	4	3.3	1	0.8	9	8.8
2	7	5.7	11	9.0	12	11.8
3	8	6.6	10	8.2	34	33.3
4	66	54.1	54	44.3	32	31.4
5	37	30.3	46	37.7	14	13.7
-						
X	4.02		4.09		3.29	
S	0.94		0.94		1.12	

**- Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos**

Estrato F. Técnicos de Secretaría, Item 6. ¿Cuál es el papel del supervisor docente como Propiciador de relaciones humanas?

- Es una función muy importante, pues es quien directamente debe establecer contactos o relaciones entre docentes, directivos y comunidad en general.

-- Debe ser un conciliador de conflictos de las instituciones educativas y la comunidad.

- Debe manejar muy bien las relaciones humanas para poder mediar en los conflictos.

Debe intervenir en el mejoramiento de la comunicación entre las diferentes personas. Distinguir la capacidad de interactuar entre docentes y directivos.

Estrato 6. Representantes de alumnos. Item 6 ó ¿Los supervisores atienden prioritariamente a los estudiantes con relación a los problemas que presentan?

- Si los docentes no atienden los problemas, mucho menos los supervisores que ni se conocen.

Estrato H. Asociaciones de Padres de Familia y Lideres comunitarios, Item 6» ¿El supervisor atiende con frecuencia a los padres cuando se presentan conflictos en la escuela o colegio con los alumnos?

Los padres de familia dicen:

Atienden quejas, reclamos de calificaciones y habilitaciones.

- Pocas veces, cuando el caso es muy grave.

## CUADRO 17

CONSOLIDADO ESTADISTICO DE LA VARIABLE 6. POR ESTRATOS V  
 POR INDICADORES COMPARANDO LA MEDIA Y LA DESVIACION  
 ESTANDAR DEL DEBER SER. EL SER Y TOTAL

ESTRATOS			A	B	C	D	E
INDICADORES							
6.1.	Deber ser	-	-	-	-	-	-
		X	-	-	-	-	-
	Ser	-	-	-	-	-	-
		X	3.29	3.00	2.97	2.77	2.70
	Total	-	-	-	-	-	-
		S	0.62	0.30	0.61	0.77	0.82
6.2.	Deber ser	-	-	-	-	-	-
		X	-	-	-	-	-
	Ser	-	-	-	-	-	-
		X	4.95	4.88	4.80	-	-
	Total	-	-	-	-	-	-
		S	0.21	0.33	0.57	-	-
6.3.	Deber ser	-	-	-	-	-	-
		X	-	-	-	-	-
	Ser	-	-	-	-	-	-
		X	4.10	4.05	4.05	3.29	-
	Total	-	-	-	-	-	-
		S	0.80	0.76	0.82	1.12	-
Global	Ser	-	-	-	-	-	-
		X	3.95	3.80	3.77	2.93	2.70
	Total		3.95	3.80	3.77	2.93	2.70

**Los líderes comunitarios dicen;**

Por medio del distrito se hace venir un supervisor para resolver conflictos.

- Ese no ha sido un papel directo del supervisor. El director de núcleo es quien los ha atendido.

**4.3.6.2 Análisis lógico de la variable 6. Propiciador de relaciones humanas.**

Dado que el ejercicio de la profesión del supervisor es una continua interacción con otras personas individualmente o en grupo, debe desarrollar capacidades de tolerancia, cooperación, autoestima y comprensión hacia profesores, administradores educativos, alumnos y padres de familia; para ello debe desempeñarse en las siguientes competencias; Aceptar por igual a todas las personas con sus defectos y cualidades; reconocer las limitaciones propias en el trabajo interpersonal; responder a los demás de modo que se sientan estimulador y respetados; respetar la autoridad de la persona en diferentes cargos de la administración educativa, racionándose con ellas con apego a las normas corrientes de cortesía y consideración; guardar respeto por todas las personas que la rodean, especialmente por los profesores, sin mostrar



superioridad innecesariamente 5 mantener el secreto y discreción en todo aquello que rebase lo profesional; manejar técnicas de dinámica grupal en la situación de guía y en reuniones con docentes; fomentar el trabajo en grupos interdisciplinarios para resolver problemas que se salen del ámbito de los especialistas; facilitar la participación de los profesores en la planeación de innovaciones encaminadas a mejorar el currículo; cooperar en la solución de conflictos de relaciones surgidas entre profesores y administradores; escuchar a los profesores en la exposición de sus problemas relacionados con los estudiantes, los colegas y/o la administración; cooperar en la solución de conflictos de relaciones surgidas entre profesores y estudiantes; manifestar en todo momento su reconocimiento de la labor docente y estimularlo hacia el progreso.

- **Indicador 6.1 Acepta y respeta a todas las personas, reconociendo limitaciones y valores propios y ajenos.**

Dentro de la función del supervisor como propiciador de relaciones humanas debe desempeñar una competencia que es básica porque si acepta, respeta y valora a las personas, necesariamente está fomentando las buenas relaciones y creando un clima de armonía en la comunidad. Para tratar de medir el grado de desempeño en esta competencia, se

preguntó a los diferentes estratos, si el supervisor mantiene una actitud de diálogo frente a los docentes. Los integrantes de los estratos están de acuerdo en el porcentaje señalado a continuación: Los supervisores en un 100%, los jefes de distrito en un 94%, los directores de núcleo en un 83%, los directivos docentes en un 52% y los docentes en un 38% estos últimos en su mayoría, el 44% responden no estar de acuerdo. Con la información anterior se confirma una vez más que es muy distinta la apreciación de los primeros estratos frente a la de directivos y docentes, de nuevo esa actitud de diálogo es vista únicamente por los estratos de los altos directivos en cambio los destinatarios de ese diálogo no lo aceptan porque el contacto de los supervisores con ellos es mínimo. Sin embargo la posición del supervisor ha cambiado según es confirmado por las respuestas a la segunda pregunta de esta competencia, donde la mayoría de cada estrato dice no estar de acuerdo con que los supervisores actúen como fiscalizadores del personal docente, este es ya un paso muy importante para que se pueda dar mayor acercamiento y lograr así una aceptación de la supervisión por parte de la comunidad, donde desaparezcan los temores y se conserve el diálogo y las buenas relaciones.

**- Indicador 6.2 Maneja buenas relaciones! Cortesía y buen trato**

El supervisor docente debe manejar muy bien las relaciones humanas para poder mediar en los conflictos; este concepto dado por los técnicos de la Secretaría es corroborado por los tres primeros estratos quienes en un ciento por ciento afirman que las relaciones humanas son esenciales en el buen desempeño de la acción supervisora. la cortesía, el buen trato y una actitud positiva frente a cada uno de los miembros de la comunidad son factores que incide considerablemente en la calidad del servicio de supervisión.

**- Indicador 6.3 Propicia un clima de armonía**

Aproximadamente las tres cuartas partes de los supervisores, jefes de distrito y directores de núcleo, están de acuerdo al afirmar que en sus distritos educativos los supervisores docentes propician un clima de armonía en las instituciones educativas. Al confrontar este planteamiento con lo que en realidad se presenta en los institutos docentes, se encuentra un gran desfase, puesto que sólo un 45.7. de los rectores y directores están de acuerdo con el mismo se puede pensar que la incompatibilidad de apreciaciones entre los que

ofrecen el servicio de supervisión y quienes lo reciben, se presenta porque la acción supervisara se está quedando en un campo puramente administrativo, donde se da un ambiente de respeto por los demás y de apoyo a la autoridad, pero realmente este clima puede entenderse como diplomático, en donde nadie quiere desacomodar al otro sin que este clima de armonía sea fomentado en las instituciones; por lo menos no son los supervisores los que actúan en este campo.

Igualmente los tres primeros estratos aceptan en un altísimo porcentajes 80% ,94% y 82% respectivamente, que a nivel del distrito existe una buena integración de los supervisores docentes, es muy importante que así sea, ojalá que esta integración y respeto mutuo trascendiera a las otras esferas de la educación como es de esperarse, y que sean los supervisores sus promotores ya que son los funcionarios a quienes más les compete esta misión.

#### **4.3.6.3 Conclusión de la función; propiciador de**

**relaciones humanas;** Para que el supervisor docente pueda tener éxito en el cumplimiento de sus funciones, es indispensable que tenga buenas relaciones humanas y que al mismo tiempo las propicie.

Esta premisa teórica, en gran parte fue corroborada por los resultados de la investigación.

A nivel de los supervisores, los jefes de distrito y de los directores de núcleo hay una respuesta masiva a considerar que el supervisor de educación mantiene una actitud de diálogo frente a los docentes. Los estamentos operativos, es decir, rectores, directores y educadores en un gran porcentaje no están de acuerdo con tal afirmación, principalmente porque su contacto con ellos es mínimo. En lo que si coinciden los cinco estratos es en que los supervisores docentes ya no actúan como fiscalizadores del personal docente, su labor es más de orientación y colaboración, dentro de unas buenas relaciones.

En general los supervisores docentes desarrollan su acción supervisara en un marco de aceptación y respeto por las personas, reconociendo limitaciones y valores propios y ajenos; pero ha faltado una acción más decisiva en el fomento de las buenas relaciones entre los estamentos de base en la educación como son los directivos docentes, los docentes, los alumnos y los padres de familia. El supervisor debe ser un conciliador y manejar muy bien las relaciones humanas para crear un clima de armonía, donde se solucionen los conflictos por la vía del diálogo y del

buen trato y así lograr un buen desarrollo en el ambiente educativo.

#### 4.3.7 Variable 7. Manejador de medios de enseñanza

##### 4.3.7.1 Información obtenida

CUADRO 18

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS, EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA LA VARIABLE 7: MANEJADOR DE MEDIOS DE ENSEÑANZA

Indicador 7.1. Asesora la selección de textos y materiales didácticos

Cod.	ESTRATO A				ESTRATO B				ESTRATO C	
	ITEM 59		ITEM 67		ITEM 59		ITEM 67		ITEM 56	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	3.0	5	7.6	-	-	-	-	25	20.5
2	8	12.1	10	15.2	3	17.6	3	17.6	44	36.1
3	10	15.2	6	9.1	3	17.6	6	35.3	20	16.4
4	31	47.0	34	51.5	9	52.9	7	41.2	23	18.9
5	15	22.7	11	16.7	2	11.8	1	5.9	10	8.2
-										
X	3.74		3.54		3.58		3.35		2.58	
S	1.04		1.16		0.93		0.86		1.23	

ESTRATO D			ESTRATO E	
Cod.	ITEM 27		ITEM 27	
	fa	fr	fa	fr
1	26	25.5	129	26.4
2	29	28.4	159	32.5
3	27	26.5	96	19.6
4	12	11.8	77	15.7
5	8	7.8	28	5.7
- X	2.48		2.41	
S	1.21		1.19	

- Indicador 7.2 Dicta cursos sobre medios de enseñanza

ESTRATO A			ESTRATO B		ESTRATO C		ESTRATO D		ESTRATO E	
Cod.	ITEM 16		ITEM 16		ITEM 16		ITEM 10		ITEM 10	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	1	1.5	-	-	3	2.5	18	17.6	96	19.6
2	2	3.0	-	-	1	0.8	28	27.5	142	29.0
3	1	1.5	-	-	4	3.3	17	16.7	116	23.7
4	22	33.3	3	17.6	34	27.9	29	28.4	108	22.1
5	40	60.6	14	82.4	80	65.6	9	8.8	25	5.1
- X	4.48		4.82		4.53		2.83		2.63	
S	0.80		0.39		0.81		1.27		1.17	

**- Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos**

Estrato F. Técnicos de Secretaria, Item 7. ¿Cuál es el papel del supervisor docente como manejador de medios de enseñanza?

Tiene que manejar mucha creatividad en cuanto a la adaptación de los programas curriculares al medio, sin salirse de la norma, es decir, diseñando programas, estableciendo derroteros; en general, hacer hasta el máximo para la adaptación. También puede recomendar textos, equipos y ayudas educativas.

No es mucho lo que puede hacer en este sentido

Debe poseer esta función, o de lo contrario debe devolverlo a la docencia.

Debe saberlo manejar mejor que cualquier otro agente educativo.

- Más que manejador de medios de enseñanza debe ser un excelente manejador del diálogo.



Los supervisores tienen muy pocos conocimientos porque SEDUCA no los ha capacitado al respecto, y son pocos los establecimientos que disponen de estos medios.

Debe ser un líder para poder impartir a docentes y directivos sobre cómo manejar o mejorar los diferentes medios.

Debe tener buenos conocimientos de técnicas y metodología para poder asesorar este campo»

Esté llamado a utilizar y estar actualizado en tecnología.

Debe orientar de la mejor manera la utilización de los adelantos tecnológicos.

Es el llamado a orientar las propuestas metodológicas con una buena asesoría en el manejo de los materiales.

CUADRO 19

CONSOLIDADO ESTADISTICO DE la VARIABLE 7. POR ESTRATOS Y  
 POR INDICADORES COMPARANDO la MEDIA Y la DESVIACION  
 ESTANDAR DEL DEBER SER, EL SER Y TOTAL

ESTRATOS			A	B	C	D	E
INDICADORES							
7.1.	Deber ser	-	-	-	-	-	-
		X	-	-	-	-	-
	Ser	-	-	-	-	-	-
		X	3.644	3.471	2.582	2.480	2.419
	Total	-	-	-	-	-	-
		X	3.644	3.471	2.582	2.480	2.419
7.2.	Deber ser	-	-	-	-	-	-
		X	-	-	-	-	-
	Ser	-	-	-	-	-	-
		X	4.489	4.824	4.533	2.832	2.639
	Total	-	-	-	-	-	-
		X	4.489	4.824	4.533	2.832	2.639
Global	Ser	-	-	-	-	-	-
		X	3.924	3.921	3.557	2.656	2.524
	Total	-	-	-	-	-	-
		X	3.924	3.921	3.557	2.656	2.524

**4.3.7.2 Análisis lógico de la variable 7. Manejador de medios de enseñanza.** En esta época en que la concepción de medios y multimedios, revolucionan las condiciones externas para su aprendizaje más efectivo, el desempeño del supervisor debe abarcar el desarrollo de habilidades para utilizar los recursos que le proporciona la tecnología y más importante aún los que le brinda el medio que le circunda a las instituciones educativas. En esta misma dirección, las técnicas de comunicación vendrán en ayuda del profesional de la supervisión. las siguientes son las competencias básicas en este campo.

Dictar cursos a los docentes sobre utilización de técnicas de enseñanza, recursos y medios, forma de organización de alumnos; sugerir a los profesores, materiales y técnicas de enseñanza apropiadas para los cursos de especialización y de acuerdo con las observaciones realizadas durante las visitas a clase; participar en el análisis de textos para ser recomendados por el Ministerio de Educación Nacional a los secretarios de Educación, a los profesores de las instituciones oficiales o privadas; participar en el estudio de necesidades en el área de materiales de enseñanza; cooperar en el desarrollo de centros de recursos para la enseñanza en las cabeceras municipales; facilitar la demostración de la utilización de equipos nuevos

diseñados para el mejoramiento de la institución 5 realizar inventarios de recursos para la enseñanza existente en las instituciones y en la comunidad; evaluar la calidad de los recursos existentes, para la ejecución del currículo; diseñar, crear y reemplazar cualquier medio sofisticado de enseñanza por elementos de fácil preparación y bajo costo; identificar y utilizar el potencial de recursos humanos para la instrucción, no profesionales de la educación, tales como; artistas, médicos, ingenieros, etc.; manejar catálogos y fuentes de información acerca de las disponibilidades en el mercado de medios y materiales didácticos; establecer cuáles fuentes de comunicación e información vertical y horizontal son adecuadas para asegurar la retroalimentación.

**- Indicador 7.1 Asesora la selección de textos y material didáctico**

Se preguntó en la encuesta a los estratos de supervisores y jefes de distrito, si el supervisor docente tiene elementos para asesorar la adquisición y manejo del material didáctico y los textos escolares; a lo que respondieron en su gran mayoría, estar de acuerdo; igualmente se preguntó a cada uno de los distintos estratos, sí en la práctica, los supervisores están

prestando esta asesoría y aunque los mismos supervisores en un 68% y los jefes de distrito en un 47%. dicen que están de acuerdo; es necesario considerar que el 35% de los jefes de distrito responden estar indecisos y la mayoría de los otros tres estratos dicen que no están de acuerdo, por consiguiente se puede afirmar que esta competencia no es desempeñada actualmente por la supervisión docente, sin embargo, puede aceptarse la opinión de los jefes de distrito y de los mismos supervisores cuando consideran que tienen elementos para hacer lo.

Acerca del deber ser de la competencia no se tuvo en cuenta a los estratos sino a los técnicos de Secretaría por considerarse que son ellos quienes pueden opinar con mayor precisión al respecto; es así, como se toman algunos conceptos que aportaron en este estamento, ellos dicen: "El supervisor debe ser un líder en este campo para poder impartir asesoría a directivos y docentes sobre cómo manejar los diferentes medios y mejorar las técnicas; debe saber manejar los medios de enseñanza mejor que cualquier otro agente educativo para poder orientar a los docentes en este aspecto; los supervisores no prestan esta asesoría en la práctica ya que tienen muy pocos conocimientos al respecto porque SEDUCA no los ha capacitado".

Sin embargo el concepto de los investigadores es que si al supervisor se le exige que sea especializado en algún área, debe estar preparado y en capacidad para orientar a los educadores sobre los medios y las técnicas de enseñanza!, y entre ellos está, necesariamente el manejo de los materiales didácticos y los textos escolares.

- Indicador 7.2 Dicta cursos sobre medios de enseñanza

Es evidente que en la práctica esta competencia de dictar cursos sobre medios de enseñanza no es desempeñada por la supervisión docente. Por esto se preguntó en una forma más amplia a los directivos y docentes, si los supervisores programan actividades que conlleven al mejoramiento de los docentes, en su mayoría responden que no programan dichas actividades; sin embargo los supervisores, jefes de distrito y directores de núcleo en un altísimo porcentaje (94%, 100% y 93% respectivamente) afirman que debe ser una función básica de la supervisión docente programar actividades de este tipo.

**4.3.7.3 Conclusión de la función: manejador de medios de enseñanza.** En términos generales se concluye: esta función no es desempeñada en la práctica por la supervisión docente; la verdad es que el supervisor no se ha apropiado de este papel y tampoco se le ha asignado; cuando lo hace o se adelantan acciones de este tipo ha obedecido a políticas particulares de algunos distritos o por decisiones propias del mismo supervisor, pero en ningún momento como una tarea institucionalizada; es necesario que los docentes tengan una efectiva asesoría en la adquisición y manejo de los diferentes medios y técnicas de enseñanza, para ello es indispensable que los supervisores se formen y se capaciten para poder prestar este servicio por el bien de la educación y de las instituciones mismas.

#### 4.3.8 Variable 8. Evaluador educativo

##### 4.3.8.i Información obtenida

CUADRO 20

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN  
CADA ITEM PARA la VARIABLE 8: EVALUADOR EDUCATIVO

- Indicador 8.1 Participa en la definición de criterios  
y medios de evaluación

Cod.	ESTRATO A		ESTRATO B		ESTRATO C	
	ITEM 53		ITEM 53		ITEM 45	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	-	-
2	-	-	-	-	1	0.8
3	3	4.5	-	-	4	3.3
4	23	34.8	9	52.9	42	34.4
5	40	60.6	8	47.1	75	61.5
-						
X	4.56		4.47		4.56	
S	0.58		0.51		0.60	



- **Indicador 8.2 Utiliza y asiste en técnicas de evaluación**

ESTRATO A			ESTRATO B		ESTRATO C	
Cod.	ITEM 37		ITEM 37		ITEM 35	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	3	2.5
2	4	6.1	1	5.9	10	8.2
3	5	7.6	4	23.5	16	13.1
4	28	42.2	7	41.2	67	54.9
5	29	43.9	5	29.4	26	21.3
-						
X	4.24		3.94		3.84	
S	0.84		0.89		0.93	

- **Indicador 8.3 Analiza las fallas del educador y lo asesora para mejorar**

ESTRATO A					ESTRATO B			
Cod.	ITEM 18		ITEM 25		ITEM 18		ITEM 25	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	17	25.8	34	51.5	4	23.5	5	29.4
2	16	24.2	22	33.3	-	-	10	58.8
3	7	10.6	1	1.5	3	17.6	2	11.8
4	13	19.7	5	7.6	9	52.9	-	-
5	12	18.2	4	6.1	1	5.9	-	-
-								
X	2.80		1.83		3.17		1.82	
S	1.49		1.17		1.33		0.63	

ESTRATO C					ESTRATO D			
Cod.	ITEM 18		ITEM 25		ITEM 13		ITEM 14	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	22	18.0	60	49.2	34	33.3	4	3.9
2	24	19.7	45	36.9	29	28.4	6	5.9
3	10	8.2	9	7.4	18	17.6	5	4.9
4	29	23.8	5	4.1	15	14.7	34	3.3
5	37	30.3	3	2.5	5	4.9	52	51.0
-								
X	3.28		1.73		2.28		4.22	
S	1.51		0.94		1.21		1.05	

ESTRATO E						
Cod.	ITEM 13		ITEM 14		ITEM 34	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	96	19.6	38	7.8	44	9.0
2	176	36.0	57	11.7	111	22.7
3	90	18.4	46	9.4	62	12.7
4	83	17.0	184	37.6	138	28.2
5	44	9.0	164	33.5	133	27.2
-						
X	2.59		3.77		3.42	
S	1.23		1.24		1.33	

- **Indicador 8.4 Reseña procedimientos evaluativos**

Cod.	ESTRATO A		ESTRATO B		ESTRATO C	
	ITEM 40		ITEM 40		ITEM 38	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	1	1.5	-	-	10	8.2
2	4	6.1	-	-	16	13.1
3	4	6.1	4	23.5	17	13.9
4	34	51.5	10	58.8	54	44.3
5	23	34.8	3	17.6	25	20.5
-						
X	4.12		3.94		3.55	
S	0.88		0.65		1.19	

- **Indicador 8.5 Evalúa los procesos institucionales**

Cod.	ESTRATO A					
	ITEM 5		ITEM 14		ITEM 24	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	5	7.6	3	4.5
2	8	12.1	5	7.6	7	10.6
3	4	6.1	3	4.5	4	6.1
4	25	37.9	14	21.2	10	15.2
5	29	43.9	39	59.1	42	63.6
-						
X	4.13		4.16		4.22	
S	0.99		1.27		1.22	

ESTRATO B						
Cod.	ITEM 5		ITEM 14		ITEM 24	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	-	-
2	1	5.9	5	29.4	5	29.4
3	4	23.5	-	-	2	11.8
4	8	47.1	8	47.1	3	17.6
5	4	23.5	4	23.5	7	41.2
-						
X	3.88		3.64		3.70	
S	0.85		1.16		1.31	

ESTRATO C						
Cod.	ITEM 6		ITEM 14		ITEM 24	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	6	4.9	14	11.5	33	27.0
2	29	23.8	15	12.3	35	28.7
3	26	21.3	12	9.8	9	7.4
4	42	34.4	46	37.7	19	15.6
5	19	15.6	35	28.7	26	21.3
-						
X	3.32		3.59		2.75	
S	1.14		1.32		1.52	

ESTRATO D					ESTRATO E			
Cod.	ITEM 9		ITEM 32		ITEM 9		ITEM 32	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	6	5.9	25	24.5	31	6.3	93	19.0
2	15	14.7	29	28.4	117	23.9	131	26.8
3	12	11.8	18	17.6	126	25.8	64	13.1
4	50	49.0	22	21.6	160	32.7	127	26.0
5	18	17.6	8	7.8	55	11.2	74	15.1
-								
X	3.58		2.59		3.18		2.91	
S	1.12		1.28		1.11		1.37	

**- Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos**

Estrato F. Técnicos de Secretaria, Item S. ¿Cuál es el papel del supervisor docente como evaluador?

- Debe evaluar todas las acciones desarrolladas en el medio educativo.
- Proponer y definir alternativas de solución frente a la evaluación.
- Debe saber lanzar juicio de valor.

Debe saber evaluar pedagógica y académicamente, frente a maestros y alumnos, para ello debe tener conocimientos en todo lo que se refiere a la educación, la psicología y la pedagogía.

Le corresponde evaluar todos los procesos de enseñanza que se desarrollan a nivel de educación por consiguiente debe ser un evaluador permanente.

la evaluación debe ser el eje de su trabajo; emitir juicios sobre lo que se observa. Si quiere mejorar debe evaluar a los docentes.

la esencia y razón de ser del supervisor están en el papel de evaluador.

Si cumple como evaluador, no se sale de los límites señalados por el jefe inmediato.

Debe tener muy claro que la evaluación es un proceso sistemático; conocer los medios, fines y normas

Debe ser un excelente conocedor de técnicas de evaluación, administrativas e institucionales.

Debe evaluar todo el proceso administrativo, curricular y relacionados con la comunidad.

-- Debe ser un evaluador permanente de las instituciones.

Estrato G. Representantes de alumnos, Item 2. ¿Considera usted que la visita realizada por la supervisión a una institución educativa mejora la calidad de la enseñanza, y por qué?

- Así debería ser porque el papel del supervisor debe ser el de velar por la calidad de la enseñanza.
- Si la mejora, pero puede enseñar más cosas y ser más efectiva.
- En las visitas orientan mejor a los profesores y buscan un mejoramiento del colegio.
- Revisan todo en la institución y descubren lo que anda mal .
- Depende del enfoque que le den los supervisores en la visita»
- Después de la visita ha habido más exigencia del profesorado.

- En esos días de visita se mejora todo,, hasta la disciplina pero después todo vuelve a ser igual.

Item 7. ¿Los supervisores convocan a los representantes de grupo a la evaluación institucional?

- No se hace evaluación institucional
- Los supervisores no se conocen siquiera.

Estrato H. Juntas de Asociación de padres de familia y líderes comunitarios Item 2. ¿Considera usted que la visita realizada por la supervisión a una institución educativa mejora la calidad del plantel, y porqué?

Los padres dicen:

- Toda institución necesita de la supervisión para tener control académico y profesional.
- Si, mejora el nivel académico de profesores y alumnos.
- Se informan de la situación real.

Ayudan a los profesores a mejorar su enseñanza.

- Orientan y mejoran la calidad de la educación.



**Los líderes comunitarios dicen:**

- El objetivo debe ser ese pero las visitáis son muy subjetivas, y muchas veces el informe depende de las atenciones que se les hagan.
- En las visitas se controla el proceso docente.
- Se supone que en las visitas se viene a trazar unas pautas para organizar y mejorar.
- El cambio que se da en la institución después de la visita es débilmente notorio.
- El cambio se da antes de la visita porque todos se ponen las pilas pero después todo sigue igual.

Item 7. ¿Los supervisores los invitan a ustedes para que participen en la evaluación de los establecimientos educativos?

Los padres dicen: nunca se ha visto, es una falla, ni siquiera los conocemos.

Los líderes comunitarios dicen: nunca nos han invitado pero sería muy importante que lo hicieran.

ESTRATOS		A	B	C	D	E
INDICADORES						
Deber ser	-					
	X	--	--	--	--	--
8.5. Ser	-					
	X	4.177	3.745	3.224	3.074	3.050
Total	-					
	S	0.682	0.682	0.877	0.984	0.834
Deber ser	-					
	X	4.561	4.471	4.566	4.228	3.775
Global Ser	-					
	X	3.709	3.607	3.308	2.680	3.027
Total	-					
	S	3.756	3.574	3.333	3.150	3.177

#### 4.3.5.2 Análisis lógico de la variable 8. Evaluador

**educativo.** la evaluación en sus dimensiones de institucional, curricular y de; aprendizaje, es' un campo de competencias de suma importancia para el supervisor, toda vez que lo habilita para identificar problemas y necesidades en el logro de los objetivos institucionales, en el desempeño del profesor y en logro de los alumnos y por consiguiente, identificar objetivos y políticas educativas a diferentes niveles del sistema. las competencias deseables en esta función son las

Participar en la definición de criterios y medios de evaluación de la efectividad de los sistemas administrativos,, en especial del proceso de supervisión; utilizar el trabajo en grupo de profesores y administradores para evaluar sus actividades como supervisor; asistir a los profesores en el desarrollo de técnicas de autoevaluación y autocrítica de su efectividad como profesores; utilizar la observación individual en el salón de clases como técnica de evaluación de la actividad del profesor; criticar en forma constructiva las fallas del profesor y proporcionar le medios para mejorar la enseñanza; desarrollar en forma cooperativa técnicas de evaluación actitudinal de los padres de familia y otros miembros de la comunidad hacia la escuela; sugerir formas de evaluación del rendimiento de los alumnos con base en las orientaciones y observaciones hechas durante las visitas a las aulas de clase y con base en los objetivos de instrucción; diseñar procedimientos evaluativos que midan rendimientos y consecuencias derivadas de la aplicación de métodos alternativos de enseñanza y de aprendizaje; participar en programas de orientación y seguimiento a fin de evaluar el efecto logrado con nuevos métodos; elaborar y utilizar instrumentos que permitan medir aspectos del rendimiento escolar, aptitudes y personalidad; elaborar informes escritos, de desempeño de

alumnos y profesores, a partir de un marco teórico y científico válido.

**- Indicador 8.1 Participa en la definición de criterios y medios de evaluación de los sistemas administrativos.**

Frente a esta competencia no se preguntó a ninguno de los estratos de la población sobre el ser del supervisor docentes por considerarse que en la práctica es evidente que no participan en la definición de criterios de evaluación, puesto que su acción ha sido la de aplicar una pauta de evaluación que viene diseñada desde el Ministerio de Educación Nacional para la aprobación de instituciones educativas? tampoco ha sido competencia del supervisor el evaluar sistemas administrativos; en la realidad estos sistemas no son evaluados; si acaso a nivel interno de los distritos o de los comités técnicos de los núcleos, se revisan, esto no corresponde a una verdadera evaluación. Por lo tanto se parte de esta premisa, en nuestra educación no existen criterios ni medios de evaluación de los sistemas educativos administrativos.

Con respecto al deber ser de esta competencia se preguntó a los estratos; supervisores docentes, jefes de distrito y directores de núcleo, sobre si los estos deben

participar en la elaboración de criterios e instrumentos de evaluación. Los tres estratos consideraron en un altísimo porcentaje (957., 1007. y 967. respectivamente) estar de acuerdo. Si a esta apreciación de los tres estratos añadimos los aportes de los técnicos de Secretaría, en las entrevistas, quienes consideran que el papel del supervisor no solo debe ser conocedor de técnicas evaluativas, administrativas e institucionales, sino que además debe participar en la elaboración de dichas técnicas". Se considera que el supervisor cuando se desempeñe en esta competencia, le estará aportando enormemente elementos evaluativas, para mejorar la calidad de la educación y estará sirviendo de coyuntura a todas las esferas administrativas de la educación, hoy dispersas por su misma práctica.

**- Indicador 8.2 Utiliza y asiste en técnicas de evaluación**

El supervisor docente utiliza las técnicas de evaluación que tradicionalmente se han aplicado de acuerdo a la pauta diseñada; una vez realizada esta evaluación propone a los directivos y profesores de una institución los correctivos que según sus criterios deben hacerse para mejorar la institución; esta es la tarea que vienen realizando los supervisores y que es aceptada por los

estratos; supervisores en un **86%**, jefes de distrito en un **70%** y directores de núcleo en un **76%** cuando se les preguntó al respecto.

En la segunda parte de la competencia que hace referencia a la asistencia que presta el supervisor en técnicas de evaluación, no se preguntó a ningún estrato, porque se considera según la práctica, que esta actividad no es realizada por la supervisión; esta competencia se relaciona con la anterior, solo cuando el supervisor defina los criterios y los medios de evaluación podrá apropiarse de su utilización, de la asistencia y la asesoría en dichas técnicas; es de trascendental importancia para la educación que los supervisores se desempeñen en esta tarea; los educadores, las instituciones y la comunidad educativa manifiestan como una necesidad primordial, el saber manejar las distintas técnicas de evaluación y es el supervisor en términos generales quien puede suplir esta necesidad,

**- Indicador 8.3 Analiza las fallas del educador y lo asesora para mejorar**

Tradicionalmente la acción de la supervisión ha girado en torno a esta competencia; en la práctica el supervisor se

ha dedicado a intervenir en las instituciones cuando se presenta algún conflicto (casuística) que generalmente se debe a alguna irregularidad del educador o por mal entendido con algún miembro de la comunidad, donde está presente de todas maneras el educador; igualmente en las visitas de aprobación de estudios la mayor atención de los supervisores están en el descubrir fallas en la institución sobre todo por parte de los docentes, y efectivamente aportar ideas que conduzcan a aplicar los correctivos del caso. Esta actitud que tradicionalmente a sostenido el supervisor, lo ha hecho ver como un fiscalizador, por esto se le preguntó a cada uno de los cinco estratos, si los supervisores de su distrito actúan como fiscalizadores del personal docente y se encontró que: el 85% de los supervisores, el 89% de los jefes de distrito, el 86% de los directores de núcleo, el 62% de los directivos y el 56% de los docentes no están de acuerdo, lo que permite afirmar que la comunidad educativa no ve ya al supervisor como un fiscalizador; esta situación es muy positiva porque con su cambio de actitud ha ido logrando una mejor ubicación con respecto a esta competencia. Se preguntó a los tres primeros estratos si la atención de la casuística ha de ser una competencia de estos funcionarios y se obtuvo la siguiente información! los supervisores no están de acuerdo en un 50% y están indecisos en un 10%; los jefes

de distritos están de acuerdo en un 58% e indecisos en un 17% y los directores de núcleo en un 54% están de acuerdo; igualmente se preguntó a los educadores, si la presencia de los supervisores en una institución, está motivada por los conflictos allí existentes, y el 55% de ellos están de acuerdo mientras que el 31% están en desacuerdo» las respuestas en este ítem se encuentran muy dispersas como puede observarse, además se presenta un alto porcentaje de desacuerdo entre los mismos supervisores; por lo anterior puede entenderse que hay una tendencia en la población a considerar que la atención de la causitica no debe ser una competencia exclusiva de la supervisión docente, sino que debe ser una tarea desempeñada por otros estamentos del sector educativo sin que el supervisor sea completamente ajeno a esta situación y puede participar como un orientador y un promotor de la forma como deben ser enfrentados los conflictos por parte de la comunidad.

A los directivos y docentes se les preguntó acerca de si las visitas de aprobación de estudios debe ser realizada conjuntamente por los supervisores y los directores de núcleo y se encontró la siguiente información! los directivos docentes en un 84% y los docentes en un 71% dicen estar de acuerdo; lo que permite afirmar que en esta competencia, la tarea de aprobación de estudios de



las instituciones educativas debe hacerse conjuntamente con los directores de núcleo como está estipulado en la reglamentación existente para este aspecto.

**- Indicador 8.4 Diseña procedimientos evaluativos**

Para esta competencia se preguntó a los tres primeros estratos, si en su distrito los supervisores diseñan y aplican instrumentos para la orientación y asesoría de los docentes y la respuesta es los supervisores en un 86"/., los jefes de distrito en un 76% y los directores de núcleo en un 657. están de acuerdo. Si bien es cierto que los tres estratos aceptan en un alto porcentaje el que los supervisores diseñan y aplican estos instrumentos, quedan ciertas dudas sobre su veracidad, porque en la práctica no se conocen y más bien como se dijo anteriormente, aplican las pautas de evaluación ya diseñadas desde el Ministerio; siendo muy importante que se apropien de esta tarea porque es básica para su buen desempeño, de otra forma seguirá siendo un cumplidor de órdenes sin autonomía y sin autoridad.

**- Indicador 8.5 Evalúa los procesos institucionales**

El supervisor docente está en condiciones de evaluar periódicamente el cumplimiento de planes, programas y

proyectos de las instituciones educativas, como lo confirman el 81% de los mismos supervisores y el 71% de los jefes de distrito.

En las visitas de la supervisión a las instituciones educativas se presentan alternativas de solución a los problemas detectados; los diferentes estratos manifestaron frente a este criterio: los supervisores, jefes de distrito, directores de núcleo y directivos docentes están de acuerdo en un 81%, 71%, 66% y 6% respectivamente; en cambio en el estrato de los docentes se presentó una situación diferente, sólo el 44% están de acuerdo y el 26% respondieron indecisos, lo que permite comprender que los supervisores tienen elementos y capacidades para evaluar los procesos educativos de una institución, y que efectivamente presentan alternativas de solución a los problemas detectados, aunque para un buen número de educadores esto no sea evidente; igualmente los integrantes del estrato G, directores de núcleo a quienes se les preguntó además si los supervisores evalúan sistemáticamente el cumplimiento de planes, programas y proyectos del núcleo manifestaron estar de acuerdo sólo el 49% mientras que el 2.6% respondieron estar indecisos; los directivos docentes por su parte en un 53% no están de acuerdo y el 18% están indecisos ante la pregunta anterior pero a nivel de

institución. Por lo tanto no se puede afirmar categóricamente que esta competencia esté siendo desempeñada en la actualidad por la mayoría de los supervisores docentes como debe ser. Frente a la evaluación institucional que se realiza para la aprobación de estudios se preguntó a los tres primeros estratos, si esta es una competencia exclusiva de la supervisión docente y se obtuvo la siguiente respuesta; para los supervisores docentes y los jefes de distrito, en un 797. y un 697. respectivamente si están de acuerdo, mientras que para el 567. de los directores de núcleo esta no es una competencia exclusiva del supervisor. Con el análisis de la situación anterior se puede entender que hay una tendencia a afirmar que esta competencia no debe ser desempeñada exclusivamente por la supervisión docente.

Al estrato de los docentes se les preguntó más específicamente si el supervisor debe evaluar el proceso dentro del aula para una efectiva orientación y asesoría de los docentes, encontrándose una marcada diferencia de opiniones como puede verse el 457. dicen no estar de acuerdo, y el 427. están de acuerdo pero si la respuesta de los docentes no permite concluir sobre el deber ser de esta competencia, los estratos entrevistados, si aportaron suficientes elementos para hacerlo, es así como los técnicos de Secretaría opinan que el supervisor debe

ser un evaluador de todas las acciones desarrolladas en el medio; debe saber evaluar pedagógica y académicamente a los maestros y alumnos y para ello debe tener conocimientos en todo lo relacionado a la educación, la psicología y la pedagogía, para poder evaluar los procesos curriculares dentro del aula y orientar al educador permanentemente. En el estrato de alumnos opinan que el supervisor debe velar por la calidad de la enseñanza, orientar a los maestros y revisar todos los aspectos de la institución procurando el mejoramiento del colegio; igualmente los representantes de las asociaciones de padres de familia y los líderes comunitarios manifiestan "El supervisor debe controlar en la institución todo lo académico y profesional, debe? ayudar a los profesores para mejorar el nivel académico de los alumnos.

#### **4.3.8.3 Conclusión de la función: evaluador educativo.**

Toda evaluación lleva implícita la finalidad de mejorar la calidad de una acción, por ende, los procesos educativos en cada uno de los agentes y de los niveles de la educación; es por esto que el supervisor en el desempeño de la función de evaluador, debe centrar la razón de ser de su acción supervisora; el supervisor debe no sólo conocer todos los aspectos relacionados con la

evaluación sino que también debe ser un diseñador de los procesos y técnicas de evaluación que deben hacerse periódicamente y científicamente al interior de las instituciones educativas y además en el campo administrativo, involucrando a todos y cada uno de los miembros que conforman el aparato escolar en cada uno de sus niveles.

Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo, el supervisor tiene todos los elementos y capacidades para evaluar <sup>5</sup> está centrando su tarea en las evaluaciones institucionales para legalizar estudios y en las evaluaciones que realizan para encontrar la solución a un conflicto dentro de la institución; el supervisor está aportando sus criterios al terminar su evaluación con una recomendación conducente a mejorar la institución con la solución de la situación conflictiva y proponiendo correctivos o alternativas en el aprendizaje; asesorando al educador y a los directivos docentes en el manejo del proceso educativo.

las fallas que se presentan en la acción supervisara radican en la imposibilidad para: definir, diseñar y aplicar las técnicas y procedimientos de evaluación acordes con el medio en el que se desempeñan, puesto que estos se han dedicado tradicionalmente a aplicar una

pauta ya diseñada y estandarizada para todo el país, lo que no le permite cumplir con una verdadera evaluación, que debe ser sistemática para conocer realmente el medio, que sirva como diagnóstico para lograr una continua mejoría en los procesos. Igualmente la esta debe involucrar a todos los estratos, tanto en la evaluación interna como externa, para que sea objetiva y eficaz.

#### 4.3.9 Variable 9. Investigador educativo

##### 4.3.9.1 Información obtenida

CUADRO 22

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA la VARIABLE 9:

INVESTIGADOR EDUCATIVO

- INDICADOR 9.1 Cooperación y asiste estudios investigativos

Cod.	ESTRATO A		ESTRATO B		ESTRATO C		ESTRATO D		ESTRATO E	
	ITEM 32		ITEM 32		ITEM 31		ITEM 16		ITEM 16	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	-	-	2	2.0	7	1.4
2	-	-	-	-	3	2.5	2	2.0	18	3.7
3	1	1.5	-	-	7	5.7	2	2.0	25	5.1
4	12	18.2	2	11.8	39	32.0	31	30.4	130	26.6
5	53	80.3	15	88.2	73	59.8	65	63.7	308	63.0
-										
X	4.78		4.88		4.49		4.52		4.46	
S	0.44		0.33		0.71		0.80		0.86	

- Indicador 9.2 Se prepara y hace investigaciones científica

ESTRATO A						
Cod.	ITEM 57		ITEM 60		ITEM 66	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	7	10.6	2	3.0
2	11	16.7	17	25.8	2	3.0
3	11	16.7	13	19.7	7	10.6
4	24	36.4	18	27.3	23	34.8
5	20	30.3	11	16.7	32	48.5
-						
X	3.80		3.13		4.22	
S	1.05		1.27		0.97	

ESTRATO B						
Cod.	ITEM 57		ITEM 60		ITEM 66	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	3	17.6	-	-
2	6	35.3	6	35.3	1	5.9
3	2	11.8	2	11.8	4	23.5
4	8	47.1	5	29.4	6	35.3
5	1	5.9	1	5.9	6	35.3
-						
X	3.23		2.70		4.00	
S	1.03		1.26		0.93	

ESTRATO C				
Cod.	ITEM 50		ITEM 55	
	fa	fr	fa	fr
1	22	18.0	1	0.8
2	27	22.1	10	8.2
3	44	36.1	8	6.6
4	18	14.8	43	35.2
5	11	9.0	60	49.2
- X	2.74		4.23	
S	1.18		0.95	

ESTRATO D			ESTRATO E			
Cod.	ITEM 26		ITEM 26		ITEM 38	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	6	5.9	15	3.1	81	16.6
2	7	6.9	32	6.5	148	30.3
3	11	10.8	59	12.1	93	19.0
4	36	35.3	155	31.7	111	22.7
5	42	41.2	228	46.6	56	11.5
- X	3.99		4.12		2.82	
S	1.15		1.11		1.27	

**- Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos**

Estrato F. Técnicos de Secretaria, Item 9, ¿Cuál es el papel del supervisor docente como investigador educativo



Diagnóstica la situación real de los establecimientos educativos; la forma como se está operando frente a la enseñanza que se están impartiendo.

Puede colaborar en seminarios de investigación, proponer innovaciones, corregir aspectos mal aplicados.

Ser investigador de todo lo nuevo de la educación con el fin de actualizarse y capacitarse.

Debe ser un investigador en la fase innovadora de la educación.

Debe saber para dónde va la educación y sólo el que investiga lo sabe.

Debe indagar no solo lo estadístico, sino también lo epistemológico.

Debe ser un coordinador y estimulador de procesos educativos.

Debe indagar por todo lo que se relacione con el proceso enseñanza aprendizaje y por el proceso administrativo.

Muy poco, son contados los que se preocupan por investigar en la práctica.

Tiene que estar muy actualizado en cambios e innovaciones, debe desarrollar estudios e investigaciones y leer muchísimo,

Como todo profesional debe ser un gran investigador.

Debe participar en investigaciones propuestas para detectar problemas que aquejan a la escuela.

A nivel de instituciones y en la zona se debe sistematizar la experiencia.

## CUADRO 23

CONSOLIDADO ESTADISTICO DE la VARIABLE 9. POR ESTRATOS Y

POR INDICADORES COMPARANDO la MEDIA Y la DESVIACION

ESTANDAR DEL DEBER SER, EL SER Y TOTAL

ESTRATOS		A	B	C	D	E	
INDICADORES							
9.1.	Deber ser	-					
		X	4.788	4.882	4.492	4.520	4.463
		S	0.448	0.332	0.719	0.805	0.864
	Ser	-					
		X	--	--	--	--	--
		S	--	--	--	--	--
Total		-					
		X	4.788	4.882	4.492	4.520	4.463
		S	0.448	0.332	0.719	0.805	0.864
9.2.	Deber ser	-					
		X	--	4.000	--	3.990	3.472
		S	--	0.935	--	1.156	0.867
	Ser	-					
		X	3.722	3.970	3.492	--	--
		S	0.755	1.037	0.695	--	--
Total		-					
		X	3.722	3.314	3.492	3.990	3.472
		S	0.755	0.795	0.695	1.156	0.867
Global	Deber ser	-					
		X	4.788	4.441	4.492	4.252	3.967
	Ser	-					
	X	3.722	2.970	3.492	--	--	
Total			3.989	3.706	3.825	4.252	3.967

#### 4.3.9.2 Análisis lógico de la variable 9. Investigador

**educativo.** la investigación es el componente, que al lado de la docencia y de los servicios de extensión a la comunidad, constituyen las funciones fundamentales y básicas de cualquier institución educativa, desde luego la investigación es más intensa en la educación superior, pero desde ésta y sobre todo a cargo de los profesionales de la educación, es necesario investigar todos los fenómenos, procesos y productos del sector. El supervisor es un elemento fundamental en esta actividad ya que es él quien está al tanto de todas las acciones que tienen que ver con la calidad de la educación y por lo tanto requiere desarrollar competencias tales como;

Participar en la recolección de datos estadísticos relacionados con educación 5 cooperar y ofrecer asistencia a los profesores en el desarrollo de estudios de investigación en el área de instrucción; prestar asistencia y colaboración en forma individual a profesores interesados en Implementar experimentalmente nuevos métodos y estrategias en el aula de clase; asistir a los profesores en la búsqueda,, interpretación y utilización de investigaciones existentes, en relación con diferentes problemas que sean de su inquietud; colaborar en el desarrollo de seminarios tendientes a estimular la investigación por parte de instituciones y

de profesores individualmente; iniciar investigaciones tendientes a encontrar respuesta a aquellos interrogantes surgidos de la práctica educativa y que tengan en cuenta la realidad del medio.

**- Indicador 9.1 Cooperar y asiste en estudios investigativos.**

Con respecto a esta competencia se preguntó a los diferentes estratos sobre el deber del supervisor docente como investigador, porque en nuestro medio prácticamente no se hace investigación científica por parte de la supervisión; es muy poco o nada lo que se ha investigado y son contados los que se preocupan por hacerlo como lo afirman los técnicos de la Secretaria y como se observa en la realidad, hasta el presente no se han creado las condiciones para que la supervisión se prepare y haga investigación, salvo el programa de especialización que se ha iniciado en la Universidad de Antioquia y del cual se esperan los primeros resultados.

la supervisión debe cooperar y asistir en estudios investigativos. De cada uno de los estratos encuestados se obtuvo la siguiente respuesta: el 98% de los supervisores, el 100% de los jefes de distrito, el 92% de los directores de núcleo, el 94% de los directivos

docentes y el 92% de los docentes manifestaron estar de acuerdo con este postulado; igualmente los técnicos de la Secretaría en la entrevista expresaron: "El supervisor debe ser un gran investigador como todo profesional; participar en las investigaciones que se relacionen con todo el proceso enseñanza aprendizaje y el proceso administrativo de la educación; saber para dónde va la educación y sólo el que investiga sabe para dónde va; ser un investigador de todo lo nuevo de la educación con el fin de actualizarse, capacitarse, proponer innovaciones y corregir aspectos mal aplicados.

**- Indicador 9.2 Se prepara y hace investigaciones científicas**

Se preguntó a los propios supervisores y a los jefes de distrito, si los supervisores están preparados para hacer investigaciones científicas; el 66% de los supervisores y el 53% de los jefes de distrito respondieron estar de acuerdo. Puede entenderse que la mayoría de los supervisores se sienten en capacidad para realizar investigaciones y así lo ven sus jefes inmediatos; para el 36% de los supervisores no hacen en la práctica investigaciones y el 20% responden indecisos; el 53% de los jefes de distrito no están de acuerdo y el 12.7% indecisos; el 40% de los directores de núcleo no están de

acuerdo y el 36% están indecisos. Los anteriores datos estadísticos permiten afirmar que la supervisión docente no hace investigaciones científicas; por el alto número de indecisos puede considerarse que estos estratos no tienen muy claro sobre lo que es una verdadera investigación científica y que a lo mejor muchos lo confunden con el trabajo que realizan en las visitas a las instituciones para indagar por la situación de un conflicto; de una institución, a fin de permitirle su aprobación, o en la búsqueda de la solución a un problema determinado.

En cambio cuando a cada uno de los cinco estratos se les pregunta, si la investigación científica debe ser una función básica de la supervisión docente, todos manifestaron estar de acuerdo en un alto porcentaje: el 83% de los supervisores, el 71% de los jefes de distrito, el 85% de los directores de núcleo, el 77% de los directivos y el 78% de los docentes; sin embargo cuando se les preguntó además a los docentes, si cuando se presentan los conflictos en las instituciones educativas debe ser el supervisor docente quien realice la investigación; sólo el 33% está de acuerdo frente al 47% que no lo está; lo que permite afirmar que el supervisor-docente debe ser un excelente investigador de la educación pero ésta no debe ser una competencia

unicamente desempeñada por este, sino que además todos los sectores deben realizar sus investigaciones»

**4.3.9.3 Conclusión de la función : investigador**

**educativo.** la supervisión docente no hace investigaciones científicas y esta debe ser una función muy importante de su acción supervisera el supervisor debe trabajar a la par con todos los demás estamentos en la ejecución de investigaciones conducentes a mejorar realmente la calidad de la educación en nuestro Departamento»



4,3.10 Variable 10. Estructura organizacional de la supervisión docente

4.3.10.1 Información obtenida

CUADRO 24

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN CADA ITEM PARA la VARIABLE 10s ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE la SUPERVISION DOCENTE

– Indicador 10.1 Capacitación que se da a los supervisores

ESTRATO A								
Cod.	ITEM 11		ITEM 41		ITEM 49		ITEM 71	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	8	12.1	6	9.1	2	3.0
2	-	-	18	27.3	16	24.2	8	12.1
3	1	1.5	9	13.6	8	12.1	8	12.1
4	8	12.1	24	36.4	23	34.8	36	54.5
5	57	86.4	7	10.6	13	19.7	12	18.2
-	4.84		3.06		3.31		3.72	
S	0.40		1.25		1.29		1.00	

ESTRATO A				
Cod.	ITEM 78		ITEM 79	
	fa	fr	fa	fr
1	11	16.7	-	-
2	24	36.4	1	1.5
3	8	12.1	-	-
4	20	30.3	11	16.7
5	3	4.5	54	81.8
-				
X	2.69		4.78	
S	1.20		0.51	

Indicador 20.2 Org ESTRATO B								
Cod.	ITEM 11		ITEM 41		ITEM 49		ITEM 71	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	-	-	-	-
2	-	-	2	11.8	3	17.6	2	11.8
3	-	-	4	23.5	4	23.5	4	23.5
4	5	29.4	7	41.2	7	41.2	8	47.1
5	12	70.6	4	23.5	3	17.6	3	17.6
-								
X	4.70		3.76		3.58		3.70	
S	0.47		0.97		1.04		0.92	

ESTRATO B					ESTRATO C	
Cod.	ITEM 78		ITEM 79		ITEM 64	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	1	0.8
2	4	23.5	-	-	2	1.6
3	7	41.2	-	-	3	2.5
4	5	29.4	2	11.8	25	20.5
5	1	5.9	15	88.2	91	74.6
-	3.17		4.88		4.66	
S	0.88		0.33		0.68	

- Indicador 10.2 Organización de la supervisión

ESTRATO A										
Cod.	ITEM 18		ITEM 26		ITEM 34		ITEM 42		ITEM 50	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	17	25.8	1	1.5	1	1.5	27	40.9	9	13.6
2	16	24.2	1	1.5	8	12.1	24	36.4	18	27.3
3	7	10.6	4	6.1	5	7.6	6	9.1	4	6.1
4	13	19.7	6	9.1	26	39.4	4	6.1	19	28.8
5	12	18.2	54	81.8	26	39.4	5	7.6	16	24.2
-	2.80		4.68		4.03		2.03		3.22	
S	1.49		0.78		1.05		1.20		1.43	

ESTRATO A										
Cod.	ITEM 56		ITEM 61		ITEM 69		ITEM 73		ITEM 75	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	3.0	6	9.1	3	4.5	11	16.7	22	33.3
2	1	1.5	11	16.7	8	12.1	17	25.8	27	40.9
3	-	-	9	13.6	14	21.2	19	28.8	5	7.6
4	7	10.6	25	37.9	27	40.9	16	24.2	6	9.1
5	56	84.8	15	22.7	14	21.2	3	4.5	6	9.1
-										
X	4.72		3.48		3.62		2.74		2.19	
S	0.81		1.26		1.09		1.14		1.25	

ESTRATO A				
Cod.	ITEM 80		ITEM 81	
	fa	fr	fa	fr
1	10	15.2	11	16.7
2	18	27.3	21	31.8
3	7	10.6	9	13.6
4	22	33.3	16	24.2
5	9	13.6	9	13.8
-				
X	3.03		2.86	
S	1.33		1.33	

ESTRATO B										
Cod.	ITEM 18		ITEM 26		ITEM 34		ITEM 42		ITEM 50	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	4	23.5	1	5.9	-	-	-	-	1	5.9
2	-	-	7	41.2	3	17.6	2	11.8	10	58.8
3	3	17.6	1	5.9	2	11.8	2	11.8	2	11.8
4	9	52.9	4	23.5	8	47.1	8	47.1	4	23.5
5	1	5.9	4	23.5	4	23.5	5	29.4	-	-
-	3.17		3.17		3.76		3.94		2.52	
S	1.33		1.38		1.03		0.96		0.94	

ESTRATO B										
Cod.	ITEM 56		ITEM 61		ITEM 69		ITEM 73		ITEM 75	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	11.8	-	-	1	5.9	-	-	5	29.4
2	3	17.6	2	11.8	9	52.9	3	17.6	9	52.9
3	3	17.6	4	23.5	1	5.9	9	52.9	3	17.6
4	3	17.6	9	52.9	5	29.4	4	23.5	-	-
5	6	35.3	2	11.8	1	5.9	1	5.9	-	-
-	3.47		3.64		2.76		3.17		1.88	
S	1.46		0.86		1.14		0.80		0.69	

ESTRATO B				
Cod.	ITEM 80		ITEM 81	
	fa	fr	fa	fr
1	2	11.8	-	-
2	5	29.4	3	17.6
3	6	35.3	4	23.5
4	2	11.8	6	35.3
5	2	11.8	4	23.5
-				
X	2.82		3.64	
S	1.18		1.05	

ESTRATO C										
Cod.	ITEM 18		ITEM 26		ITEM 33		ITEM 34		ITEM 35	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	22	18.0	22	18.0	4	3.3	12	9.8	3	2.5
2	24	19.7	25	20.5	10	8.2	29	23.8	10	8.2
3	10	8.2	17	13.9	26	21.3	19	15.6	16	13.1
4	29	23.8	30	24.6	57	46.7	46	37.7	67	54.9
5	37	30.3	28	23.0	25	20.5	16	13.1	26	21.3
-										
X	3.28		3.13		3.73		3.20		3.84	
S	1.51		1.44		0.98		1.22		0.93	

ESTRATO C										
Cod.	ITEM 39		ITEM 43		ITEM 48		ITEM 58		ITEM 62	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	5	4.1	19	15.6	7	5.7	12	9.8	36	29.5
2	8	6.6	41	33.6	12	9.8	33	27.0	49	40.2
3	18	14.8	21	17.2	21	17.2	12	9.8	21	17.2
4	45	36.9	22	18.0	37	30.3	35	28.7	8	6.6
5	46	37.7	19	15.6	45	36.9	30	24.6	8	6.6
-										
X	3.97		2.84		3.82		3.31		2.20	
S	1.07		1.32		1.19		1.36		1.13	

ESTRATO C			ESTRATO D				ESTRATO E	
Cod.	ITEM 65		ITEM 35		ITEM 37		ITEM 34	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	15	12.3	12	11.8	12	11.8	44	9.0
2	26	21.3	22	21.6	18	17.6	111	22.7
3	31	25.4	28	27.5	31	30.4	62	12.7
4	37	30.3	27	26.5	29	28.4	138	28.2
5	13	10.7	10	9.8	12	11.8	133	27.2
-								
X	3.05		3.01		3.10		3.42	
S	1.20		1.18		1.18		1.33	

## - Indicador 10.3 Recursos de la supervisión

ESTRATO A			ESTRATO B	
Cod.	ITEM 43		ITEM 43	
	fa	fr	fa	fr
1	29	43.9	2	11.8
2	29	43.9	9	52.9
3	6	9.1	1	5.9
4	2	3.0	4	23.5
5	-	-	1	5.9
-				
X	1.71		2.58	
S	0.76		1.17	

## - Indicador 10.4 Relación con otros funcionarios

ESTRATO A								
Cod.	ITEM 6		ITEM 15		ITEM 19		ITEM 27	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	5	7.6	7	10.6	9	13.6	10	15.2
2	17	25.8	1	1.5	10	15.2	15	22.7
3	6	9.1	1	1.5	5	7.6	3	4.5
4	28	42.4	16	24.2	30	45.5	15	22.7
5	10	15.2	41	62.1	11	16.7	23	34.8
-								
X	3.31		4.25		3.36		3.39	
S	1.23		1.26		1.31		1.52	



ESTRATO B								
Cod.	ITEM 6		ITEM 15		ITEM 19		ITEM 27	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	2	11.8	-	-
2	9	52.9	-	-	2	11.8	6	35.3
3	7	41.2	1	5.9	2	11.8	2	11.8
4	1	5.9	3	17.6	7	41.2	8	47.1
5	-	-	12	70.6	4	23.5	1	5.9
-								
X	2.52		4.68		3.52		3.23	
S	0.62		0.60		1.32		1.03	

ESTRATO C								
Cod.	ITEM 7		ITEM 15		ITEM 19		ITEM 27	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	3	2.5	4	3.3	8	6.6	20	16.4
2	19	15.6	3	2.5	23	18.9	21	17.2
3	14	11.5	2	1.6	12	9.8	17	13.9
4	44	36.1	39	32.0	51	41.8	29	23.8
5	42	34.4	74	60.7	28	23.0	35	28.7
-								
X	3.84		4.44		3.55		3.31	
S	1.13		0.91		1.22		1.46	

ESTRATO D			ESTRATO E	
Cod.	ITEM 14		ITEM 14	
	fa	fr	fa	fr
1	4	3.9	38	7.8
2	6	5.9	57	11.7
3	5	4.9	46	9.4
4	34	33.3	184	37.6
5	52	51.0	164	33.5
-				
X	4.22		3.77	
S	1.05		1.24	

- Indicador 10.5 Requisitos para ser supervisor docente

ESTRATO A										
Cod.	ITEM 28		ITEM 45		ITEM 54		ITEM 63		ITEM 77	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	3.0	2	3.0	-	-	6	9.1	17	25.8
2	1	1.5	9	13.6	5	7.6	23	34.8	14	21.2
3	-	-	4	6.1	3	4.5	8	12.1	4	6.1
4	7	10.6	34	51.5	24	36.4	16	24.2	22	33.3
5	56	84.8	17	25.8	34	51.5	13	19.7	9	13.6
-										
X	4.72		3.83		4.31		3.10		2.87	
S	0.81		1.06		0.88		1.32		1.46	

ESTRATO B										
Cod.	ITEM 28		ITEM 45		ITEM 54		ITEM 63		ITEM 77	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	11.8
2	-	-	4	23.5	-	-	4	23.5	3	17.6
3	1	5.9	1	5.9	1	5.9	3	17.6	1	5.9
4	3	17.6	8	47.1	5	29.4	6	35.3	8	47.1
5	13	76.5	4	23.5	11	64.7	4	23.5	3	17.6
-										
X	4.70		3.70		4.58		3.58		3.41	
S	0.58		1.10		0.61		1.12		1.32	

ESTRATO C							ESTRATO D		ESTRATO E	
Cod.	ITEM 28		ITEM 46		ITEM 52		ITEM 20		ITEM 20	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	1	0.8	2	1.6	18	14.8	1	1.0	11	2.2
2	2	1.6	1	0.8	41	33.6	5	4.9	17	3.5
3	2	1.6	4	3.3	12	9.8	3	2.9	19	3.9
4	35	28.7	35	28.7	25	20.5	24	23.5	83	17.0
5	82	67.2	80	65.6	26	21.3	69	67.6	359	73.4
-										
X	4.59		4.55		3.00		4.52		4.55	
S	0.68		0.75		1.41		0.85		0.89	

- Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos

Estrato F. Técnicos de Secretaria, Item 10. ¿Ventajas y desventajas de la organización actual de la supervisión docente?

- Decir que es ventajosa o no, no cabria dentro de la intención del mapa educativo, puesto que de acuerdo con su objetivo es necesario que la supervisión tenga un mayor contacto con la comunidad educativa y la política del gobierno dentro de los fines sociales es lograr una cobertura total dentro de la jurisdicción.

- Es correcta la ubicación en los distritos y la delegación del M.E.N., porque un distrito es la representación de la secretaria en determinado polo.

. Ventajas

- El supervisor está más cerca de las regiones donde se requiere y necesita; tiene un mayor contacto con el educador y por lo tanto el nivel de influencia está más alto.

Se tiene una relación más directa con el establecimiento educativo y así conoce mejor sus problemas.

Se agilizan los servicios que se prestan.

Descentralizando el servicio educativo se está más cerca de la realidad.

Implica menos costos en cuanto a su desplazamiento.

Tiene un mejor conocimiento de la zona de influencia; puede ser gestor de sugerencias; puede manejar mejor una área y su metodología; ejerce un control y asesoría más directamente; se facilita su desplazamiento al sitio; le permite hacer investigaciones; hay un mayor-compromiso con la comunidad.

Sería una ventaja si se tuviera en cada distrito el número suficiente de supervisores para atender cada área y cada programa.

## Desventajas

Se acata al supervisor perdiendo el sentido de totalidad.

Desmotivación de los supervisores que están en la periferia.

Falta de viáticos para desplazarse, lo que implica que tiene que permanecer en la sede la mayor parte del tiempo.

El número de supervisores por distrito no permite atender por programas.

Se dificulta la integración entre los supervisores.

En la mayoría de los casos están alejados de la **familia**.

En los distritos educativos se carece de lo necesario para atender las diferentes áreas y programas.

la desproporción en la distribución por distritos.

- May poco acceso a bibliotecas y centros culturales que le permitan hacerse a un bagaje académico interesante.
- El flujo de la información hacia los distritos hace que el supervisor desconozca medios que le sirven como elementos para solucionar problemas, ya que la información oportuna es la herramienta básica de trabajo.
- la dispersión, porque no pueden desarrollar acciones conjuntas; el trabajo en equipo enriquece y la asesoría es mucho mejor.
- No hay un número suficiente por área para que puedan cumplir las funciones cabalmente.
- Es condenarlos a estar en una zona que no les interesa.
- No pueden dar las orientaciones necesarias.
- Se convierte en un todero.
- No hay criterios para la toma de decisiones, muchos jefes, y por lo tanto no hay unidad de mando.

~ Hay muchos programas para desarrollar por grupos tan pequeños.

Item 11. ¿Cómo es la relación de los supervisores docentes con la dependencia a su cargo?

- Con Registros y Diplomas: todas las funciones de esta dependencia se encuentran en estrecha relación con la supervisión así: cumplimiento de normas; otorgamiento de licencias; certificados; fechas de iniciación de labores e investigaciones.
- Con capacitación ha sido nula a excepción de un supervisor que trabaja con renovación curricular.
- Con personal ha sido buena, cumplen con las investigaciones solicitadas.
- Con escalafón muy poca. Algunas de las conclusiones de las visitas que ellos hacen sobre aspectos disciplinarios, o para aprobar colegios y en la aplicación de algunos instrumentos, son enviados los informes a esta dependencia.
- Con currículo buena, pero no suficiente porque no existe presupuesto.



Con bienestar muy poca, sólo de colaboración

- Los supervisores son requeridos por la Secretaría para hacer seguimiento, evaluación y asesoría de la renovación curricular; las innovaciones técnico pedagógicas en los niveles de preescolar, básica y media vocacional, tanto en el sector rural como urbano.

Item 14. ¿Qué criterios y requisitos se deben tener en cuenta para el nombramiento de supervisores docentes?

- Criterios serios que permitan valorar el trabajo.
- Concepto de la facultad donde realizó los estudios universitarios.
- Concurso sobre cultura general y especialización en el área»
- Los criterios establecidos por la resolución 10406 dei 82.
- ~ Revisión de la hoja de vida.
- Experiencia como maestro en diferentes niveles de la enseñanza.

- Formación académica avanzada, licenciado o magister, especialista.
- Experiencia con formación empírica y profesional.
- Haber sido directivo docente.
- Que tenga una carrera docente.
- Los criterios del decreto 610 del 80.
- Un maestro con formación universitaria.
- Actualizados en educación, de buenas relaciones humanas y que quieran mucho el trabajo.
- Capacidad e idoneidad académica; desempeño en área o programa.

Item 16. ¿Cómo debe ser la relación de los supervisores docentes con la dependencia a su cargo?

En general todos los técnicos de Secretaria están de acuerdo en afirmar que la relación de los supervisores con cada una de sus dependencias debe ser permanente y directa debe ser un colaborador y asesor de las acciones y programas que se desarrollan en la división? deben

tener muy buen conocimiento de los programas para servir de enlace con la comunidad en cada distrito, que debido a la ubicación de los supervisores y a la falta de oportunidades no se les ha permitido una relación permanente y directa.

Item 17. ¿Cómo debe estar organizada la Supervisión docente en el Departamento de Antioquia?

Hay que conocer varias propuestas para ver si la organización actual hay que hacerle ajuste o si por el contrario hay que cambiarla.

- Está bien como está a nivel local y por distritos.
- En la actualidad los supervisores cumplen, son honestos y están muy bien organizados.
- Por programas y en los distritos pero dependiendo de una dirección.
- Por distritos pero aumentando el número, para que haya un supervisor por área en cada uno de ellos.

- la mayoría de los funcionarios entrevistados (seis de ellos) dicen: Los supervisores deben estar ubicados en Medellín, directamente vinculados en las diferentes dependencias de Secretaría donde se encuentran los programas, pero adscritos a la dirección operativa; debe haber una unidad coordinadora y debe ser conocedora de todos los programas.

Item 18. ¿Cómo debe ser la relación de los supervisores docentes con los otros estamentos de SEDUCA?

Debe ser generalizada con todos los estamentos de SEDUCA.

- Deben estar adscritos a una unidad pero relacionarse más de cerca con currículo, operativa, planeamiento y extensión cultural.
- Deben tener una gran relación y conocimiento de todos los programas para ayudar, impulsar, dinamizar y controlarlos adecuadamente.

Item 19. ¿Cuál y cómo debe ser la capacitación de los supervisores docentes?

- Debe ser permanente y obligatoria; efectiva y no caprichosa porque quien no investiga, no estudia y no se capacita, está retrocediendo y causándole males a la comunidad.
  
- No se les ha dado capacitación especializada; actualmente se está gestionando en el proceso administrativo para convalidar un material que es llevado en Sur América; el material Andrés Bello y que parece que sirve para una retroalimentación de la mayoría de los aspectos del proceso administrativo y en una segunda instancia la capacitación iría dirigida hacia el control y asesoría.
  
- Debe capacitarse fundamentalmente en su área sin descuidar las demás.
  
- Debe darse por programas educativos y el como adecuar esos programas al medio en las competencias que se tienen. Se debe partir de base que el supervisor debe tener actitudes para el desempeño del cargo y así se hace más fácil la capacitación y la autocapacitación.

Debe ser de acuerdo a las necesidades mismas del supervisor; algunos temas que podrían ser apropiados para todos son; investigación actual; trabajo por proyectos; desarrollo cultural; planeación y evaluación institucional.

Debe ser por medio de eventos presenciales con duración de una semana, con la asistencia a seminarios, congresos y conferencias.

Debe ser permanente para nivelar a aquellos desubicados de la realidad.

Debe ser especializada por áreas y por programas, permanentemente por medio de cursos vacacionales, módulos para estudiar a distancia, documentos con sustentaciones presenciales.

la capacitación no depende de cursos, es una acción voluntaria personal cuando se siente la necesidad se autocapacita.

la oficina de capacitación debe disertar un programa sistematizado de capacitación especializada que sea obligatoria para todos los supervisores.

Item 20. ¿Para la cualificación de la supervisión docente del departamento de Antioquia, qué acciones fundamentales deben darse?

- Si los criterios y requisitos aplicados en el nombramiento son objetivos y reales se puede tener una buena cualificación.
- En este momento las acciones deben buscar un buen nivel de organización.
- la oficina de capacitación debe ofrecer buenos cursos.
- Se debe mejorar los canales de información, los jefes de distrito deben ser más eficientes en este aspecto.
- Continuar con el proceso de especialización en supervisión; y exigirles una capacitación amplia y profunda sobre políticas, programas, áreas, etc.
- Comprometer los a participar en la planeación y ejecución del desarrollo de la educación para que sean agentes positivos de SEDUCA.

Debe hacerse una evaluación del personal vinculado; que sean de libre remoción y nombramiento; por medio de una selección exigente; exigir cualificación académica; que sea obligatoria la profesionalización; ubicarlos bien en su respectiva área y programa y eliminar la intervención politiquera.

Crear alicientes y motivarlos para el buen desempeño.



CUADRO 25

CONSOLIDADO ESTADISTICO DE la VARIABLE 10. POR ESTRATOS  
 Y POR INDICADORES COMPARANDO la MEDIA Y la DESVIACION  
 ESTANDAR DEL DEBER SER, EL SER Y TOTAL

ESTRATOS			A	B	C	D	E
INDICADORES							
10.1	Deber ser	-	4.818	4.794	3.713	4.326	4.558
		X	0.358	0.309	0.243	---	---
	Ser	-	3.518	3.823	---	---	---
		X	0.597	0.586	---	---	---
	Total	-	3.740	3.971	3.713	---	---
		X	0.517	0.476	0.243	---	---
10.2	Deber ser	-	4.705	3.323	3.483	---	---
		X	0.712	1.046	1.008	---	3.220
	Ser	-	2.998	3.135	3.273	3.015	3.420
		X	0.388	0.316	0.351	1.028	1.337
	Total	-	3.283	3.656	3.311	3.015	3.420
		X	0.369	0.299	0.326	1.028	1.337
10.3	Deber ser	-	---	---	---	---	---
		X	---	---	---	---	---
	Ser	-	1.712	2.588	---	---	---
		X	0.760	1.175	---	---	---
	Total	-	1.712	2.588	---	---	---
		X	0.760	1.175	---	---	---

ESTRATOS			A	B	C	D	E
INDICADORES							
10.4	Deber ser	-					
		X	4.297	4.687	4.149	4.228	3.775
	Ser	S	1.268	0.602	0.516	1.057	1.244
		-					
	Total	X	3.343	3.098	3.571	--	--
		S	0.789	0.643	0.955	--	--
	Total	X	3.572	3.426	3.789	4.228	3.775
		S	0.629	0.422	0.772	1.057	1.244
10.5	Deber ser	-					
		X	4.051	4.294	4.052	4.520	4.558
	Ser	S	0.628	0.563	0.595	0.853	0.897
		-					
	Total	X	3.356	3.468	--	--	--
		S	0.893	0.805	--	--	--
	Total	X	3.773	4.000	4.052	4.520	4.558
		S	0.511	0.361	0.595	0.853	0.897
Global	Deber ser	-					
		X	4.183	4.225	4.032	4.374	4.166
	Ser	-					
X		3.162	3.224	3.342	3.015	3.420	
Total			3.453	3.504	3.600	3.684	3.915

- Asignación presupuestal para la supervisión docente en los últimos cinco años

- Información obtenida

la siguiente información fue obtenida en la tesorería del Fondo Educativo Regional de Antioquia (FER), suministrada

por el delegado del M.E.N., doctor Darlo Piedrahíta Z» y por la jefe de presupuesto doctora Silvia Inés Marulanda.

**CUADRO 26**

**INFORME PRESUPUESTAL ASIGNADO A la SUPERVISION DOCENTE  
DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA**

PLANTA DE PERSONAL DE SUPERVISORES DOCENTE 1988 Y 1989														
AÑO	GRADO EN EL ESCALAFON DOCENTE													
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	TOTAL	
1988						5	14	15	23	12	6	2	77	
1989						3	12	17	27	14	6	2	81	
Presupuesto Inicial														
Detalle														
Sueldo y sobresueldo													1988	1989
													123.215.000	91.989.000
Prima de navidad													12.000.000	7.666.000
Subsidio alimenticio													475.000	380.000
Gastos generales														
Viático													10.000.000	10.000.000
Gastos de viaje													3.000.000	3.000.000
Transferencia de funcionamiento														
Previsión Social													9.857.000	7.451.000
Deudas por cesantías													10.000.000	-0-
Caja de Comp. Familiar													4.928.000	3.726.000
Requerimiento por costo de Servicios Personales														
Sueldos y sobresueldos													115.536.000	153.434.000
Prima de navidad													9.628.000	12.728.000
Subsidio alimenticio													380.000	621.000

## - Ejecución por Gastos Generales

## VIATICOS

ANO	APROPIAC.	ADICION	TOTAL	EJECUTADO	SALDO
1986	8.000.000	1.000.000	9.000.000	6.529.622	2.470.378
1987	10.000.000	-0-	10.000.000	9.831.234	168.766
1988	10.000.000	-0-	10.000.000	9.937.912	62.088
1989	10.000.000	3.200.000	13.200.000	12.308.134	891.866
GASTOS DE VIAJE					
1986	2.000.000	2.000.000	4.000.000	2.240.840	1.759.160
1987	3.000.000	-0-	3.000.000	2.683.820	316.180
1988	3.000.000	-0-	3.000.000	2.150.975	849.025
1989	3.000.000	-0-	3.000.000	1.350.373	1.649.627

## GENERALES DESDE 1984 (Viáticos y Gastos de Viaje)

1984	25.000.000
1985	13.000.000
1986	10.000.000
1987	13.000.000
1988	13.000.000
1989	13.000.000
1990	14.000.000

El decreto Departamental Nro. 3765 del 18 de diciembre de 1987 contiene el presupuesto del Departamento de Antioquia para la vigencia de 1988« Dentro del presupuesto de la Secretaria de Educación y Cultura, la

**supervisión docente** está considerada con el programa 07 con los siguientes objetivos: "1. Prestar asesoría técnica pedagógica a los núcleos y los establecimientos educativos. 2. Supervisar, controlar y evaluar la calidad de la educación y los procesos pedagógicos en los distintos niveles y programas educativos. "Tiene una asignación de **\$7'014.000** dedicados al pago de la prima de vida cara, que el Departamento reconoce a todos los docentes nacionalizados. El programa **03** corresponde a bienestar administrativo, docente y estudiantil con las siguientes asignaciones:

Premios y estímulos	<b>5.000.000</b>
Becas	<b>47.916.000</b>
Cursos de capacitación y adiestramiento para docentes	<b>7.200.000</b>

la capacitación **y** los estímulos para la supervisión se sacan de este programa de bienestar. la ejecución del presupuesto se hace por doceavas según las necesidades que se vayan presentando en las diferentes direcciones **y** divisiones que tienen que ver con las asignaciones presupuestales.

Según el decreto 2034 de 1986 que contiene el presupuesto del Departamento para 1987, se asignaron para cursos de capacitación de los docentes **6.000.000** de los cuales 4.000.000 son para el Fondo de Educadores Becados. A los supervisores se les incluye en este renglón como docentes que son. Se asigna además para la supervisión la suma de 5.556.000 para el pago de la prima de vida cara.

Es de anotar que las partidas para capacitación con relación a años anteriores son muy bajas y que inclusive no tienen en cuenta la corrección monetaria. A manera de ejemplo; en 1978 se destinaron para capacitación a ejecutarse en 1979 la suma de \$6.800.000 de los cuales \$3.800.000 para cursos de capacitación y adiestramiento de los docentes y el resto para el Fondo de educadores becados; y en 1979 se destinaron para ejecutarse en 1980 la suma de \$7.000.000, de los cuales \$4.000.000 para capacitación y \$3.000.000 para el Fondo de educadores becados.

NQTAs Los datos anteriores son presentados de un manera parcial, no se justifica tener todo el informe año por año, con ello sólo se quiere mostrar que las asignaciones son insuficientes y que además el presupuesto fijado por

ios decretos, son asignados de una manera amañada y no corresponde a ningún estudio de necesidades, ni a un criterio serio.

-- Viáticos en el Departamento de Antioquia, a partir de enero 2 de 1990 según decreto Departamental 1380 de mayo de 1988.

Salario básico mensual	Viático diario, día pernoctado
Hasta 100.573	3.318.17
De 100.574 a 180.906	4.147.72
De 186.804 a 326.463	4.700.75
De 333.563 en adelante	5.530.29

- Viáticos para los empleados públicos de carácter administrativo y docente del Ministerio de Educación Nacional en los departamentos, intendencias y comisarías, según resolución del Ministerio de Educación Nacional 02578 de marzo 6 de 1990 y a partir del 4 de enero de 1990.

<b>Remuneración mensual</b>	<b>Viático diario, día pernoctado</b>
Hasta 75.850	8.000
De 75.851 a 135.500	11.050
De 135.501 a 189.800	13.400
De 189.801 a 246.600	15.550
De 246.601 a 304.800	17.900
De 304.801 a 472.700	20.250
De 472.701 en adelante	24.600

En ambos decretos se contempla: día pernoctado el 100%.

día sin pernoctar	50%
En el mismo municipio	50%
Regreso	40%

#### **4.3.5.2 Análisis lógico de la variable 10. Estructura organizacional de la supervisión docente en el departamento de Antioquia.**

Uno de los objetivos centrales de este trabajo es el de analizar la estructura organizacional de la supervisión en el departamento, puesto que con ella se marcan las políticas del trabajo y se determinan las funciones y competencias en las que se debe desempeñar el supervisor.

En Antioquia en los últimos años se han experimentado dos tipos de organización con la supervisión docente:



**El trabajo por programas.** Desde una unidad central se coordina la acción; se asigna a un equipo de supervisores un programa al que deben asesorar, evaluar y por cuyo funcionamiento deben responder.

Exige muy buena capacitación, para transmitir la idea del programa, ponerlo en ejecución y lo que es mas importante, asesorar la adaptación a cada uno de los medios y evaluarlo para que sirva de retroalimentación' hasta perfeccionarlo.

Petra que este estilo funciones, el supervisor debe estar en contacto con otros profesionales de Secretaría de Educación y con otras entidades, para planear y ejecutar acciones conjuntas, conformando asi comités interdisciplinarios.

Pese a que no se conoce evaluación de esta forma de organización, se sabe que entre las dificultades que tuvo, están: el reducido número de supervisores; los escasos recursos financieros; la ausencia de una política clara de selección y la poca capacitación de algunos de los supervisores en los programas; igualmente se conoce que la decisión de acabar con este estilo de organización dependió de la voluntad exclusiva del funcionario de turno, sin realizar algún

estudio de tipo técnico y desconociendo del grupo de supervisores una clara aceptación de ella, tampoco se consideró que esta experiencia era muy valiosa y que ya se estaban viendo los resultados positivos para la supervisión y para la educación en general»

**la organización a nivel del distrito.** Con la aplicación del programa "mapa educativo"<sup>1</sup> desaparece la coordinación central de la supervisión en 1984, la que pasa a los distritos educativos, como unidades administrativas territoriales que son, tendiendo así a la descentralización administrativa de la educación.

Permite este tipo de organización un mayor conocimiento y acercamiento a las comunidades, lo que facilita la adecuación del currículo al medio; el control y la asesoría son directos y sistemáticos; facilita el desplazamiento a los sitios que lo requieran.

las limitaciones son las mismas del sistema anterior: se agudiza la del reducido número de supervisores, dado que el equipo existente en cada distrito debe atender todos los niveles, áreas y programas que se tengan en el distrito, para lo que lógicamente no tienen suficiente capacitación; una limitante más es la marcada cantidad de "casos" que tienen que atender, lo que

disminuye la atención a las otras competencias y funciones; igualmente se observa una dispersión de criterios de supervisión porque estos van a depender más directamente de las políticas de cada jefe de distrito.

Para que con este sistema la supervisión funcione bien, es indispensable aumentar el número de supervisores capacitados en numerosos campos, para cubrir la demanda en cada distrito; debe además mejorarse notablemente los recursos financieros y tener como línea de trabajo, el conformar los comités interdisciplinarios, que se hace más dispendioso al interior de los distritos»

Para conocer la apreciación que al respecto tiene la comunidad educativa se consideran cinco indicadores en esta variable: capacitación que se da a los supervisores? organización de la supervisión; relación con otros funcionarios de la Secretaría; requisitos para ser supervisor y recursos de la supervisión»

**- Indicador 10.1                    Capacitación que se da a los  
supervisores**

Para la información que se requiere en este indicador se tiene en cuenta básicamente a los estratos A y B, además para algunos aspectos a los directores de núcleo (estrato C) y a los técnicos de Secretaría; los estamentos directivos docentes y docentes, no fueron encuestados, como tampoco fueron entrevistados los demás estratos, sobre este indicador, dado que no hay razones para que sean conocedores de lo que en este campo se hace o se tiene.

la capacitación que se da a los supervisores docentes es una responsabilidad directa de la Secretaría de Educación y aunque los mismos supervisores en un 47% y los jefes de distrito en un 65% responden estar de acuerdo con que la Secretaría desarrolla acciones de capacitación para este estamento y además en un 54% y un 59% respectivamente dicen que esta capacitación propicia el mejoramiento del desempeño del supervisor; la verdad es que en la práctica no hay programas ni planes de capacitación para la supervisión, la Secretaría no realiza una capacitación sistemática y especializada con los supervisores docentes en general, algunas acciones en este campo se han llevado

a cabo por iniciativa de la Asociación "ASDA" y muy esporádicamente porque la Secretaría los instruye cuando necesita lanzar alguna campaña o proyecto a lo largo del Departamento, como el caso de la promoción automática; esas! como opinan los técnicos de Secretaría al respecto; "No se les ha dado capacitación especializada y oportuna; actualmente se está gestionando, en el proceso administrativo, un material que es llevado en Sur América, el material del Convenio Andrés Bello, para convalidarlo en nuestro medio, ya que parece que sirve para una retroalimentación de la mayoría de los aspectos del proceso administrativo y en una segunda instancia la capacitación iría dirigida hacia el control y la asesoría".

Una estrategia de capacitación que sería muy válida para la supervisión sobre todo en la estructura organizacional actual, es por medio de documentos de apoyo, sobre este aspecto se preguntó a los estratos si estos documentos facilitan el cumplimiento de las funciones del supervisor y estuvieron de acuerdo en un alto porcentaje el **73%** y el **67%**, respectivamente, sin embargo cuando se preguntó si en el distrito la supervisión recibe en forma oportuna los documentos de apoyo la respuesta en cierta forma contradice la posición anterior, puesto que la mayoría de los supervisores, el **53%**, dicen no estar de acuerdo y los

jefes de distrito responden en un 41% estar indecisos y sólo de acuerdo un 35%, con lo anterior, el grupo de investigadores se vió en la necesidad de aclarar la situación y pudo descubrir que realmente no se reciben documentos de apoyo que sirvan para capacitarse o actualizarse; el supervisor en forma esporádica recibe algunos decretos aunque no oportunamente y de pronto algún documento que se envía a los directivos docentes o a los jefes de distrito sobre la reglamentación de los decretos o sobre algún campaña de la secretaría, pero en ningún momento se conoce de material específico que sea enviado a los supervisores para su propia capacitación.

Sobre el deber ser de la capacitación a los supervisores docentes, se preguntó a los dos estratos si se les debe preparar para desarrollar proyectos educativos y la respuesta fue unánime, el 98% de los supervisores y el **100%** de los jefes de distrito están de acuerdo.

Igualmente el 98% de los supervisores, el 100% de los jefes de distrito y el 95% de los directores de núcleo, consideran que la Secretaría debe hacer un proceso de inducción a los recién nombrados, esta actividad viene siendo desempeñada en la actualidad pero requiere de una mejor reestructuración, para que se garantice una verdadera capacitación; conducente a mejorar las

condiciones profesionales del nuevo supervisor para que su desempeño sea de la mejor calidad posible.

Los técnicos de la Secretaría han aportado algunos conceptos con respecto a este deber ser y que son muy valiosos para este trabajo, ellos opinan así

- la capacitación debe ser permanente y obligatoria, efectiva y no caprichosa,, quien no estudia y no se capacita están retrocediendo y causándole males a la comunidad.
- Debe darse por programas educativos; el como adecuar esos programas al medio y en las competencias que se tienen previstas en este trabajo se debe partir de la base que el supervisor tiene actitudes para el desempeño del cargo y así se hace más fácil la capacitación y la autocapacitación.
- Debe ser de acuerdo a las necesidades mismas del supervisor.
- Debe ser por medio de eventos presenciales, con la asistencia a seminarios, congresos y conferencias.

- Debe ser especializada, por áreas y por programas, permanentemente, por medio de cursos vacacionales, módulos para estudiar a distancia y documentos con sustentaciones presenciales.
  
- la oficina de capacitación debe diseñar un programa sistematizado de capacitación especializada, que sea obligatoria para todos los supervisores.

En conclusión» la Secretaría de Educación y la Asociación de Supervisores deben adelantar efectivas acciones al respecto. Tomar en primera línea a los supervisores no profesionales y con entidades competentes propender por su profesionalización, o a través de programas que ofrezcan continuidad y calidad. Los supervisores que se vinculen deben acreditar un título profesional docente, cuestión que debe garantizar un buen nivel; además ofrecérseles una inducción y programas de actualización al igual que a los ya vinculados que tengan título.

Al respecto la Asociación de Supervisores (ASDA), la Secretaría de Educación y la Universidad de Antioquia, han dado buenos pasos, con el programa de Especialización en Supervisión Educativa, lo que sin duda alguna ha de redundar en la cualificación de la educación, siempre que cuente con la apertura y colaboración de los jefes de



distrito y de las instancias centrales, cuestión que actualmente se está convirtiendo en serio obstáculo para los cambios que los supervisores especializados quieren hacer.

**- Indicador 10.2 Organización de la supervisor**

Para averiguar por la realidad y por el deber ser de la organización de la supervisión, se tuvo en cuenta principalmente los estratos de supervisores, jefes de distrito, directores de núcleo y los técnicos de Secretaria, por ser los funcionarios que más conocen el cómo está organizada la supervisión docente; bien por la relación directa con ella o bien por tener un conocimiento adecuado de la organización de "SEDUCA".

A los directores de establecimientos se les encuesta en esta variable sobre dos asuntos muy concretos y de los que se supone debe saber suficientemente: sobre la distribución de los supervisores y su contribución al mejoramiento de la calidad de la educación y si las comisiones de supervisión se adaptan a las características propias de las instituciones educativas.

Para los docentes sólo hay un tema acerca de si la acción supervisara se centra en la casuística, respuesta para ia

que ellos tienen elementos, dado que conocen los objetivos de las visitas de supervisión que van a los establecimientos o que pueden ser objeto de ésta.

Este indicador apunta a algunas generalidades sobre la organización de la supervisión; a la ubicación en los distritos y a las funciones y competencias del cargo de supervisor.

Frente a la atención de la casuística el 50% de los supervisores considera que no es competencia de la supervisión, aunque en la realidad según el 62% asevera, que en la práctica es el centro de acción.

Situación contraria se presenta con los jefes de distrito que opinan en un 59% que la casuística es competencia de la supervisión, pero que no es el centro de acción de ésta en la actualidad.

Los jefes de núcleo en una proporción un poco mayor del 50% están de acuerdo en que la casuística es competencia de la supervisión y que es el centro de\* su acción.

Todo esto deja ver la diversidad de criterios entre los estratos, pero puede apreciarse en la realidad que la mayor parte de la acción supervisara, está dirigida a la

atención de los conflictos existentes en las instituciones educativas, del distrito al que pertenecen; y en segunda instancia a diligenciar las pautas de aprobación y legalización de estudios.

En la práctica el desempeño del supervisor se ha reducido a pasar un informe sobre el estudio de un conflicto en una institución a la que ha sido enviado, o a llenar los datos que se piden en el instrumento de visita de alguna institución que requiere de aprobación, estos informes son enviados a la autoridad competente, quien es la que toma la decisión que ellos consideran, en ningún momento el supervisor tiene el poder de tomar una decisión porque no se le ha dado la autoridad para ello, no está dentro de la estructura organizativa, en línea de autoridad con respecto a quienes se dirigen sus funciones; según el criterio del equipo investigador este hecho ha llevado a que el supervisor no tenga un estatus definido dentro de la comunidad educativa, ha ido perdiendo credibilidad y ellos mismos se sienten utilizados, porque no tienen la influencia directa y efectiva sobre la comunidad, con mayor razón se presenta esta situación cuando sus sugerencias no son tenidas en cuenta o cuando sus recomendaciones no son aplicadas, el 42% de los supervisores dicen que sus recomendaciones no son tenidas en cuenta por la organización central y sólo el 28%

opinan que si son tenidas en cuenta; en muchas oportunidades el conflicto en las instituciones sigue igual porque al supervisor no se el permite hacer un seguimiento adecuado sobre los resultados de su visita como debería ser»

El 79% de los supervisores, el 70% de los jefes de distrito y el 68% de los directores de núcleo están de acuerdo con que las comisiones de supervisores se adaptan a las características propias de las instituciones, en cambio los directivos de las instituciones opinan en forma diferente, sólo el 36% están de acuerdo mientras el desacuerdo es del 33%, esto permite cuestionarse sobre lo que estos estamentos entienden por adaptarse a las características del medio, cuando en la práctica los supervisores se limitan como se decía antes, a llenar un informe con respecto a lo que ellos aprecian de la realidad de la institución, sin necesidad de adaptarse a ella. De otro lado cada uno de estos estratos está en desacuerdo, con que los supervisores trabajan de acuerdo a sus propias políticas desconociendo las de la organización a la cual pertenecen, lo que confirma las situaciones anteriores, el supervisor sigue al pie de la letra la aplicación del instrumento y los criterios de su jefe inmediato pero no participa, como organización a elaborar sus propias políticas de supervisión, ni

cuestiona las ya existentes, para adaptarlas al medio en el que se desempeña.

Con respecto a la eficiencia de la administración de la acción supervisora en los distritos, el 60% de los supervisores y el 64% de los jefes de distrito estén de acuerdo con que esta administración es eficiente, sin embargo las conclusiones de otros apartes de este trabajo dan a entender que no es así, además las respuestas dadas por estos dos estratos parece lógica; en el sentido que la pregunta permite dilucidar que se está evaluando el trabajo del jefe de distrito y ese hecho hace que la respuesta sea ajustada a los intereses individuales de una manera subjetiva. Caso semejante se presenta en el ítem que completa esta idea, en la cual se ve claramente la contradicción, con respecto a si la acción de los supervisores en los distritos es evaluada objetivamente, el 58% de los jefes de distrito están de acuerdo, pero la posición de indecisión del 23% de este estrato y el 49% de los supervisores que en su mayoría dicen no estar de acuerdo, permiten entender que la administración no es tan adecuada, ya que la evaluación objetiva de una acción es fundamental para medir la eficiencia de su administración y en la práctica la acción supervisora no es evaluada por ningún estamento.

Mientras los jefes de distrito en un 64% y los directores de núcleo en un 49% opinan que los supervisores no permanecen en la sede de los distritos los mismos supervisores en un 53% dicen que la mayor parte del tiempo se permanece en la sede, lo cual es corroborado por la realidad que se puede observar en cualquier sede de los distritos una de las razones es por no disponer de recursos para el desplazamiento a otros sectores, donde la comunidad demanda la presencia activa de estos agentes educativos y la otra es por la falta de una Planeación adecuada que permita utilizar al máximo este recurso humano.

Se preguntó a los cuatro primeros estratos, si la ubicación de los supervisores en los distritos ha contribuido al mejoramiento de la calidad de la educación y se obtuvo una respuesta dispersa, mientras los jefes de distrito en un 76% y los directores de núcleo en un 74% están de acuerdo, en los otros estratos hay una tendencia a decir lo contrario, puesto que sólo es apoyado por un 40% de los directivos y por un 13% de los mismos supervisores, con ello se puede entender una vez más, el descontento generalizado de los supervisores por este tipo de organización **5** la verdad es que esta ubicación en los distritos no contribuye a mejorar la calidad de la educación y la respuesta de los jefes de distrito y los

directores de núcleo es una posición que se entiende, si se tiene en cuenta que para ellos es más cómodo tener cerca a los supervisores pero sin garantizar la mejoría en la calidad del servicio.

la afirmación anterior es corroborada por los estratos, notándose allí la clara contradicción con las respuestas dada en el ítem anterior, es así como los tres primeros estratos en un alto porcentaje, 95%, 53% y 67% respectivamente están de acuerdo con que el trabajo por programas para la supervisión, tal como se experimentó anteriormente en el Departamento, debería ser retomado como estrategia para su funcionamiento. Igualmente se apoya este argumento cuando la mayoría de estos mismos estratos están de acuerdo en un 91% de los supervisores y en 47% tanto de los jefes de distrito como de los directores de núcleo, con que la supervisión como unidad administrativa docente debería ser una división dentro de la estructura de la Secretaría; aunque hay otro 47% de los jefes de distrito y el 38% de los directores de núcleo que no están de acuerdo, por lo menos se puede concluir al respecto, que la tendencia de los estratos es a aceptar que el trabajo de los supervisores en los distritos debe ser reestructurado y buscar una organización por programas teniendo como unidad de

funcionamiento una división o una dirección en la estructura organizacional de la Secretaría.

En cuanto que las funciones de los supervisores están tan claramente delimitadas que no ofrecen conflicto con otros cargos de Secretaría, hay una marcada diversidad de criterios entre los estratos, si bien es cierto que la mayoría de ellos están de acuerdo, 47% de los supervisores y 41% de los jefes de distrito y directores de núcleo; esta mayoría no es tan significativa frente al 43% de los supervisores que dicen no estar de acuerdo, el 35% de los jefes de distrito que responden indecisos y el 33% de los directores de núcleo que también dicen no estar de acuerdo. Esta falta de decisión presentada en las respuestas anteriores, permiten afirmar que hay poca claridad por parte de los estratos frente a las funciones de los diversos cargos y es por esto, además, que en la práctica hay confusión en el desempeño; algunas funciones no son tenidas en cuenta y otras son desempeñadas por vanos funcionarios; siendo indispensable que la Secretaría de Educación haga claridad al respecto.

En la entrevista a los técnicos de Secretaría se les pidió su concepto sobre la organización actual de la supervisión y respondieron así: Algunos opinan que la supervisión debe estar ubicada en los distritos para dar



cumplimiento a los propósitos del mapa educativo; pero una vez analizadas las ventajas y desventajas que ellos mismos proponen y que aparecen en este trabajo en 4.3.10.1, se llega a la conclusión, que este tipo de organización trae más desventajas que ventajas, inclusive las ventajas que se enuncian, como ya se ha demostrado, no operan en la realidad actualmente; se han quedado en el campo teórico; se dice por ejemplo que en el distrito el supervisor tiene una relación más directa con los establecimientos educativos y esto no se está dando como ya se dijo, igualmente se dice que; tiene un mejor conocimiento de la zona de influencia; así puede manejar mejor el área o programa; tiene un mayor control y asesoría; se le facilita el desplazamiento y adquiere un mayor compromiso con la comunidad, pero la verdad es otra, puesto que se está presentando todo lo contrario el conocimiento no se da sólo porque está más cerca; tiene que manejar varias áreas y no se está trabajando por programas; no ejerce las funciones de control y asesoría, sólo llena los requisitos de los instrumentos y orienta la visita de aprobación? el desplazamiento se limita por la falta de viáticos, permanece en la sede la mayor parte del tiempo; y el compromiso que adquiere con la comunidad no es para progresar sino para igualarse con sus vicios educativos.

la ubicación de los supervisores en los distritos según el concepto de los técnicos de la Secretaría tiene más desventajas que ventajas.

la mayoría de los funcionarios entrevistados dicen: "Los supervisores deben estar ubicados en Medellín, directamente vinculados en las diferentes dependencias de Secretaría donde se encuentran los programas, pero adscritos a la dirección operativa; debe haber una unidad coordinadora y además la supervisión debe ser conocedora de todos los programas existentes".

De otro lado está el cubrimiento de la demanda, al respecto, se puede apreciar que en la actualidad hay en el Departamento 81 supervisores, 18 distritos educativos, 241 núcleos de desarrollo educativo, 5.121 establecimientos de educación formal y 24.952 educadores que atienden la comunidad estudiantil. Haciendo un promedio para medir la capacidad de atención se tiene, que hay: 4.5 supervisores por distrito; lo que significa que en promedio cada supervisor debe atender cerca de 3 núcleos; 64 establecimientos educativos y 308 educadores. Estas cifras por sí solas reflejan la incapacidad de la supervisión para atender debidamente la demanda en cualquier sistema de organización que se quiera Implementar; a la dificultad anterior debe añadirse el

exagerado número de casos conflictivos que se le asignan y la cantidad de visitas de aprobación que se presentan cada año; igualmente el reducido presupuesto que se tiene para cumplir con sus acciones de supervisión. Todo esto ha llevado a que la supervisión deje a un lado otros campos que deben ser igualmente atendidos; la ubicación en los distritos prácticamente está limitado al supervisor, al no tener el roce que requiere con otros funcionarios, con los centros culturales, académicos y científicos; no tiene la posibilidad de conformar equipos interdisciplinarios.

A la postre estos aspectos son los que lo enriquecen como persona y como profesional para mejorar su desempeño; por lo tanto la acción supervisora es todos los días más mediocre y por ende no están garantizando una mejoría en la calidad de la educación, según la razón de ser de este funcionario.

#### **- Indicador 10.3 Recursos de la supervisión**

Uno de los objetivos específicos del trabajo, es analizar la asignación presupuesta! de los últimos cinco años, para el cumplimiento de la acción supervisora en el Departamento de Antioquia.

En cuanto al presupuesto para la supervisión docente es necesario considerar el que se tiene en el departamento y el del Ministerio de Educación Nacional, pues la supervisión en el Departamento tiene el carácter de Educadores Nacionalizados.

Si bien es cierto que en la pregunta que se hizo en la encuesta a los supervisores y a los jefes de distrito, sobre si la supervisión cuenta con los recursos financieros necesarios para poder desarrollar su acción supervisora y estos respondieron estar de acuerdo en un alto porcentaje, el 87%. y el 64%. respectivamente, la realidad es otra, como se observa en el informe presupuestal»

Aunque la información obtenida y presentada en este trabajo es más completa, en el análisis no se tienen en cuenta algunos rubros del presupuesto como; sueldos, prima de navidad, prima de vida cara, subsidio alimenticio, transferencia de funcionamiento, que corresponden a requerimientos de servicios personales, tanto de parte de la nación como del departamento, porque realmente los que influyen directamente en el funcionamiento de la acción supervisora son los rubros que corresponden a: gastos generales, viáticos y gastos

de viaje; capacitación; estímulos y materiales de apoyo y por lo tanto son estos los que hacen parte del análisis,

### **- 10.3.1 Viáticos y gastos de viaje**

En el año de 1984 se produjeron cambios sustanciales en la estructura administrativa, organizacional y de funcionamiento de la supervisión docente en el Departamento de Antioquia, al ser reubicados los supervisores en los distritos educativos, y terminar la forma de trabajo por programas, sin ningún estudio previo, esto trajo consigo además cambios significativos en la asignación presupuesta<sup>1</sup> para gastos generales. Obsérvese como para este año fueron asignados \$25.000.000 de pesos para este fin, y a partir de ese momento ha ido disminuyendo significativamente sin tener en cuenta el incremento salarial de cada año, la pérdida del valor monetario en la economía nacional, ni las necesidades reales de la acción supervisora, como tampoco corresponde al cumplimiento de la norma que se fijó en 1985 cuando los viáticos para la supervisión en el Departamento fueron upaquizados con un aumento del 207. anual y pagaderos según el grado en el escalafón.

Los viáticos y los gastos de viaje a los supervisores son pagados por el Departamento a pesar de que estos son nacionalizados y dependen del recurso financiero nacional que como puede observarse en la tabla, los departamentales son muy inferiores a los que paga la nación. Por este motivo en la actualidad no alcanzan para cubrir los gastos de desplazamiento, alimentación y alojamiento.

El motivo por el cual se pasó de una asignación presupuesta! para gastos generales de la supervisión en 1984 de \$25.000.000 a \$13.000.000 en 1985, es debido a que la reacción de los supervisores por el cambio y su obligatorio desplazamiento, de la mayoría de ellos a las sedes de los distritos, fue con una protesta que prácticamente los inmovilizó durante mucho tiempo esperando la solución del conflicto por parte de la administración departamental, por lo tanto durante ese año no se gastaron sino ios \$13.000.000, con ese argumento se fijó la asignación para 1985 apoyados en que no se necesitaban, sin revisar el porqué no se había ejecutado dicha asignación, con el mismo criterio se volvió a asignar el presupuesto para 1986 al fijarle sólo \$10.000.000 porque eso fue lo ejecutado en el año anterior, además el gasto se disminuye durante este año debido a otro criterio determinado por la Dirección

Operativa de la Secretaría de Educación sin coordinación con el PER, de que los supervisores no pueden viaticar sino hasta 10 días al mes, norma aún vigente. Con ello se aprecia que entre la fuente de manejo del presupuesto que es el FER y la entidad operativa no hay coordinación como debería ser.

Sí la función básica de la supervisión es la de trabajar con la base docente, el supervisor debería estar la mayor parte de su tiempo desplazándose por fuera de la sede, en un trabajo directo con profesores y directivos y abarcando la mayor parte de las instituciones educativas que le corresponde orientar y supervisar pero de esta manera se está subutilizando, aumentando el costo y minimizando el recurso humano, su acción se está limitando a trabajar 10 días al mes, cuando se le paga un sueldo de treinta días, la asignación presupuestal es insuficiente y el criterio que se tiene sobre los días que puede viaticar no le permiten entrar en un contacto directo con la comunidad educativa, de esta manera la acción supervisora se está supeditando a la asignación y debería ser al contrario, se debe asignar de acuerdo a las necesidades reales. Pero a pesar de que la Asociación de Supervisores "ASDA" ha venido insistiendo ante el MEN por medio de la Delegación y ante las autoridades departamentales para que se le brinde la

atención a la solución de este problema, hasta el momento no se ha recibido ninguna respuesta al respecto.

A la crítica situación anterior debe agregarse otra, que agudiza aún más la problemática. la realidad es que la mayor parte de los supervisores no tienen una situación económica voyante, muchas veces se requiere el anticipo de los viáticos para poder desplazarse en comisión a cumplir con sus funciones, legalmente ios viáticos y gastos de viaje deben entregarse antes, este es un derecho consignado en la ley, pero en la práctica no se cumple, la administración está violando esta norma, además se requiere de mucha tramitología para lograr que se paguen y esto se consigue después de mucho tiempo, por lo tanto el supervisor vive en situaciones que muchas veces le crea desestabiilidad económica, viéndose lógicamente afectadas sus capacidades y comprometidas sus facultades emocionales, que le impiden un buen desempeño. Lo anterior es debido a que no se aplican mecanismos ágiles para el cumplimiento de este derecho.

Es importante tener en cuenta en este análisis además, la diferencia que se viene presentando entre el valor apropiado con el ejecutado, cada año está quedando un saldo que no es utilizado para el fin asignado, reduciéndose aún más el bajo presupuesto para viáticos y



gastos de viaje, en este hecho es muy significativo que para estos dos aspectos en el año de 1986 solamente quedaron en saldo \$2.470.000 pesos en viáticos y \$1.759.160 en gastos de viaje, para un total de \$4.229.538, igualmente en 1989 quedaron en saldo un total de \$2.541.493- pesos, por precisar sólo en los datos más significativos, ¿Porqué no son utilizados? necesariamente no debe ser porque no se necesitan, todo refleja una falta de planeación y unas políticas contrarias al buen manejo del presupuesto que sea acorde con las necesidades reales. Nótese además que en 1989 fue ejecutado en gastos de viaje de los 81 supervisores el valor de \$1.350.373 pesos, para un promedio de \$16.671 pesos que fueron gastados por supervisor durante todo el año, lo que equivale a \$1.350 pesos en cada mes, pregúntese; con este valor, se puede asegurar que el supervisor se desplazó siquiera los diez días reglamentarios?, confirmándose rotundamente la conclusión que se tiene sobre la permanencia de los supervisores en la sede del distrito, realizando muchas veces otras actividades ajenas a sus funciones y sin atender en la práctica las necesidades de supervisar a las instituciones alejadas. Lo peor del caso es que este saldo no se invierte por falta de demanda sino que es debido a que no hay una planeación real de funcionamiento y por lo tanto no se hace un diagnóstico de las necesidades de la supervisión.

Si se hiciera una planeación como debería hacerse. el jefe del programa solicitaría al FER, de acuerdo con el plan. un presupuesto ajustado, pero no es posible determinar los gastos porque no hay mecanismos técnicos ni criterios que permitan una adecuada administración del recurso financiero para viáticos y para gastos de viaje, la acción supervisara se ve cada año más limitada en su operabilidad.

### **- 10,3.2 Capacitación**

Esta es una acción que debe ser responsabilidad directa de la Secretaría de Educación. Para este fin hay una partida global para todo el personal docente, pero no existe una asignación específica para la supervisión; porque como se dijo en el análisis del indicador 10.i, no hay políticas para la capacitación de la supervisión docente como tampoco hay planes y programas que permitan acciones sistemáticas de actualización y perfeccionamiento de este estamento, que requiere de mayor atención en programas especializados, para cumplir cabalmente con sus funciones de asesoría y orientación. Para poder capacitar es necesario primero ser capacitado.

Generalmente cuando se han emprendido acciones de capacitación para la supervisión, éstas han sido por solicitud expresa de la misma supervisión o por medio de una exigencia de la Asociación "ASDA" y sin ningún costo para la Secretaría porque los recursos han sido aportados por la misma supervisión, aunque es necesario reconocer que en algunas oportunidades, muy pocas por cierto, se ha tenido la colaboración de la Secretaría para el desplazamiento a Medellín y los viáticos para todos los supervisores de las otras sedes, esto se ha hecho por iniciativa de la misma Asociación y no por parte de la oficina de capacitación que sería lo más indicado; igualmente cuando la Secretaría ha necesitado de una divulgación masiva de algún programa como por ejemplo el de promoción automática, en el que se recurrió a la supervisión y se le instruyó para que difundiera la información a lo largo de todo el departamento, se invirtió en este aspecto, pero ha sido en muy contadas ocasiones y no con la frecuencia que se requiere.

Puede anotarse que en el año anterior se presentó además una campaña muy importante para capacitar a la supervisión por iniciativa igualmente de la Asociación y fue posible que la Secretaría arbitrara algunos recursos parçí el desarrollo del programa de actualización en el campo de la evaluación institucional; otra acción

significativa es el posgrado de especialización en supervisión educativa que ha sido impulsado por la Universidad de Antioquia, pero este no tiene ningún costo para la Secretaría directamente.

En cuanto a la participación de los supervisores en congresos, seminarios o encuentros a nivel nacional o internacional, que serían de una gran ayuda en la actualización y el perfeccionamiento profesional, no se cuenta con ningún apoyo financiero por parte de la Secretaría.

### **- 10.3.3 Estímulos**

En este renglón hay una partida global para condecoraciones a todo el personal docente y aunque no regularmente, con esta asignación se estimula a algún supervisor, pero de todos es conocido que desafortunadamente estos estímulos responden más a criterios de antigüedad y con un marcado tinte político sin tener en cuenta la eficiencia profesional como debería hacerse.

#### **- 10.3.4 Materiales de apoyo**

Estos materiales son esenciales para tener actualizada a toda la supervisión en los distritos, pero desafortunadamente este material es muy escaso y cuando se publica se entrega en forma general a todo el personal docente, las normas o decretos son adquiridos individualmente por algunos supervisores, también se ha logrado cierta colaboración de la Secretaría por intermedio de la Asociación para publicar algún material elaborado por la misma supervisión, a través de medios educativos. Es necesario decir, que de parte de la Secretaria de Educación, no se tiene ningún programa para mantener actualizada a la supervisión por ningún medio, ni siquiera por la vía más fácil que podría ser la de los materiales de apoyo.

#### **- Indicador 10.4 Relación con otros funcionarios de la Secretaría de educación**

Entre los supervisores y los directores de núcleo hay una relación muy estrecha, ambos pertenecen al comité operativo del distrito y según la legislación los dos deben participar en las visitas de aprobación de estudios

de las instituciones educativas, sin embargo en la práctica se nota un distanciamiento entre los dos estamentos aunque en muchos casos se les asignan funciones comunes, entre ellos se puede decir que, no hay un buen entendimiento y a veces rivalidad.

A pesar de lo anterior el concepto del 57% de los supervisores, el 53% de los jefes de distrito y el 52% de los directores de núcleo, es que las visitas de aprobación de estudios son realizadas conjuntamente por los supervisores y directores de núcleo, lo que debe cuestionarse es la participación del director de núcleo en dichas visitas, que la mayoría de la veces es de presencia y no de participación, cuando esta debería ser más efectiva ya que es el director de núcleo quien tiene la línea de autoridad con directores y educadores; la comunidad de base ve con buenos criterios la participación de los dos estamentos en las visitas de aprobación ya que el 84% de los directivos y el 71% de los docentes están de acuerdo con que esta competencia debe realizarse conjuntamente.

la relación de los supervisores con los programadores académicos debe ser profesionalmente muy estrecha, sin embargo la ubicación de los unos y de los otros, en este momento se hace muy difícil, a pesar de ello, el 58% de

los supervisores, el 52%. de los jefes de distrito y el 70% de los directores de núcleo están de acuerdo con que entre los dos estamentos se da una relación profesional sistemática, esta posición es cuestionable porque en la realidad se observa lo contrario y tal vez los estratos respondieron como un deber ser.

Es indispensable, para que haya una verdadera calidad de la educación; que entre los supervisores, directores de núcleo y programadores académicos, se desarrollen planes y programas conjuntamente, permitiendo una unidad de criterios en el diseño, asesoría, ejecución y control de toda la actividad curricular de la educación en el Departamento.

A pesar de que los tres estratos están de acuerdo, cerca del 65% de cada uno, con que en el distrito se desarrollan acciones profesionales conjuntas entre supervisores y psico-orientadores, la verdad es que estas acciones no se conocen por la comunidad, en este caso también debe cuestionarse sobre la veracidad en estas respuestas.

No obstante que se diga por parte de algunos estratos que existe una relación profesional sistemática entre los supervisores y otros funcionarios, la verdad es que ia

comunidad educativa las desconoce y mucho menos se ha beneficiado de los resultados de esa relación, que dicen existe; las acciones que diferentes funcionarios realizan son aisladas y no es un trabajo en conjunto; se conocen muy pocos programas adelantados conjuntamente; los mismos técnicos de Secretaría argumentan que la relación profesional de los supervisores con los demás estamentos no existe y en su ausencia aparece una situación de desconocimiento de las funciones de otros y hasta recelo por la confusión de algunas de esas funciones; realmente el trabajo de supervisores, programadores, directores de núcleo y psico-orientadores, atiende sólo a una programación de unidades administrativas, en las que no se tienen en cuenta el trabajo interdisciplinario.

En general puede decirse que la relación de los supervisores docentes tanto con los funcionarios anotados anteriormente, como con cada una de las dependencias de la Secretaría, es muy poca y esta debe ser generalizada con todos los estamentos; ser permanente y directa; tener una gran relación y conocimiento de todos los programas para poder: ayudar, impulsar, dinamizar y controlarlos adecuadamente, sirviendo de enlace con la comunidad educativa, que debido a la ubicación en los distritos y a la falta de oportunidades no se les ha permitido.



**- Indicador 10.5 Requisitos para ser supervisor docente**

El nombramiento de un nuevo supervisor debe corresponder una selección cuidadosa de los aspirantes a desempeñarse en el cargo; debe buscarse a personas idóneas que hayan demostrado las capacidades profesionales y humanas necesarias para el desempeño en cada una de las competencias que se requieren, para garantizar el correcto funcionamiento en la acción supervisora.

Hasta el momento a pesar de que existen algunos requisitos contemplados en la legislación, este nombramiento a obedecido más a criterios politiqueros y a compromisos de amistad con quienes manejan el poder en determinado momento y aunque existe el concurso como mecanismo de selección, la verdad es que en la mayoría de los casos se mueven los intereses antes mencionados sin tener en cuenta la idoneidad.

Aunque el 65% de los jefes de distrito dicen que el sistema de concurso garantiza una mayor eficiencia, la posición de los supervisores frente a este mismo cuestionamiento es del 47% a favor y de otro 47% que dicen no aceptarlo; con ello se puede deducir que aunque el concurso es un buen mecanismo de selección, en la

práctica no garantiza la eficiencia, bien sea porque no funciona como debe ser, o porque el nuevo supervisor una vez pasado el concurso y nombrado es absorbido por la mediocridad o porque el sistema no le permite el correcto desempeño que el mismo esperaba.

En cuanto a los requisitos para ser supervisor, los estratos encuestados y los técnicos de Secretaría opinan:

El supervisor debe tener características personales que lo coloquen como líder activo de la organización educativa; los supervisores, jefes de distrito y directores de núcleo están de acuerdo con este postulado un 95% de cada estrato.

Debe tener una preparación académica suficiente para satisfacer los requerimientos del cargo; en este aspecto los supervisores en un 77% y los jefes de distrito en un 70% están de acuerdo con que la supervisión actualmente tiene suficiente preparación académica; los técnicos opinan que el supervisor debe tener una formación académica avanzada como licenciado, especialista o magister en educación y los tres primeros estratos con posición muy equilibrada entre el acuerdo y el desacuerdo dan a entender que no es requisito indispensable el tener el título de especialista en supervisión educativa; con

lo cual se concluye que es indispensable que el supervisor tenga una formación universitaria en cualquier aspecto educativo, pero que garantice suficiente preparación académica, es necesario tener en cuenta además, el concepto de algunos técnicos quienes opinan que se debe exigir también el concepto de la facultad en donde realizó los estudios universitarios.

Otro requisito indispensable es la experiencia en educación? cada uno de los cinco estratos encuestados responde en más del 90%, que para garantizar eficiencia se debe vincular a educadores con suficiente experiencia en educación, esta posición es corroborada por los técnicos de Secretaria quienes dicen que debe tener experiencia como maestro en diferentes niveles de la enseñanza y que se haya desempeñado eficientemente como directivo docente.

El supervisor debe mostrar una serie de actitudes positivas tanto profesionales como personales frente a todo lo que respecta a la educación, para que se desempeñe con gusto y con entusiasmo, con pasión, con una mente abierta al cambio y con una vocación de servicio y disponibilidad total para brindar ayuda, que lo conviertan en un verdadero líder de la comunidad

educativa. Este es en resumidas cuentas el criterio de los diferentes estratos.

#### **4.3.10.3 Conclusión sobre la estructura organizacional de la supervisión docente en el departamento de**

**Antioquia.** la Secretaría de Educación Departamental que es la entidad directamente responsable de la capacitación de la supervisión docente, no está cumpliendo en lo más mínimo con esta actividad, puesto que: no se tiene ningún programa estructurado de capacitación para este estamento; a la supervisión no se le brinda por consiguiente una capacitación sistemática y especializada; no existe una partida económica dentro del presupuesto de la que se pueda disponer para el desarrollo de algún programa de capacitación para la supervisión; la información que se envía a los supervisores por intermedio de los jefes de distrito, no llega oportunamente; el supervisor que quiere capacitarse lo hace por sus propios medios, pero aquellos que están más retirados de la ciudad de Medellín carecen de dichos elementos y si a esto se añade la poca exigencia para la capacitación y el facilismo imperante en nuestro medio, se puede deducir que entre los supervisores hay muy poco interés por su autocapacitación, son contados los que

conservan esta actitud, pero en su gran mayoría son un estamento sin futuro.

Por parte de la Asociación de supervisores "ASDA" se han hecho esfuerzos para fomentar entre sus asociados actividades de capacitación, es así como se han organizado algunos encuentros para este fin, que con dificultad logran tener apoyo de la Secretaria y que en algo han suplido esta carencia? igualmente la Universidad de Antioquia ha aportado a esta capacitación con el desarrollo del programa de Especialización en Supervisión Educativa, que ya llega a su segunda cohorte, valga decir que dicho programa se lleva a cabo por el interés de algunos supervisores para ingresar a él y por la motivación que hace entre ellos la Asociación, a pesar de la presión que se tiene por parte de algunos funcionarios de Secretaría que en ciertas oportunidades obstaculizan el que el estudiante supervisor, pueda dedicarle el tiempo que requiere para dicha capacitación.

la capacitación de la supervisión docente debe ser sistemática, especializada, estructurada y de una mayor exigencia por parte de la Secretaria de Educación? el supervisor debe mantenerse actualizado en todos los campos y sobre todo en su especialidad? para ello se requiere de unos canales de información ágiles y

oportunos, y de un interés por parte de cada uno de los supervisores para su autocapacitación.

Acerca de la estructura organizacional actual de la supervisión docente, se concluye que el funcionamiento de la supervisión distribuida en los distritos educativos es inoperante y el objetivo de esta ubicación que es el de atender el nivel local no se está cumpliendo, porque; el reducido número de supervisores en cada distrito no permite el cubrimiento de la demanda<sup>5</sup> las limitaciones de viáticos obligan a los supervisores a permanecer en la sede del distrito ya que no es posible el desplazamiento a otros lugares donde se requiere; los supervisores deben atender varias áreas y niveles que no son de su especialidad; las múltiples actividades que se le asignan para justificar el tiempo en la sede, son ajenas a las funciones que debe desempeñar, convirtiéndose en el supervisor "todero"; el conocimiento que adquiere del medio circundante no le sirve para transformarlo o para impulsar innovaciones educativas, sino que se deja envolver por las características de éste convirtiéndose en un agente más que repite y admite los vicios educativos de la educación tradicional, por no tener nuevos elementos ni autoridad para hacerlo; la exagerada cantidad de casos (casuística) y el número de visitas de aprobación, le exigen dedicarse casi que exclusivamente a

estas competencias descuidando otras en las que debe desempeñarse; la ubicación en los distritos ha hecho que los supervisores que están más alejados no tengan las oportunidades culturales, académicas y científicas que tienen los de la ciudad, como tampoco el contacto directo con las demás dependencias de la Secretaría, tan necesarias para su desempeño; convirtiéndose el supervisor en un ente aislado y anquilosado; la acción supervisora no ha sido objeto de una evaluación sistemática por parte de la Secretaría y en los distritos no se evalúa objetivamente este trabajo.

Es de urgente necesidad, para garantizar un mejoramiento en la calidad de la educación del departamento, una reestructuración del funcionamiento de la supervisión y una revisión de las funciones que tanto el supervisor como otros agentes de Secretaría deben desempeñar y que por lo menos en la práctica no se están desempeñando o no se tiene claridad en cuanto a quién las debe asumir.

la supervisión debe estar organizada por programas, trabajar con base en proyectos educativos, como una dirección dentro de la Secretaría y con una unidad de mando que le permitan unificar criterios; debe además trabajar conformando grupos interdisciplinarios y esto

requiero de una reestructuración de otras dependencias de Secretaría.

Debe ajustarse el presupuesto y el número de supervisores de acuerdo a las necesidades reales de la acción supervisora, de tal manera que garantice la prestación de este servicio de una manera más eficiente.

Por último se debe tener sumo cuidado en la selección del personal aspirante a la supervisión, que cumpla estrictamente con los requisitos que se piden para garantizar la idoneidad esperada, sin tener en cuenta otros intereses que son los que han entorpecido esta acción.



## 4.3.11 Variable 11. Imágen del supervisor

## 4.3.11.1 Información obtenida

CUADRO 27

INFORMACION OBTENIDA POR ESTRATOS EN CADA INDICADOR Y EN  
CADA ITEM PARA la VARIABLE lis IMAGEN DEL SUPERVISOR

ESTRATO A						
Cod.	ITEM 31		ITEM 36		ITEM 76	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	2	3.0	6	9.1	11	16.7
2	3	4.5	12	18.2	18	27.3
3	4	6.1	14	21.2	4	6.1
4	18	27.3	25	37.9	21	31.8
5	39	59.1	9	13.6	12	18.2
-						
X	4.34		3.28		3.07	
S	1.00		1.18		1.41	

ESTRATO B						
Cod.	ITEM 31		ITEM 36		ITEM 76	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	-	-	-	-	3	17.6
2	-	-	6	35.3	5	29.4
3	1	5.9	2	11.8	3	17.6
4	6	35.3	7	41.2	5	29.4
5	10	58.8	2	11.8	1	5.9
-						
X	4.52		3.29		2.76	
S	0.62		1.10		1.25	

ESTRATO C						
Cod.	ITEM 30		ITEM 34		ITEM 63	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	5	4.1	12	9.8	25	20.5
2	9	7.4	29	23.8	34	27.9
3	15	12.3	19	15.6	19	15.6
4	61	50.0	46	37.7	23	18.9
5	32	26.2	16	13.1	21	17.2
-						
X	3.86		3.20		2.84	
S	1.02		1.22		1.40	

ESTRATO D						
Cod.	ITEM 15		ITEM 30		ITEM 36	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	11	10.8	27	26.5	9	8.8
2	14	13.7	23	22.5	12	11.8
3	36	35.3	17	16.7	34	33.3
4	23	22.5	23	22.5	32	31.4
5	13	12.7	12	11.8	14	13.7
-						
X	3.13		2.70		3.29	
S	1.16		1.12		1.12	

ESTRATO E										
Cod.	ITEM 15		ITEM 30		ITEM 33		ITEM 36		ITEM 39	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr
1	48	9.8	125	25.6	106	21.7	42	8.6	68	13.9
2	119	24.3	131	26.8	164	33.5	92	18.8	101	20.7
3	137	28.0	82	16.8	87	17.8	71	14.5	187	38.2
4	127	26.0	82	16.8	88	18.0	176	36.0	79	16.2
5	57	11.7	69	14.1	43	8.8	107	21.9	53	10.8
-										
X	3.05		2.67		2.58		3.43		2.89	
S	1.16		1.38		1.25		1.25		1.16	

**- Conceptos obtenidos en las entrevistas a los estratos**

Estrato F. Técnicos de Secretaria. Item 12. ¿Cuál es la incidencia de la supervisión docente en la cualificación de la educación?

Siempre se mira en la supervisión a la persona idónea, de experiencia con estructura profesional, de ética intachable y como tal se espera de ella un buen manejo de la educación.

la razón de ser de la capacitación es cualificable; si los supervisores y los directores de núcleo se entregaran más de lleno en el diagnóstico y en la capacitación docente mejoraría la calidad de la educación.

Sus capacidades y conocimientos le permiten mejorar la educación, además es la persona que está observando y controlando el comportamiento de cada una de las instituciones educativas.

Es mucha su incidencia, en la medida en que brinde una buena asesoría directa en el aula, con los docentes, padres de familia y alumnos.

Es un factor cualificador en cuanto su presencia en las labores escolares sea de investigación, asesoría y evaluación.

Sólo inciden a nivel de capacitación, cuando lo hacen.

- En términos generales no inciden porque son muy pocos los comprometidos.
- En la práctica es mínima la influencia por el poco número de supervisores, que no alcanzan a hacer un seguimiento.
- Muy poca porque en la actualidad se le asignan a los supervisores múltiples trabajos que no tienen nada que ver con sus funciones, no con la cualificación de la educación, como por ejemplo la casuística.
- Se ha convertido en una supervisión de archivo.

Estrato G. Representantes de alumnos, Item 3. ¿Cree usted que la supervisión goza de aprecio y confianza entre los estudiantes, porqué?

- Por no haber un conocimiento directo de los supervisores no se puede responder esta pregunta.

Item S. ¿Para ustedes qué representa y hace la supervisión?

**Representa a la Secretaría de Educación**

- Debes vigilar y orientar a los educadores; ayudar a los establecimientos a solucionar los problemas que se presentan en el establecimiento; dar el visto bueno a los estudios; velar por el mejoramiento de profesores, de clases y del colegio; dialogar con los alumnos.

Estrato H. Juntas de asociaciones de padres de familia y líderes comunitarios. Item 3. ¿Cree usted que la supervisión goza de aprecio y confianza, entre los diferentes miembros de la comunidad y porqué?

- la mayoría no conoce o conoce muy poco a la supervisión.
- Por su trabajo inspira temor y desconfianza.
- Por ser autoridad educativa la comunidad cree en ellos y se les respeta, además acude a ellos cuando hay algún conflicto.

Estrato H. Item 8. ¿Para usted qué representa y hace la supervisión?

- Debe estar controlando el proceso de enseñanza; vigilar para que se cumplan las normas; fiscalizar lo que se esté haciendo en cada establecimiento; vigilar y

orientar el trabajo de los profesores y directores?  
vigilar y colaborar en el funcionamiento de los  
establecimientos.

Orientar a los educadores, directores y alumnos en  
cuanto a disciplina y rendimiento académico de la  
institución.

Debe investigar los problemas disciplinarios de los  
profesores e intervenir en los conflictos de las  
instituciones,

Debe hacer que la educación funcione, que sea más  
eficiente; velar por el rendimiento académico y el  
nivel educativo de las instituciones.

**CUADRO 28**  
**CONSOLIDADO ESTADISTICO DE la VARIABLE 11. POR ESTRATOS,**  
**COMPARANDO la MEDIA Y la DESVIACION ESTANDAR DEL SER EN**  
**SU TOTALIDAD**

ESTRATOS MEDIDA	A	B	C	D	E
X	3.571	3. 529	3.306	2.984	2.926
S	0.730	0.635	0.835	0.822	0.531

**4.3.11.2 Análisis lógico de la variable 11. Imágen del supervisor.** Del desempeño que tiene el supervisor en el medio en el que se desenvuelve y del cumplimiento que tenga en cada una de sus funciones y competencias de su cargo, va proyectándose a la comunidad educativa y a la sociedad en general; esta va adquiriendo unos criterios sobre él, generalizándose una imagen como partícipe del proceso educativo; es así como en la medida en que el supervisor se proyecte a la comunidad y se de a conocer en su desempeño profesional va adquiriendo su propio rol y esto le va dando un estatus en la educación y en la sociedad. En la investigación que nos ocupa se ha pretendido conocer según el criterio de cada uno de los



estrato© de 3.a población, cuál es el papel que está desempeñando el supervisor en el proceso educativo; cuál es, su participación en la calidad de la educación y su incidencia en los cambios que se van dando en el interior mismo del sistema educativo.

Se preguntó a los seis primeros estratos, si la acción supervisora está incidiendo en la cualificación de la educación y se obtuvo la siguiente información: los tres primeros estratos están de acuerdo en un alto porcentaje, 86%, 94% y 76% respectivamente. En cambio los directivos docentes y los docentes están de acuerdo en un porcentaje muy bajo, 35% y 36%, presentándose un alto número de sujetos que respondieron indecisos, 35% y 28% respectivamente; lo que permite entender que si para las directivas y los mismos supervisores su acción si mejora la calidad de la educación, para aquellos de la base, que son los que manejan más directamente la educación, esta acción no es tan clara, parecer que el supervisor influye más en el campo administrativo que en la comunidad como tal; si a este concepto de los directivos y profesores añadimos el de los técnicos de la Secretaría que dicen: "En la práctica es mínima la influencia de la supervisión en la calidad de la educación por el número tan reducido de supervisores, que no pueden hacer un seguimiento; a la actual supervisión se le asignan trabajos que no tienen

nada que ver con la cualificación; es una supervisión de archivo. En términos generales no incide porque son muy pocos los comprometidos". Igualmente los alumnos afirman que los supervisores no mejoran la educación porque la verdad es que el colegio mejora cuando están preparando una visita pero cuando ésta pasa todo vuelve a ser igual. Con estas apreciaciones se puede concluir que realmente la acción supervisora no incide en la cualificación de la educación y el supervisor según los técnicos de Secretaria "Debe ser una persona idónea, de experiencia, con estructura profesional, de ética intachable y como tal se espera de él un buen manejo de la educación, por su espíritu de servicio, lo que dá por sí y conlleva a una buena cualificación de la educación en el medio".

Frente a la pregunta, la sociedad valora el desempeño del supervisor docente, la opinión de los estratos es: los supervisores están de acuerdo en un 517. y el 217. indeciso; los jefes de distrito de acuerdo el 527. y no están de acuerdo el 357. y los directores de núcleo están de acuerdo el 507. y no de acuerdo el 237.; al respecto se preguntó a los docentes, si el supervisor es visto como un líder educativo, el 557. no están de acuerdo y el 187. indecisos; además, los representantes de alumnos, asociaciones de padres de familia y líderes comunitarios manifestaron en su inmensa mayoría que no conocen, o

conocen muy poco sobre la supervisión docentes lo que permite afirmar que la supervisión es valorada en aquellos niveles donde se desempeña y por supuesto se dan a conocer, sin embargo la respuesta de la comunidad de base dan a entender que no conocen la acción del supervisor y por lo tanto no lo pueden valorar.

El desempeño del supervisor debe tender a mejorar la acción del profesor en el aula de clase y una de ellas es la visita que hace para observar las clases del educador, por esto se preguntó a los cinco primeros estratos, si la presencia del supervisor en la clase es agradable para el profesor, las respuestas estuvieron muy dispersas con tendencia a no estar de acuerdo. la opinión en términos generales es que la presencia del supervisor no es del agrado de los educadores; otra acción que tiende a mejorar el desempeño del profesor en el aula es la de capacitación al magisterio, pero esta competencia como ya se analizó anteriormente no es desempeñada por el supervisor.

Para complementar este concepto se preguntó a los directivos, si el supervisor fomenta un clima de armonía en las instituciones educativas, el 47% está de acuerdo y el 37% responde indeciso, en cambio el 58% del estrato docentes opina que las visitas de supervisión crea un

clima de tensión y malestar entre los docentes, la anterior respuesta se justifica ya que en la práctica la mayoría de las visitas de los supervisores a las instituciones educativas comprometen más a los educadores que a los directivos, además la relación con las directivas es más cordial debido al respeto por la jerarquía. Aunque en algunas oportunidades quien está sometido a tensiones es el directivo y por esto el alto número de estos responden indecisos (34%).

**4.3.11.3 Conclusión sobre la variable 11. Imágen del supervisor.** Con la información obtenida no se puede afirmar categóricamente que el supervisor tenga una buena o mala imagen dentro de la comunidad educativa, su desempeño es bien visto por el sector administrativo; pero el supervisor no ha logrado conseguir una buena imagen entre directores y docentes ya que su desempeño no tiene trascendencia al interior de las instituciones, es desconocido por los demás miembros de la comunidad, puesto que no se ha proyectado en su labor a dicha comunidad; podría decirse que su gestión es más de escritorio que de campo. la acción supervisara no ha encontrado los mecanismos para desempeñarse como líder de

los procesos educativos, no encuentra el camino para influir en la calidad de la educación, como toda la población espera que sea.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el cuidadoso análisis estadístico y lógico de la información obtenida por medio de instrumentos aplicados a los distintos estamentos de la comunidad educativa y a la luz de los planteamientos del marco teórico y conceptual, se determinan los hallazgos del perfil real y del perfil esperado del supervisor-docente. Ahora si, después de los descubrimientos obtenidos y de los nuevos conocimientos que aportó el estudio a los largo del proceso de esta investigación, se puede decir de una forma clara y con rigor científico "Hacia dónde va la supervisión docente en el Departamento de Antioquia".

Por medio del análisis, para el cual se tuvo como base las funciones y competencias planteadas en el marco conceptual y definido en términos de variables, se obtuvo como resultado la definición del perfil real, de acuerdo a los conceptos emitidos por los diferentes

estratos; a la observación directa del medio; a la experiencia y conocimiento del equipo de investigaciones y de los expertos que asesoraron el trabajo; se puede decir a ciencia cierta, cual es el desempeño actual del supervisor docente en el departamento y cómo está dirigida y organizada la acción supervisora en este momento. Igualmente se puede definir cuál es el perfil del supervisor, según las expectativas de la comunidad educativa frente al deber ser de la supervisión; de acuerdo a estos elementos se puede pasar a revisar el perfil ideal que ha sido propuesto para el programa de especialización en supervisión de la Universidad de Antioquia, para ajustarlo y presentarlo aquí como el perfil conciliatorio, porque busca reunir los elementos de lo ideal, lo real y lo esperado por la comunidad educativa; este perfil permite definir las funciones y competencias que se proponen para una posible solución, tendiente a como debe funcionar la supervisión en un futuro cercano; por último se puede concluir en términos generales sobre el desarrollo de esta investigación, los hallazgos, limitaciones y recomendaciones, para que con ello se puedan presentar las alternativas de solución y el diserto de una propuesta de estructura organizacional de la supervisión docente en el departamento.

### 5.1 SOBRE EL PERFIL REAL

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo y el análisis que se hace de cada una de las variables, se logró definir: cuál es el desempeño del supervisor en la actualidad; en cuales funciones y competencias se esta desarroliando su acción; como funciona la organización actual de la supervisión y qué imagen tiene el supervisor frente a la comunidad educativa.

Al respecto se tiene: El desempeño del supervisor actualmente es muy limitado; no logra influir en el mejoramiento del proceso educativo; su actitud es de cierta pasividad y anquilosamiento; ha perdido el cariño y aprecio por su profesión.

las funciones y competencias en las cuales se está desempeñando son las siguientes: (perfil real)

1. Como profesional: Demuestra tener claridad en la interpretación de fines, políticas y normas del sistema educativo.



2. Como comunicadores Se expresa bien por medio de sus palabras y escritos y se dedica a informar sólo lo que se le solicita.
  3. Como propiciador de relaciones humanas: Desarrolla su acción en un marco de respeto por la persona.
  4. Como evaluadores Dedicar la mayor parte de su tiempo a evaluar las instituciones educativas, en las visitas de aprobación y en la casuística que atiende; aportando sus criterios, haciendo recomendaciones y proponiendo correctivos.
- Sobre el funcionamiento de la organización actual: la distribución en los distritos es inoperante; no hay una planeación de sus actividades; no hay unidad de criterios en su forma de actuar; no hay políticas a nivel departamental sobre la supervisión; su manejo ha obedecido más a criterios de tipo político que de tipo técnico; el bajo presupuesto asignado para el desarrollo de la acción supervisora y el reducido número de supervisores no permite mejorar el desempeño; por lo tanto no se garantiza la atención a la demanda ni en cantidad, ni en calidad de acciones supervisores.

- Sobre su imagen frente a la comunidad! ha perdido prestigio; ya no se le ve como autoridad; su imagen esta deteriorada en algunos estamentos y en los otros es desconocido.

De continuar asi la supervisión tiende a desaparecer, a no ser que se dé una reacción positiva de parte de todos los estamentos comprometidos en la problemática y se logre rescatar su funcionamiento para que vuelva a ser el pilar de la educación, como lo fue en otro tiempo y como lo sigue siendo la mayoría de los países del mundo.

## **5.2 SOBRE EL PERFIL DESEADO POR la COMUNIDAD EDUCATIVA**

Se reúne aquí, el sentir mismo de la comunidad, frente a lo que ellos esperan que sea la acción supervisara, recogida por medio de los instrumentos aplicados en los diferentes estratos y planteados en términos del deber ser. El análisis realizado permite concluir! la supervisión debe ser el eje central del Sistema Educativo. (Perfil deseado).

1. Como profesional teórico de la educación: Debe ser un verdadero profesional de la educación; participar en la

elaboración de planes, políticas, programas y proyectos educativos? debe capacitarse sistemáticamente.

2. Como profesional educativo: Debe promover y participar en actividades de crecimiento profesional de los estamentos educativos; proponer alternativas de solución acordes con los fundamentos del currículo.
  
3. Como planificador educativo: Debe ser un excelente planificador educativo, para poder orientar a los directivos docentes y docentes en el desarrollo del currículo según las necesidades de la comunidad; participar en la elaboración de diseños de programas e innovaciones para y con los diferentes estamentos de la comunidad.
  
4. Como administrador educativo: Debe participar en el diseño y aplicación de los instrumentos técnicos apropiados; desarrollar sus propios proyectos educativos; asesorar el proceso educativo en todos los niveles; aplicar el proceso administrativo a todas sus acciones; velar por la aplicación de los correctivos a partir de los resultados; participar en el diseño del currículo; asesorar y orientar a los estamentos educativos en los procesos curriculares; promover acciones que redunden en el mejoramiento del currículo.

5. Como comunicador: Debe apropiarse de las diferentes técnicas de comunicación; fomentar todo tipo de relaciones que conduzcan a la integración de la comunidad; divulgar las acciones educativas, a través de las distintas técnicas y canales de comunicación.
6. Como propiciador de relaciones humanas: Debe fomentar las buenas relaciones entre los diferentes estamentos; debe ser conciliador, buscando que se utilice el diálogo a fin de obtener un clima de armonía; respetar y entender la persona en su ser.
7. Como manejador de medios: Debe adquirir formación en este campo; manejar los medios de enseñanza y tener elementos para asesorar la adquisición de materiales y textos en el área de su especialización.
8. Como evaluador educativos Debe conocer todo lo concerniente a evaluación educativa; diseñar procesos y técnicas de evaluación a realizar en el interior de las instituciones educativas.
9. Como investigador educativo: Debe ser una función muy importante de su acción supervisora; trabajar a la par con todos los demás estamentos en la ejecución de

investigaciones conducentes a mejorar realmente la calidad de la educación en nuestro departamento.

- Sobre su estructura organizacional: la supervisión debe ser reestructurada en su funcionamiento y organización; la capacitación de la supervisión debe ser sistemática, especializada, estructurada y de una mayor exigencia por parte de la Secretaria de Educación; el supervisor ha de mantenerse actualizado en todos los campos y sobre todo en su especialidad, para ello se requiere de unos canales de información ágiles y oportunos, y de mucho interés por parte de cada uno de los supervisores por su autocapacitación.

El supervisor debe participar en el mejoramiento de la calidad de la educación, para ello se requiere de una reestructuración del funcionamiento de la supervisión y su reorganización; igualmente revisar las funciones que tanto el supervisor como otros agentes de la Secretaria deben desempeñar porque hay algunas que no se están desempeñando, otras en las cuales no se tiene claridad en cuanto a quienes corresponde y otras que son desempeñadas por vanos de ellos sin ninguna coordinación; la supervisión debe estar organizada por programas, trabajar con base en proyectos educativos, como una dirección dentro de Secretaría y con una unidad de mando que le

permita unificar criterios; además el trabajo debe hacerse conformando grupos interdisciplinarios y esto requiere de una reestructuración de otras dependencias de la Secretaría; tanto el presupuesto como el número de supervisores ha de ajustarse a las necesidades reales de la acción supervisora; tener sumo cuidado en la selección del personal aspirante a la supervisión, que cumpla estrictamente los requisitos exigidos, por el sistema de concurso, para que se garantice su idoneidad.

Exige evaluación objetiva, continua y sistemática tanto de la acción supervisora como de cada uno de los supervisores en su desempeño y aplicar los correctivos pertinentes.

la casuística es una competencia de las directivas de las instituciones, por el director de núcleo y por las dependencias que continúan en línea de autoridad, ya que ellos tienen el poder de tomar decisiones y aplicar los correctivos.

El futuro de la supervisión docente depende de muchos factores cuyo análisis no deja de ser complejo; pero sobre todo en lo que respecta a la eliminación de obstáculos y barreras que han impedido, en la mayoría de los casos el avance y consolidación que la ubique en

posiciones de relevancia y jerarquía en las estructuras organizativas de la Secretaria de Educación. Estos obstáculos se afianzan aún más por la ausencia de políticas concretas en el sistema educativo, por el exceso de politización del servicio; por la burocratización de que ha sido objeto; por la escasa capacitación de algunos de ellos y por la indiferencia hacia la supervisión de parte de los más altos niveles de la administración educativa que no quiere tomar una decisión al respecto. la supervisión por su misma posición carece de medios para enfrentar la problemática y de ahí su indiferencia y pasividad.

Es papel de la Secretaria de Educación fortalecer el papel de la supervisión dentro del Sistema Educativo, el decreto 1246 del 11 de junio de 1990 en su artículo 20 así lo contempla.

Ello requiere de recursos humanos altamente calificados y capacitados y unos recursos económicos ajustados a las necesidades reales.

### 5.3 SOBRE EL PERFIL PROPUESTO PARA la ESPECIALIZACION EN SUPERVISION EDUCATIVA

Antes de sugerir algunos criterios que permitan la revisión del perfil del supervisor educativo, planteado para el programa de especialización en supervisión de la Universidad de Antioquia, y de acuerdo a los hallazgos obtenidos en este trabajo, tanto en el marco teórico como en el análisis de resultados; es necesario tener claridad sobre el propósito de este perfil.

El perfil trata de formar en los estudiantes de la especialización un profesional con unas competencias-ideales, que debe luego tratar de involucrarlas en la acción supervisora; se busca con ello crear una actitud amplia y abierta para abordar un sinnúmero de actividades que son desempeñadas en la practica por todos los agentes educativos; es por esto que en el perfil se contemplan funciones y competencias que deben ser desempeñadas por el supervisor educativo, entendiéndose ésta como cualquiera de los agentes que funcionan en el sistema escolar; tanto el profesor, el director, como ios demás funcionarios de la educación estén llamados a ser supervisores de sus propios procesos educativos, de ahí el listado tan grande de competencias.



Se encuentra entonces en este perfil que:

Son demasiadas competencias para pensarse que un solo funcionario las pueda asumir; muchas de estas competencias están dadas en una forma tan específica que pueden convertirse en actividades tendientes al desempeño de una de las competencias; igualmente se considera que algunas funciones y competencias pueden ser fusionadas debido a su similitud y también a la posibilidad de estar comprendidas implícitamente dentro de otras.

A manera de ejemplo: si se observan las dos primeras funciones, se tiene en la primera, profesional teórico de la educación y en la segunda profesional educativo, El ser profesional educativo lleva implícito el manejar la teoría educativa, por lo tanto la primera se puede convertir en una competencia tendiente a cumplir con la función de profesional educativo.

Después de esta aclaración, el equipo de investigadores se propone hacer unas sugerencias dirigidas a quienes diseñaron el perfil y los estamentos que pertenecen al programa, tanto a nivel administrativo como docente y alumnos supervisores, para que en forma conjunta revisen esta propuesta y la ajusten a sus propios intereses, ya que, para que el equipo de investigadores hiciera un

nuevo diserto se requería de hacer un estudio más específico y una evaluación del programa, y ello se sale de los objetivos propuestos para esta investigación. Se debe disertar un perfil profesional que se ajuste más específicamente al supervisor como agente educativo, que se desempeña en el cargo determinado para la supervisión docente, como estamento organizado para cumplir con unas acciones específicas y que en conjunto velan por el mejoramiento de la calidad de la educación, sin descartar que otros funcionarios también realicen en su contexto una supervisión de sus propios procesos.

Se propone entonces como base para esta revisión, un perfil que en este trabajo se ha llamado el perfil conciliatorio y que aparece, para no repetirlo, en el capítulo final que es el que contiene la propuesta de organización para la supervisión docente.

#### **5.4 SOBRE la INVESTIGACION**

Una vez culminado el dispendioso trabajo de investigación del fenómeno, "Hacia dónde va la Supervisión Docente en el Departamento de Antioquia" sólo queda expresar los sentimientos vividos por el equipo de investigadores,

frente a las experiencias por las que fue necesario pasar a lo largo de todos los procesos que exige el trabajo científico, con los requerimientos y alcances de este fenómeno trascendental para la educación en nuestro departamento»

Con estos criterios se abordó el problema y ese espíritu acompañó a cada uno de los investigadores, a lo largo del camino, para llegar ahora a recoger satisfactoriamente los frutos obtenidos en los hallazgos, en el enriquecimiento a nivel de conocimientos y en el crecimiento personal y profesional aportado por esta valiosa experiencia.

Queda además la satisfacción de haber cumplido con los objetivos propuestos y de haber superado aunque a veces con dificultad y esfuerzo, todos los obstáculos que necesariamente se presentan en este proceso de descubrir evidencias que le permitan aportar algo a la ciencia y a la comunidad educativa. la forma de avanzar y el esfuerzo por superar las dificultades, con miras al progreso de la educación misma, le deja al equipo la expectativa de qué seguirá?; serán tenidos en cuenta esto nuevos conocimientos?; su divulgación servirá para que se evidencie el fin del trabajo, cual es el de lograr de las autoridades educativas que le presten atención ai pilar

de la educación que es la supervisión docente?; se llegará a concretar de la mejor manera una reestructuración de esta acción, para garantizar en cierta forma un mejoramiento de la calidad de la educación?; espera el equipo de investigadores que así sea en un futuro muy cercano.

Los descubrimientos que se lograron con el trabajo ya han sido expresados a lo largo del análisis, de las conclusiones, de las alternativas de solución y en la propuesta final, de organización de la supervisión; sin embargo se encontró un fenómeno que no ha sido descrito suficientemente y que tiene que ser motivo de atención inmedita por parte de todos los agentes educativos y en especial por la administración a todos los niveles; este problema se detectó a lo largo de toda la investigación. Tanto en el rastreo de información teórica como de campo, se descubrió la inquietud que continúa latente en toda la comunidad educativa nacional e internacional; la preocupación no es de ahora, ha acompañado al hombre a través de la historia y tiene que seguir acompañándolo inmemorablemente. la preocupación va dirigida a como mejorar cualitativamente la educación y en lo que respecta a este trabajo, qué participación tiene el supervisor docente en esta cualificación; se encontró entonces, que en todos los estamentos se están realizando

múltiples acciones en búsqueda de esta cualificación; se podría hacer un listado inacabable de las actividades emprendidas desde todos los niveles para tratar de aportarle, desde su punto de vista, elementos que conduzcan a este fin; pero desafortunadamente el esfuerzo es en vano, en la práctica todo sigue casi igual; es necesario decir, que se encontró en cada una de las esferas; instituciones, núcleos, distritos, Secretaria de Educación en todas sus dependencias, en el Ministerio de Educación Nacional y además en las universidades y en el movimiento pedagógico una preocupación constante; para ello se invierten enormes recursos financieros, humanos y pedagógicos y por esto proliferan desde hace algunos años, en todos estos niveles, actividades sobre todo dirigidas a la base docente y administrativa docente, tendientes a mejorar la educación y girando todas alrededor de la Renovación Curricular.

Al respecto se encuentra en la actualidad una saturación teórica y una divulgación suficiente, sobre renovación curricular, pregúntese; Cuántos libros, folletos, documentos, artículos, y tendencias teóricas se han editado en el medio sobre este tema?; cuántos cursos de capacitación, congresos, seminarios, eventos, talleres, jornadas de reflexión, reuniones, etc. se han programado y se han llevado a cabo para divulgar el fenómeno?;

cuántos capacitaciones, facilitadores, profesionales, expertos y líderes se han preparado y desplazado para cubrir estas actividades?; cuántos planes, programas, proyectos y cursos se han disertado para ello?? a qué cantidad de población educativa se ha cubierto con estas acciones?; hasta aquí la respuesta a estas preguntas es que hay una saturación al respecto; pero pregúntese, que se ha logrado en cuanto a;

Su aplicación?; su puesta en marcha?; cuántas instituciones se han renovado?; cuántos docentes aplican en su práctica la Renovación Curricular?; cuántos directivos la administran?; siendo honestos la respuesta, no es muy satisfactoria. Todavía hay muchos educadores que se quejan de no haber sido capacitados satisfactoriamente.

De acuerdo a los resultados de este trabajo se puede entender que este desfase existente entre la teoría y la práctica educativa tiene su razón de ser, en el sentido de que todos los esfuerzos se hacen de una manera desmembrada, cada entidad realiza sus acciones de una forma independiente sin preocuparse por un seguimiento y evaluación del programa; hace falta un estamento aglutinador, que coordine, controle y evalúe sistemáticamente estas acciones y su puesta en marcha.

Muchas entidades están a la espera de que se les diga, ya no qué hacer, sino cómo hacerlo y que se les exija su aplicación. Definitivamente este es el papel primordial de la supervisión docente; es necesario que se reestructure su funcionamiento actual que lleve a cabo su fin; esta es la necesidad apremiante del Sistema Educativo en la actualidad; se requiere de un estamento que se desempeñe y tenga facultades, funciones y autoridad para orientar, coordinar, vigilar y evaluar todas las acciones del proceso educativo.

Teniendo una correcta planeación, ejecución y evaluación de los programas, que se desarrollan y con un seguimiento real, hecho por la supervisión se permite una integración y unificación de las acciones educativas, con miras a su verdadera cualificación, ya no teórica sino práctica. Con la organización de la supervisión docente por programas y desempeñándose en las funciones y competencias que se plantean en esta investigación se están garantizando una mayor eficiencia y una optimización de los recursos humanos y financieros.

## **5. 5 RECOMENDACIONES**

### **5.5.2 A la Secretaria de Educación y Cultura del Departamento**

Es de urgente necesidad que la Secretaria realice una reestructuración de la organización y funcionamiento de la supervisión docente; debe además poner en marcha una revisión general del funcionamiento de otros estamentos educativos, como son los programadores académicos, los sico-orientadores, la capacitación docente, la oficina de planeamiento, con el fin de reunir estas fuerzas vivas de la educación para que trabajen con armonía, buscando que todos orienten sus acciones, desde sus propias funciones, hacia un fin común, la cualificación de la educación, haciendo práctica la Renovación Curricular; debe estructurarse desde la oficina de capacitación un programa sistematizado y especializado para la supervisión docente; debe reorientar sus acciones hacia la aplicación de la teoría educativas, por medio de una mayor exigencia a las instituciones educativas y a sus funcionarios para que presenten acciones concretas en cuanto al proceso educativo que realizan, valiéndose del conducto administrativo, las líneas de autoridad, exigiéndoles de



verdad, evidencias de sus avances y logros; dotando además a i a supervisión docente de autoridad para el desempeño de las funciones de planeación, asesoría, seguimiento y control de todo el proceso curricular y en todos los niveles del Sistema Educativo.

#### **5.5.2 A la Universidad de Antioquia**

Más concretamente a la Facultad de Educación en el Departamento de Educación Avanzada.

la universidad debe adelantar acciones tendientes a;

Continuar con el programa de especialización en supervisión educativa que ya está en su segunda cohortes evaluar el programa para hacer ajustes al perfil profesional propuesto y para mejorar en su metodología de trabajo y aportes académicos a sus estudiantes; hacer un seguimiento de la eficiencia del programa, organizando encuentros o seminarios con los egresados de las cohortes, para garantizar una profesionalización continuada y un apoyo a la puesta en marcha de los conocimientos adquiridos en el programa.

la facultad debe continuar fomentando este tipo de especializaciones, haciéndolas extensivas a **otros** funcionarios. Por ejemplo, es necesario disertar un programa de especialización en Dirección de Núcleo de Desarrollo Educativo, como una necesidad apremiante en la actualidad, dadas las condiciones que **se** crearon con el Decreto del Ministerio, 124<b de junio 11 de 1990, sobre el sistema de nuclearización; igualmente debe pensarse en la especialización para otros funcionarios como son los programadores académicos y los de planeamiento **Educativo**.

Se deben seguir fomentado estas líneas de investigación; es importante elaborar proyectos de investigación sobre; el perfil del Director de Núcleo, el perfil de Programador Académico, el perfil del Capacitador Docente.

### **5.5.3 A la Asociación de Supervisores Docentes del Departamento de Antioquia "ASDA"**

Se recomienda en especial a su junta directiva;

Continuar luchando por recuperar el papel del supervisor docente; seguir fomentando en sus asociados el deseo de capacitación continua? velar porque se vinculen a ia

supervisión personas idóneas, con criterios claramente profesionales y no de otra índole; insistirle a los supervisores para que fomenten valores de solidaridad, integración y de ayuda mutua; fortalecer el crecimiento del supervisor como persona, en sus relaciones humanas, el buen trato, el respeto mutuo, el enriquecimiento profesional y personal con mucha ética, hasta lograr recuperar su rol en la sociedad, porque así su acción repercute realmente en el mejoramiento de la educación; continuar fomentando el espíritu de investigación para que en asocio con otras entidades la supervisión aporte avances científicos en el ámbito educativo.

#### **5.5.4 A los Supervisores Docentes**

Se recomienda a todos y cada uno de los supervisores:

Mantener una actitud abierta al cambio; valorarse como profesional, teniendo muy en cuenta su papel dentro del Sistema Educativo; preocuparse siempre por su autocapacitación y actualización para su desarrollo personal; desempeñarse como líder educativo que es, preocupado por vigilar el avance y la calidad de los procesos educativos; dedicarse al cumplimiento estricto de

sus funciones y competencias; exigirse a si mismo y a los demás agentes educativos, una idoneidad profesional y humana intachable; enamorase al fin y ai cabo de su profesión. Sólo asi podrá recuperar su rol dentro de la comunidad educativa y responder a las exigencias actuales del Sistema Educativo y de la sociedad en general.

6. DETERMINACION DE ALTERNATIVAS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO  
DE la SUPERVISION DOCENTE EN EL  
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

Culminado el análisis de los resultados, arrojados por los instrumentos aplicados a los diferentes estratos, se plantean alternativas que conducen al logro de uno de los objetivos, cual es el de proponer un modelo de organización de la supervisión docente en el departamento.

El estudio se hace en dos instancias administrativas: Regional y distrital.

Se entiende por labor supervisara a nivel regional la que atiende a la estructura de SEDUCA , organizada en t direcciones, divisiones y secciones que funcionan a nivel central»

**la supervisión a nivel regional dependería entonces de**  
una de estas unidades administrativas y su organización  
podría darse por programas o por grupos  
interdisciplinarios.

Se entiende por labor supervisora a nivel distrital, el desempeño de las funciones desde los distritos educativos, que son unidades operativas con dependencia en línea directa de la dirección operativa de la Secretaría.

**la** supervisión a nivel distrital se subordina con autoridad funcional al jefe de distrito? puede darse igualmente por programas, por grupos interdisciplinarios, o continuar la organización actual.

Sea cual fuere el tipo de organización y el nivel, la supervisión ejecutará acciones de asesoría, vigilancia y control sobre los procesos educativos. Ha de hacer especial énfasis en las acciones de control en aras de que la educación tenga quienes ejerzan vigilancia de su calidad.

### 6.1 ALTERNATIVA 1: la SUPERVISION POR PROGRAMAS

Un programa es uno, o varios componentes operativos que funcionan dentro de unidades administrativas. Ejemplo: la dirección de Currículo Centro Experimental Piloto; dependen de ella varias divisiones y éstas a su vez tienen programas.

la supervisión por programas se puede dar a nivel regional o a nivel distrital.

A nivel regional es la que se da en el departamento desde la administración central, atendiendo a la estructura orgánica de la Secretaria de Educación y Cultura.

A nivel distrital es una unidad operativa con radio de acción de acuerdo a la distribución en regiones geográficas hecha en el departamento.

Los programas que atendería la supervisión serían:

~ De la división de Educación Formal

- . Preescolar
- . Básica primaria, incluyendo el programa de escuela nueva.

- . Básica secundaria y media vocacional, incluyendo la diversificación.
- De la división de Educación Especial
  - . Limitado sensorial
  - . Retardo en el desarrollo
  - . Protección y reeducación
- De la división de Educación no Formal de adultos y comunidades indígenas
  - . Educación de adultos y artesanías
  - . Indígenas
- De la división de Registros y Diplomas
  - . Legalización de estudios
- De la dirección de extensión cultural
  - , Extensión cultural

#### **6.1.1 Operacionalidad**

la supervisión por programas hace referencia al trabajo continuado que realiza un supervisor en un determinado programa,



**6.1.1.1 Funcionamiento:** la acción **supervisor« en los** programas se consolida en el diseño, asesoría y control permanente y sistemático de los objetivos de un determinado programa.

**6.1.1.2 Organización:** la dependencia funcional de la supervisión dentro del programa a nivel regional obedece a la autoridad de los jefes de las divisiones donde están desempeñando las funciones. la dependencia administrativa se da a través de la dirección de currículo donde se establece una coordinación general que a su vez dependería en autoridad en línea directa de la jefatura de la Dirección, convirtiéndose en el primer canal de comunicación entre la jefatura, los jefes de divisiones donde están los programas, y los supervisores.

la supervisión docente por programas en los distritos, significa que en cada distrito existirán supervisores especializados para los programas existentes. la dependencia administrativa debe subordinarse a la autoridad funcional del jefe de distrito.

## 6.1.2 Evaluación

### 6.1.2.1 Factores positivos:

- Se da mayor frecuencia y continuidad en los procesos, facilitando el establecimiento de correctivos a luz de la filosofía de cada programa.
- Orienta en forma directa el diseño de proyectos, permitiéndole confrontar los aspectos teóricos prácticos de las investigaciones que el docente emprenda.
- Permite conocer más de cerca la problemática educacional inmersa en el programa, llevando la propuesta de soluciones acordes con la realidad del medio en el que se presentaron tales problemas.
- la interacción con los docentes es más continua, permitiendo conocer las limitaciones propias y de los demás, requeridas para una buena asesoría.
- Facilita el diagnóstico de capacitación, llevando al diseño de la misma y ajustado a la realidad.

Conlleva a la especialización, ya que requiere de preparación, en los aspectos teóricos específicos y exige de consulta con otros profesionales.

Facilita la integración profesional, entre los docentes, permitiendo el crecimiento del saber entre ellos, además genera grupos de trabajo donde se comparten vivencias.

Se da una clara división del trabajo determinando así líneas funcionales de relación.

Facilita la acción presupuestal ya que se haría de acuerdo a una verdadera planeación por proyectos, que conlleva a un diagnóstico de necesidades.

Redunda la incidencia de la acción supervisara en la calidad de la educación dado el nivel de exigencia y compromiso que se gestaría.

Controla y sistematiza la experiencia docente con mayor rigurosidad, conduciendo a obtener autoridad legal y moral en el cargo.

- Motiva a la supervisión a innovar acciones pedagógicas que conllevan a reforzar y valorar las reformas educativas.
- Se optimizan los recursos existentes.
- El seguimiento y asesoría al programa es más sistemático y exige de aportes de otras disciplinas que van a enriquecer la labor supervisora.
- El trabajo parte de proyectos claros, con funciones y planes de acción para todos y cada uno de los comprometidos en el programa.
- Especializa la capacitación de la supervisión.

#### **6.1.2.2 Factores limitantes**

- El número actual de supervisores no garantiza el cubrimiento total de la demanda.
- Se restringe la visión global de otros programas.

la preparación de algunos supervisores es deficiente<sup>5</sup> lo que exige de un programa de capacitación continuado.

Requiere de una mayor asignación presupuestal.

la situación actitudinal de muchos supervisores dificultaría la implementación de la alternativa por lo que se requiere de una renovación de los actuales funcionarios.

## 6.2 ALTERNATIVA 2: SUPERVISION POR GRUPOS INTERDISCIPLINARIOS

Los grupos interdisciplinarios son equipos de trabajo, conformados por profesionales de distintas disciplinas con un objetivo común.

Dentro de las acciones interdisciplinarias cada profesional, desarrolla su función a la luz de proyectos previamente planeados por el equipo.

A nivel regional los equipos interdisciplinarios, se conforman atendiendo a los profesionales de diferentes disciplinas que laboren dentro de las divisiones y

secciones. Estos grupos pueden estar conformados de la siguiente manera:

En la división de Educación Formal funcionaría con supervisores, programadores, psico-orientadores, psicólogos, expertos en sistemas y trabajadores sociales.

En la división de Educación Especial funcionaría con supervisores, programadores, psicólogos, terapistas, psicopedagogos y trabajadores sociales.

En la división de Educación no formal funcionaría con supervisores, programadores, psicólogos y antropólogos y trabajadores sociales»

El número de personas y la especialidad de los cargos del equipo varía según la disponibilidad de recursos a nivel regional. Los recursos financieros y humanos deben asignarse de acuerdo a un estudio de necesidades, procurando la optimización de ellos.

### **6,2.1 Operacionalidad**

la supervisión como equipo interdisciplinario hace referencia a un equipo de trabajo compuesto por supervisores y otros profesionales de diferentes áreas, cuyas metas son comunes en el ámbito del programa al cual desarrollan y asesoran.

**6.2.1.1 Funcionamiento!** El grupo interdisciplinario diserta, asesora y controla el programa que tiene a cargo; previo diagnóstico de necesidades del sector.

**6.2.1.2 Organización:** la dependencia administrativa de la supervisión, dentro del trabajo interdisciplinario obedece a la autoridad funcional del jefe de la unidad administrativa, donde esté desempeñando sus funciones de acuerdo al programa.

la dependencia administrativa a nivel central se da a través de la dirección operativa donde existe una coordinación general que es el primer canal de comunicación entre ésta, los jefes de divisiones o de distrito y los supervisores.

Dentro del equipo de trabajo es el supervisor quien debe liderar los procesos.

Esta forma de organización puede implementarse a nivel regional? a nivel distrital es difícil dados los costos y la poca disponibilidad de recurso humano requerido en cada distrito.

## **6.2.2 Evaluación**

### **6.2.2.1 Factores positivos**

El perfeccionamiento del currículo y el mejoramiento de la educación sólo es posible mediante acciones coordinadas e integradas de varios especialistas.

Se asume con más eficiencia el cumplimiento de las funciones.

- Es una de las mejores técnicas para la organización y efectividad en el trabajo.



Habrá más esfuerzos por unificar los procesos democráticos.

Habrá más sentido de éxito en el trabajo.

Es mas completa y confiable la aplicación de los procesos.

Se conoce mejor el grupo humano con el cual se va trabajar apreciando sus intereses y capacidades.

Algunas técnicas de supervisión pueden ser realizadas mejor, mediante la interacción grupal que implica compartir experiencias, ideas y los hallazgos de la investigación educativa.

Controla y sistematiza las experiencias docentes con mayor rigurosidad.

Coloca a la supervisión en sitio de privilegio, con un enfoque fundamentalmente cooperativo.

Crea mayor compromiso, fomentando la responsabilidad compartida.

Se da mayor eficiencia y continuidad, en los procesos facilitando el establecimiento de correctivos frente a las funciones de cada profesional educativo.

Orienta en forma directa el desarrollo de proyectos, permitiéndole confrontar los aspectos teórico prácticos de las investigaciones que los docentes emprendan.

Se conoce más de cerca, situaciones problema dadas en cada contexto educativo, procurando su solución con mayor autoridad.

Facilita el diagnóstico de capacitación.

Conlleva a la especialización, además de la interacción con otros especialistas.

Facilita la acción presupuesta!, dado que se da una verdadera planeación.

Redunda en una buena calidad de la educación dada la interdisciplinabilidad del trabajo.

Motiva las innovaciones, acciones pedagógicas que conllevan a dar solidez a las reformas educativas.

- Se optimizan los recursos existentes.
  
- las acciones integradas de varios profesionales engendra en los docentes y el equipo, sentido de compromiso con las instituciones, además del crecimiento profesional.
  
- El trabajo parte de metas claras para todos y cada uno de los comprometidos en el desarrollo y asesoría.
  
- Orientan y evalúan de manera objetiva y constructiva el proceso educativo.

Reconoce la necesidad de la división del trabajo.

#### 6.2.2.2 Factores limitantes

Disponibilidad de profesionales para la conformación de equipos especialmente a nivel distrital.

- Diferencias de formación docente entre los supervisores y los técnicos.
  
- Requiere de una mayor asignación presupuestal.

En la actualidad hay una inadecuada selección de profesionales en el desempeño, que dificulta la conformación de equipos.

Un inadecuado manejo de las relaciones personales frente a las aptitudes y actitudes profesionales.

la organización actual es un obstáculo para el trabajo interdisciplinario.

Se dificulta la unidad de dirección.

la poca idoneidad de algunos administradores de la supervisión entorpece el buen funcionamiento.

El diseño de la carta organizacional dificulta el manejo de autoridad.

El desconocimiento de funciones de algunos agentes educativos con relación a los fines del sistema.

**la dificultad de encontrar líderes que se apropien de los programas.**

### 6.3 ANALISIS COMPARATIVO ENTRE ALTERNATIVAS

Se comparan tres alternativas: las dos trabajadas en este capítulo y la organización actual analizada como objeto del estudio.

Se identifica cada alternativa según el siguiente código:

1. Por programas
2. Por equipos interdisciplinarios
3. la actual

ASPECTOS POSITIVOS	ALTERNATIVAS		
	1	2	ó
1. Mayor eficiencia y continuidad en ios procesos.		X	
2. Se conoce más de cerca la problemática educativa.	x	X	
3. Interacción con docentes.	x	X	
4. Orienta en forma directa el diseño de proyectos.	X	X	
5. Conlleva a la especialización.	x	X	
6. Facilita la integración profesional entre los docentes.	X		
7. Se da una ciara división del trabajo.	X		
8. Facilita la asignación presupuesta!.	X	X	

ASPECTOS POSITIVOS	ALTERNATIVAS		
	1	2	3
9. Se controla y sistematiza la experiencia docente.	x	x	
10. Incide en la calidad de la educación.	x	x	
11. Facilita el diagnóstico de capacitación.	x	x	
12. Motiva al supervisor a innovar acciones pedagógicas.	x	x	
13. Optimización de recursos.	x	x	x
14. Seguimiento y asesoría sistemática.	x	x	
15. Acciones integradas, generando en el docente y el supervisor sentido de compromiso.	x	x	
16. Proyectos claros.	x	x	
17. Especializa la capacitación de la supervisión.	x	x	
18. Proporciona ambientes agradables.	x	x	x
19. Orientan y evalúan de manera constructiva el proceso educativo.	x	x	
20. Se aplica la división del trabajo.	x	x	
21. Enfoque cooperativo.		x	
22. Es una de las mejores técnicas para la organización y efectividad del trabajo.		x	
23. Habrá más esfuerzo por unificar los procesos democráticos.		x	
24. Es más completa y confiable la aplicación de los procesos.	x	x	
25. Controla y sistematiza la experiencia docente con más rigurosidad.	x	x	

ASPECTOS POSITIVOS	ALTERNATIVAS		
	1	2	3
26. Crea mayor compromiso entre docentes y supervisores	x	X	
27. Orientación directa del diserto de proyectos»	X	x	
28. Redunda en la calidad de la educación.	X	X	
29. Se optimizan los recursos existentes.	X	X	
30. Facilita la aplicación de algunas técnicas de supervisión.	X	X	X
31. Mejor apreciación de intereses y necesidades del grupo.	X	X	
32. Sentido del éxito.		X	
33. Mayor eficiencia en el cumplimiento de las funciones.		X	
34. Perfeccionamiento en sus acciones curriculares	X	X	
35. Orienta la implementación de la reforma educativa.	X	X	X
36. Mide y evalúa en términos de objetivos		X	ex
37. Requiere de iniciativa y creatividad en el método.	X		X
38. Disciplina la actividad educativa.	x	<b>x</b>	
FACTORES LIMITANTES			
39. Restringe la visión global de los programas.	x		A
40. Exige un programa de capacitación continuada.	x	x	X
41. Requiere un incremento en el número de supervisores.	x	x	

ASPECTOS POSITIVOS	ALTERNATIVAS		
	1	2	3
FAC ;"ORES LIMITANTES			
4. Exige una mayor asignación presupues- ta!		X	
5. Necesita la renovación de los actuales funcionarios.	x	x	x
6 . Presenta dificultades para el trabajo intedisciplinario.	x		x
7» Riñe con la filosofía educativa actual			x
8. Posibilita la falta de unificación en la unidad de mando.	x	x	
9. Situación actitudinal actual.	x	x	
10. Disponibilidad profesional para la conformación de equipos.		x	
11. Diferencia de formación docente entre técnicos y supervisores.		x	x
12. Inadecuada selección profesional.	x	x	x
13. Inadecuado manejo de relaciones personales frente a actitudes y apti- tudes profesionales.		x	x
14. la actual organización es obstáculo para los grupos interdisciplinarios.		x	x
15. Dificulta la unidad de dirección.		x	x
16. Poca idoneidad de algunos administra- dores de la supervisión.	x	x	x
17. El diserto de la actual estructura orgánica de SEDUCA dificulta el mane- jo de autoridad.	x	x	
18. la falta de liderazgo en los programas	x	x	x



## 6.4 SELECCION DE la ALTERNATIVA

Para seleccionar la alternativa más viable se tienen en cuenta múltiples factores, que se pueden reunir en tres aspectos fundamentales: la experiencia} los resultados ae esta investigación y el costo efectividad.

### 6.4.1 la experiencia

El retomar las experiencias de un estilo de supervisión que en el pasado demostró efectividad, probablemente desempeñe un papel importante en la decisión. El administrador experimentado cree a menudo sin haberlo comprobado, que las acciones que ha cumplido y ios errores que ha cometido le dan una guía infalible hacia el futuro. Hasta cierto punto la actitud de que la experiencia hace al maestro, se justifica, siempre y cuando se evalúe objetivamente los aciertos y desaciertos y se avance hacia el cumplimiento de unas metas. Sin embargo existe el peligro de atenerse a la experiencia como guía para la acción futura, sin tener en cuenta la evolución de los fenómenos en el tiempo y en el espacio; por esto es necesario alimentaria con fundamentos

teóricos que la fortalezcan; la ideología siempre va a un ritmo más acelerado que la acción misma; es por esto que si se analizan cuidadosamente la experiencia y se toman las razones fundamentales del éxito y del fracaso, a la luz de las necesidades cambiantes que fundamentan .la teoría, es muy útil para la implementación de la decisión.

la experiencia tenida en el departamento, en aftas anteriores (1981-1984), cuando se estructuró la supervisión por programas, se justifica volverla a Implementar.

#### 6.4.2 Los resultados de la investigación

Esta es la técnica más usual, cuando se requiere tomar una decisión, sobre todo cuando la investigación se ha realizado con un alto índice de confiabilidad por el rigor científico con el que se trabaje, como lo ha sido esta investigación.

En este trabajo fueran planteadas varias alternativas obteniendo resultados ciaros y concretos, que después de ser cuidadosamente analizados permiten definir el mejor de

los caminos que debe tomar la supervisión hacia el futuro, si se quiere que cumpla con su fin último cual es el de velar por el mejoramiento de la educación.

Entre los hallazgos después de la evaluación de las alternativas, se tiene que, definitivamente hay que reestructurar el funcionamiento de la acción supervisora. la alternativa ideal sería la del funcionamiento de la supervisión por grupos interdisciplinarios. Después de observar cuidadosamente los factores limitantes y positivos, se encuentra que es la que garantiza mayor efectividad, sobre todo en cuanto a la unidad de criterios, las posibilidades de enriquecimiento profesional y la de interrelación con otros profesionales con quienes trabajaría conjuntamente, lo que permitiría la atención del nivel local de una manera más científica y por lo tanto una mejor calidad en el servicio.

#### 6.4.3 Costo y efectividad

A nivel administrativo se debe tener muy en cuenta este análisis de costo-efectividad o beneficio-costos.

En su forma más simple consiste en una técnica para escoger una alternativa que garantice con el menor costo un óptimo beneficio.

i En este sentido la alternativa que tiene el menor costo es como funciona actualmente, pero la inoperancia de este sistema, como lo demostró esta investigación, da por descartada esta alternativa.

las demás alternativas presentadas requieren de un incremento en el costo, pero con ellas se garantizaría una mayor cualificación en el cumplimiento de las funciones y competencias en relación con la efectividad en los procesos y los objetivos deseados.

Haciendo un balance de las dos alternativas tenemos;

( Por grupos interdisciplinarios garantiza el máximo de beneficio pero un costo demasiado alto.

z Por programas se presentaría un alto beneficio y un costo menor que la anterior.

En cualquiera de estos dos estilos, si se implementa a nivel distrital los costos se elevarían muchísimo sobre todo debido al incremento en el número de personas que se

necesitarían para cubrir los programas. Por lo tanto se considera que según el criterio de costo-beneficio favorece la alternativa de organización de la supervisión docente por programas a nivel regional.

## 7. PROPUESTA. SUBSISTEMA DEPARTAMENTAL DE SUPERVISION DOCENTE

### 7.1 JUSTIFICACION

Como puede apreciarse en los resultados obtenidos en el presente trabajo, es de apremiante necesidad para la educación en el departamento, reestructurar el funcionamiento actual de la acción supervisara.

En el análisis y evaluación de las alternativas antes propuestas se encontró, que la más viable es la supervisión por programas, de acuerdo a las circunstancias educativas del momento; a los resultados de la investigación<sup>5</sup> los teóricos de la educación, como se planteó en el marco teórico del trabajo y el análisis del costo beneficio, entre otros.

Además se desprende del estudio que la tendencia de todos los estamentos es a que la supervisión funcione por programas; aunque el grupo investigador considera que lo ideal es una organización por grupos interdisciplinarios, pero que estos son de difícil implementación dadas las características de la estructura organizacional de la Secretaría de educación. De ahí que se deba buscar que los supervisores en sus respectivos programas desarrollen su acción tratando de involucrar al mayor número de profesionales posibles, con miras a ganar espacios que conlleven a un acercamiento a la alternativa ideal.

En el trabajo se descubre que la experiencia tenida por la supervisión entre los años 1981 y 1984, en el departamento, que a pesar de no haber sido evaluada, dejó expectativas y satisfacción entre la comunidad educativa por la efectividad que se estaba demostrando en tan corto tiempo«

El trabajo por programas garantiza que en el futuro se recupere la calidad de la acción supervisara; se atiende la demanda a nivel local con mayor eficiencia y profesionalismo y se mejore cualitativamente la educación.

## 7.2 CONCEPTUALIZACION

la acción supervisara es un pilar fundamental en el proceso educativo lo que se ha demostrado a través de la historia. En todos los sistemas educativos del mundo y sobre todo en los paisas latinoamericanos, es objeto de especial atención dada su importancia en el engranajes educativo.

En nuestro país, la supervisión, en este momento, es objeto de discusión y análisis. las posiciones a favor y en contra, tienen sus propios defensores. Se requiere entonces por parte de los agentes de la administración educativa en la Secretaria, aprovechar el momento para realizar una revisión de la estructura organizativa, tendiente a tomar una decisión positiva para dar claridad al conflicto.

Los aportes de este estudio de seguro les serán de gran ayuda; el momento más apropiado es este, puesto que se exige realizar una reorganización de acuerdo al decreto del Ministerio de Educación Nacional Nro. .1246 del 11 de junio del presente año, y que faculta a la entidad departamental en el artículo 20, para adecuar y reglamentar la supervisión educativa regional, con base



en las necesidades de orientación, asesoría y seguimiento administrativo y pedagógico.

la educación como sistema requiere de un engranaje, donde sus partes en las distintas esferas, niveles y estamentos funcionen armónicamente. Para ello se busca que cada uno de los subsistemas desarrollen sus procesos administrativos de; diagnóstico, planeación, ejecución, control y retroalimentación ; debido a que en la actualidad estos sistemas se encuentran desarticulados por lo que no cumplen con estos procesos, es necesario Implementar acciones tendientes a armonizarlos. Es precisamente la supervisión el subsistema al que mas compete emprender este trabajo, ya que es el nexo, el lazo que une el sistema, teniendo como base los núcleos de desarrollo educativo.

El desempeño del supervisor debe ir dirigido a participar activamente en cada uno de los procesos, por medio de la orientación, asistencia y control del trabajo operativo del sistema.

Si el subsistema supervisión docente, funciona por programas se garantiza eficiencia en el servicio? atención a nivel local y con mayor profesionalismo; unificación de criterios; currículo ajustado a las

circunstancias del medio; orientación asesoría y control sistemático a los núcleos educativos; desempeño efectivo en cada una de las competencias y avance progresivo en la calidad de la educación.

### 7.3 OBJETIVOS

El subsistema departamental de supervisión docente a través de la organización por programas apunta a unos objetivos, que sin duda han de llevar a la real eficacia de la acción supervisora.

#### 7.3.1 Objetivos generales

1. Descentralizar el servicio de supervisión, garantizando eficientemente una atención del nivel local de la educación.
2. Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación, en el departamento de Antioquia, mediante la orientación, asesoría y seguimiento administrativo y pedagógico.

### 7.3.2 Objetivos específicas

1. Optimizar la utilización del recurso humano.
2. Garantizar la eficiencia de la acción supervisora.
3. Facilitar la acción conjunta en el trabajo con los funcionarios de otras dependencias.
4. Facilitar la implementación de la política educativa.
5. Fomentar el crecimiento personal y profesional del supervisor.

### 7.4 PERFIL PROFESIONAL DEL SUPERVISOR DOCENTE

Este perfil es diseñado teniendo como base los conceptos de perfil profesional, planteado en el marco conceptual de la investigación. El supervisor docente en el departamento de Antioquia se mueve dentro del contexto regional para atender específicamente los aspectos técnicos, pedagógicos y administrativos del currículo en el nivel local, partiendo de la base docente y administrativa docente, desde un programa determinado pero sin desentenderse de las acciones que en otras esferas administrativas de la educación se programen para atender dichos procesos y funcionarios»

Este perfil profesional abarca los campos de desempeño, las funciones y competencias en las que se debe desempeñar el supervisor docente como agente educativo adscrito a la Secretaria de Educación Departamental.

la acción supervisora debe moverse en tres grandes campos:

1. Planeamiento. Participar en el diagnóstico, planeación y diseño del programa.

2. Orientación y asesoría. Asesorar y orientar el programa en los niveles donde se ejecuta.

Evaluación y control. Realizar seguimiento periódicamente y ejercer el control en el desarrollo del programa.

Para el desempeño en estos tres campos, el supervisor tiene que entenderse con otros funcionarios, quienes desde sus propias funciones, participan en conjunto para el desarrollo de la actividad; entre otros, el supervisor debe desempeñarse conjuntamente con directores de núcleo, programadores académicos, psico-orientadores, funcionarios de planeamiento educativo y de capacitación docente, con administrativos docentes, y docentes.

**El supervisor docente, dentro de su programa se mueve en** estos tres campos y se desempeña en las siguientes funciones y competencias!

**1. Profesional Educativo:** El supervisor debe tener un dominio completo de la teoría y la legislación educativa; comprender la tendencia y la problemática educacional y ser un pedagogo por excelencia.

Debe desempeñarse en la siguientes competencias:

- Interpreta fines, políticas y estructura del Sistema Educativo.
- Se actualiza en medios y técnicas de supervisión.
- " Maneja los elementos teóricos de la educación.
- Lidera acciones innovadoras.
- Propone soluciones apoyado en la pedagogía, sicología y sociología.

**2. Administrador Educativo:** El supervisor docente debe ser un administrador del currículo; debe tener capacidades para orientar los procesos administrativos; utilizar una gama de modelos de comunicación para adaptarlos a las diversas situaciones educativas; tener aptitudes para el manejo

de personal, aplicando las teorías de las relaciones humanas, para ello debe desempeñarse en las competencias s

Administra su propia gestión.

Administra el currículo.

Facilita la comunicación institución comunidad.

Aplica técnicas de expresión oral y escritas»

Unifica criterios con el equipo de supervisores y con otros funcionarios.

Acepta y respeta a todas las personas, reconociendo limitaciones y valores propios y ajenos.

Maneja buenas relaciones: cortesía y buen trato.

Propicia clima de armonía.

Asesora el manejo de personal.

Participa en la solución de conflictos.

. Planificador educativo: El supervisor debe estar en capacidad de contribuir en la planeación educativa. Para ello debe desempeñarse en las siguientes competencias:

Participa en la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos educativos a nivel regional y local.

Sugiere y colabora sobre y en planeación institucional,,

- Colabora en diseños de programas de educación para supervisores, directivos docentes y docentes.
- Planea sus propias actividades.
- Elabora sus proyectos.

4. Asesor curricular: El supervisor debe orientar y asesorar el desarrollo de los procesos curriculares a nivel local. Debe desempeñarse en las siguientes competencias:

- Orienta el desarrollo del currículo de acuerdo con los intereses y necesidades de la comunidad.
  - Asesora los proyectos curriculares a nivel del núcleo de desarrollo educativo.
  - Colabora con la capacitación docente.
  - Promueve talleres, reuniones, foros, seminarios, etc. para docentes y para la comunidad educativa.
  - Participa en actividades de mejoramiento de los docentes.
  - Asesora la selección y utilización de materiales didácticos y ayudas educativas.
- Asesora sobre medios de enseñanza.

5. Investigador educativo: El supervisor debe ser un investigador educativo por excelencia, para ello debe desempeñarse en las competencias siguientes:

- Maneja los elementos teóricos de la investigación.
- Realiza investigaciones científicas.
- Coopera y asiste en estudios investigativos.
- Desarrolla proyectos educativos.
- Participa en la definición de criterios y medios de evaluación de los sistemas administrativos.
- Utiliza y asiste en técnicas de evaluación.
- Analiza las fallas del educador y lo asesora para mejorar.
- Participa en la elaboración de diagnósticos educativos en los diferentes niveles.  
Diserta procedimientos evaluativos»
- Evalúa los procesos institucionales.

## 7.5 OPERACIONALIDAD

### 7.5.1 Selección e inducción

7.5.1.1 Selección: la selección debe hacerse como garantía de que llegue a ser supervisor docente, una persona idónea, con todas las cualidades humanas y profesionales que se requieren para el desempeño y debe



ser orientada por un equipo técnico con participación de los supervisores.

#### 7.5.1.2 Requisitos:

- Título de postgrado en educación o de especialización.
- Experiencia docente y administrativa, no inferior a 8 años a
- Orado mínimo en el escalafón docente, 11.
- No haber sido suspendido ni excluido del escalafón docente.
- Ser un líder educativo.
- Haber sido seleccionado mediante el proceso por concurso.

#### 7.5.1.3 Mecanismos de selección:

- Convocatoria pública para someterse a concurso, informando la necesidad en los programas.
- Inscripción en fechas determinadas en la convocatoria.
- Presentación de hoja de vida y documentación exigida en el formulario de inscripción.

- Revisión de la hoja de vida y documentos credenciales, para determinar que se cumpla con los requisitos.
  
- Presentación de una prueba técnicamente diseñada por expertos de Secretaria y "ASDA" a fin de medir aptitudes y actitudes para la supervisión y el programa.
  
- Entrevista grupal.
  
- Entrevista individual.
  
- Selección técnica que estrictamente obedezca a los resultados de este proceso.

7.5.i.4 Inducción: El proceso de inducción es básico para el acopiamiento y buen desempeño del nuevo supervisor, en las funciones y competencias que le corresponde afrontar? debe realizarse basándose en el programa, por esto hay que tener un equipo responsable de esta actividad, para que en el grupo se ofrezca un proceso de inducción, que debe ser planeado por el jefe de supervisión y el coordinador del programa, de común acuerdo con los coordinadores de los otros programas, o sea con el comité operativo del sistema de supervisión.

7.5.1.5 Criterios para la reubicación: Para el proceso de reubicación de los actuales supervisores que están distribuidos en los distritos y que deben pasar a los programas se deben tener en cuenta los siguientes criterios :

- Dar a conocer los lineamientos generales de funcionamiento de cada uno de los programas.
- Hacer una solicitud por parte de cada supervisor, expresando el deseo de pertenecer a determinado programa y justificando su petición.
- Someterse a una prueba técnica de aptitudes y actitudes frente al programa.
- Seleccionar los aspirantes al programa según la disponibilidad de la oferta y la demanda.
- Crear mecanismos de rotación entre los distintos programas.
- Crear mecanismos técnicos para que pueda pasarse a otro programa.

### 7.5.2 Desarrollo de personal

El desarrollo de personal, es el proceso de motivar, instruir, adiestrar y perfeccionar a las personas que se mueven al interior de una organización, a nivel personal y profesional.

Es uno de los procesos más importantes en el campo de la administración de personal y el más directamente relacionado con la motivación y capacitación de los supervisores. Para ello se debe integrar y conciliar los intereses y motivaciones del supervisor con las metas y objetivos de la supervisión como organización fundamental del sistema educativo.

7.5.2.i la motivación\* Uno de los resultados de esta investigación ha sido el encontrar, la poca motivación que tienen en la actualidad los supervisores para su desempeño profesional y todo ello se debe a la despreocupación misma de la Secretaria de Educación por trazar políticas que vayan en beneficio de la acción *supervisora*.

la motivación es considerada como una combinación de dos fuerzas para mantener la actividad humanas por un lado, las fuerzas interiores de la persona, como los impulsos y deseos; y por el otro, las fuerzas externas que emanan de la organización y el medio ambiente en el cual cada supervisor realiza su propia actividad, la motivación es el motor fundamental que impulsa el comportamiento a su desenvolvimiento y a la construcción del sistema de donde trata de satisfacer sus necesidades y procura su realización personal»

En este contexto, se plantea el problema de cómo movilizar la energía del supervisor hacia el logro de los objetivos determinados para su acción y de cómo organizar el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, de tal manera que atiendan de modo significativo las necesidades individuales y colectivas de autoestima, de progreso y de satisfacción.

Para atender a esta situación se hace necesario que la Secretaria desarrolle nuevas formas de organización, intente procesos mas efectivos de supervisión, mejore la planeación, los métodos de trabajo y la comunicación dentro de un ambiente de relaciones interpersonales más abiertas y efectivas. Se determina, entonces, la

necesidad de encontrar estrategias adecuadas para desarrollar un clima psicológico positivo, un modo de trabajo y sistemas de comunicación que sean congruentes con las necesidades detectadas en este trabajo y que respondan a las expectativas de la comunidad y del supervisor mismo, sobre el desempeño profesional y humano en el contexto educativo.

7.5.2.2 El proceso de capacitación: Comprende el desarrollo de las siguiente fases:

- Diagnóstico de necesidades.
- Definición de políticas de capacitación.
- Diseños de proyectos de capacitación.
- Técnicas de capacitación,
- Evaluación del programa de capacitación.  
Retroalimentación.
  
- Diagnóstico de necesidades: Los proyectos de capacitación para la supervisión docente deben estar basados en sus necesidades reales, y en las políticas generales de la educación y especialización de acuerdo al programa a la cual van dirigidos.

Se sugiere que para determinar las necesidades de capacitación o adiestramiento se debe consultar la descripción y especificación de los programas, donde aparecen las funciones y competencias que deben poseer quienes las van a desempeñar. Una confrontación entre los requisitos que se exige y las calidades que posee sirve para identificar las necesidades. Se deben realizar reuniones, mesas redondas, estudios sobre su estructura, el análisis sobre métodos y procedimientos, los resultados que arrojen las evaluaciones de los supervisores, etc. un proyecto de adiestramiento o capacitación sólo podrá tener éxito si está estructurado con base en un cuidadoso diagnóstico de las necesidades, de los problemas y de los objetivos de la supervisión y de los programas.

Definición de políticas: las políticas de capacitación han de ser definidas por el comité operativo de la división de supervisión; la ejecución se hace con la sección de coordinación y de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico y a los objetivos del subsistema de supervisión.

Diseño de proyectos de capacitación: Basados en los resultados del diagnóstico de necesidades es posible estructurar un proyecto.

El diseño de un proyecto de capacitación implica decidir sobre una serie de opciones y organizar unas actividades básicas. En la elaboración del proyecto deben considerarse las prioridades de capacitación, las políticas de desarrollo; los objetivos de los programas generales; el carácter crítico de las necesidades; la calidad de los servicios; las cualidades individuales y otros elementos afines.

Teniendo en cuenta las necesidades actuales, debe pensarse en primera instancia en la profesionalización de todos los supervisores que están vinculados; procurar además por su especialización a nivel de postgrado y en el diseño de una capacitación especializada, para que asuma un trabajo por programas; en segunda instancia debe exigirse el cumplimiento de los requisitos en la vinculación de los nuevos supervisores, para quienes se diseña técnicamente el proceso de inducción.

Técnicas de capacitación: las técnicas de capacitación son numerosas; continuamente evolucionan, se ajustan y



cambian; todo ello se debe fundamentalmente a las necesidades y a los cambios en las políticas, fines y objetivos del sistema Educativo.

la supervisión docente por sus mismas características, requiere de una capacitación continua y especializada, para ello se debe acudir a una gama de técnicas que permitan un desarrollo profesional y personal. Entre otras, se sugieren algunas técnicas que pueden utilizarse según las condiciones: conferencias, discusiones en grupos, estudio de casos, seminarios, foros, simposios, lecturas dirigidas, estudio de documentos, mesas redondas, desarrollo de proyectos e investigaciones, congresos y eventos regionales, nacionales e internacionales. Para garantizar mayor calidad de la capacitación, la Secretaría de Educación debe dotar de materiales, medios y ajustar el presupuesto de acuerdo a las necesidades reales de ésta.

Evaluación del programa de capacitación.

Retroalimentación: Deberá evaluarse el programa en sí mismo; es decir, su contenido; la metodología empleada; el aprovechamiento de los participantes; la coordinación, etc. Se pretende comprobar en este primer tipo de evaluación si la capacitación tiene como

resultado la modificación de un comportamiento o el aprendizaje de una técnica que contribuya a las metas de la supervisión con el fin de corregir los defectos que pueda tener el procedimiento de la capacitación y facilitar el aprendizaje y su cualificación en su desempeño profesional.

En segundo lugar deben evaluarse los efectos que produzca la capacitación en las actitudes y determinar si contribuyen realmente a la consecución de los fines propuestos. Esta evaluación debe realizarse una vez haya transcurrido un lapso prudencial desde la finalización del programa o curso. Los efectos que puede lograr el programa de capacitación, constituyen un fin último, en la medida que el cambio de actitudes conduzca al logro de los objetivos, se podrá decir que la capacitación tuvo éxito y con estos resultados se retroalimentan los programas mismos.

### 7.5.3 Estructura organizacional

El equipo de investigadores después del estudio técnico y de la asesoría de expertos en investigación y supervisión, tanto de la Universidad de Antioquia como de

la Secretaria de Educación, se permite presentar dos opciones para la alternativa que puede servir de base a los técnicos y expertos de la Secretaria a fin de decidir cual es la más viable, de acuerdo con sus criterios; lo más importante es que la opción este dirigida al mejor funcionamiento de la supervisión docente.

De un lado, se presenta la alternativa de la supervisión por programas como una coordinación que dependa de su funcionamiento de la División Operativa, como estaba estructurada en la experiencia que se tuvo anteriormente en el departamento.

la otra opción, está muy de acuerdo con los elementos aportados por esta investigación y por el perfil propuesto.

Se considera que la organización más indicada es la siguiente:

la División de Supervisión Docente se desprende en línea directa de la Dirección de Currículo.

Dentro de la División de Supervisión Docente funcionarían las respectivas coordinaciones, quienes garantizarían el desarrollo de los programas; el Jefe de División y los

¿Coordinaciones de los programas conforman el comité operativo de la División; quienes deben definir sus funciones en las que se deben desempeñar.

las coordinaciones o programas son:

A. Educación Formal

1. Preescolar
2. Básica primaria, incluyendo el programa de escuela nueva.
3. Básica secundaria y media vocacional, incluyendo la diversificación.

B. Educación especial

1. Limitado sensorial
2. Retardo en el desarrollo
3. Protección y reeducación

C. Educación No Formal, de adultos y comunidades indígenas

1. Educación de adultos y artesanías
2. Indígenas.

D. Programa de legalización de estudios

E. Programa de extensión cultural

En cada programa los supervisores se mueven en tres campos de acción: diseño y planeación; orientación y asesoría; y seguimiento y control.

De acuerdo a las necesidades y cubrimiento del programa, se deben trazar los criterios para definir el número de supervisores que se requieren en cada programa, para prestar eficientemente el servicio de supervisión en todos los núcleos de desarrollo.

#### 7.5.4 Mecanismos de control y evaluación

El Jefe de División, conjuntamente con el comité operativo y la participación de los supervisores, define los criterios y procedimientos y diseñan los instrumentos para evaluar la acción supervisora, tendientes a procurar una autoevaluación continua de los programas y de los agentes que lo componen; igualmente el comité operativo de la División con la orientación de la Dirección de Currículo diseña los instrumentos para la evaluación externa, con miras a tener mecanismos de control y de retroalimentación en el avance y perfeccionamiento de los programas y de los supervisores.

#### 7.5.5. Recursos

7.5.5.1 Humanos: Se debe reunir y sistematizar la información actual sobre las características profesionales y personales de cada uno de los supervisores, para que sirva como un diagnóstico del personal vinculado, que va a ser indispensable para la ubicación en los programas, la capacitación y la selección de nuevos supervisores que se requieren para completar el número según el estudio técnico de necesidades en cada programa.

En la organización por programas a nivel regional se cuenta con una enorme riqueza del recurso humano, puesto que se tiene muy cerca a otros funcionarios, con quienes el supervisor debe realizar proyectos y programas conjuntamente para su desarrollo; igualmente se cuenta con la cercanía de expertos y profesionales de la misma secretaría, de las universidades, de otros institutos de educación superior, y tantas otras entidades que laboran en este campo.

7.5.5.2 Físicos: Se cuenta con la posibilidad de adecuar los espacios necesarios para la ubicación de la

supervisión docente, en las dependencias de la Secretaria de Educación, de acuerdo con dicha entidad y con el concurso de Servicios Administrativos del Departamamento.

En cuanto al mobiliario, se dispone del existente para la supervision en los distritos educativos y sólo se requiere de su desplazamiento.

7.5.5.3           Técnicos:           la Secretaria debe aportar oportunamente los medios y materiales de apoyo necesarios para el desarrollo del personal adscrito a la supervisión; el material especializado necesario para cada programa cornos documentos, instrumentos, ayudas educativas, revistas, bibliografía actualizada, etc.5 a la vez que debe propiciar la elaboración y adaptación de instrumentos y materiales por parte de los mismos supervisores.

7.5.5.4    Financieros: la asignación del presupuesto debe partir de una planeación real y anual, que permita precisar las necesidades de cada programa, que garantice el fin andamien to total y su buen funcionamiento; se debe tener en cuentas el desarrollo del personal; los

materiales de apoyo y los gastos generales de viáticos y de desplazamiento.

7.5.5.5 Institucionales: En la ciudad se dispone de una gran riqueza en lo que respecta a este recurso: Universidades, bibliotecas, entidades de carácter educativo, además de las facilidades para entrar en contacto con entidades internacionales de carácter cultural y educativo.



## 8. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

## 8.1 COSTO

DETALLE	VALOR UNITARIO	TOTAL
1. Un investigador principal dos horas semanales, por 100 semanas	\$2.500 hora	500.000
2. Cinco co-investigadores, dos horas semanales c/u 100 semanas	\$1.5000 hora	1.500.000
3. Correspondencia	varios	10.000
4. Llamadas larga distancia	varios	10.000
5. Fotocopias, 5.000 hojas	\$15 c/u	75.000
6» Papel oficio 10 resmas	\$2.000	20.000
7. Servicio mecanográfico:		
50 cuadros	\$200	10.000
2.000 hojas	\$130	260.000
8. Encuadernación 10 ejemplares	\$2.000	20.000

9. Pasajes a los municipios	varios	200 . 000
10. Viáticos	varios	250 . 000
11. Casset.es 40 unidades	\$500	20 . 000
12. Cinco docenas de baterías	\$1.000	5 . 000
13. Sistematización y material		60 . 000
<b>TOTAL</b>		<b>\$2.940.000</b>

## 8.2 APORTES

1. Universidad de Antioquia:		
Imprenta, 2.000 fotocopias		30.000
Centro de Cómputo		30.000
2. Asociación de Supervisores de Antioquia "A3DA"		40.000
3. Secretaria de Educación y Cultura, pasajes y viáticos		450.000
4. Universidad de Antioquia, Investigador principal		500.000
<b>TOTAL</b>		<b>1.050.000</b>

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALMENIQUE, Mercedes. Papel de la inspección en el momento actuales el trabajo de inspección desarrollado en el curso. En: Revista Educación Superior Contemporánea. Nro. 29 (Junio 1978) la Habana, Cuba, p. 46-54.

ALVAREZ C., Augusto. la administración de personal. Universidad Jorge Tadeo Lozano, bogotá, 1983, p. 79-166.

ANGEL, Frank. Técnicas de Supervisión Escolar. Manual: Universidad de Nuevo México. México, 1970'

ANGULO, Vilar. las prácticas de la enseñanza; análisis de las conferencias de supervisión; competencias supervisaras y personalidad de los alumnos en prácticas. En: Revista de Educación. Vol 30, Nro. 269 (Enero 1982) Madrid España, p. 127-154.

APARICIO, Luis. Tópicos iniciales sobre Supervisión en la Educación» Documento de la O.E.A.. Sao Paulo, 1972

AUTORES, Varios. Memorias de los tres primeros encuentros nacionales sobre Supervisión Educativa. En: Memorias de Encuentros Científicos Colombianos\* ICFES. Medellin, 1984, 1985 y 1986.

BATISTA J., Enrique E. Escala de Actitudes para la investigación sociológica, psicológica y pedagógica. Medellin: Copiyepe®, 1982.

BATISTA SIRBAU, Jorge. la inspección del trabajo educativo en la educación media: objetivos y procedimiento» En: Revista Educación Superior Contemporánea. Nro. 35 (Dic. 1981) la Habana, Cuba, p. 21-36.

BATISTA GIRBALJ, Jorge. la inspección del trabajo educativo en la educación media: la visita a ciases como medio de superación del maestro. En: Revista Educación Superior Contemporánea. Nro. 33 (Julio 1979) la Habana, Cuba, p. 35-44.

- BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas, 1982.
- BUSTOS, Fabío. Capacitación de planificadores, administradores y supervisores de la educación básica y de programas de alfabetización a nivel local. En: Revista del Convenio Andrés Bello: CASEAL. (Sept. 1986), p. 9, ss.
- CASTILLERO, Antonio. la supervisión de la educación básica general en Centroamérica y Panama. En; Revistas acción y reflexión educativa. ;Mro. 7 (Enero. 1982) Panamá, p. 123-132.
- CEBALLOS MAYA, Elpidio. Manual de Supervisión Educativa. Secretaría de Educación y Cultura del Departamento de Antioquia. Medellin, 1985.
- CORREA URIBE, Santiago. Metodología de la investigación: programa de profesionalización semiescolarizada. Universidad de San Bueriaventura. Medellin, 1984.

CHACON, Florencio. la supervisión educativa en el contexto de la administración de los sistemas educativos y su participación en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza aprendizaje. En: Revista del Convenio Andrés Bello: CASEAL. (Sept. 1986), p. 33, ss.

DANIEL, Wayne W. Estadística con aplicaciones a las ciencias sociales y a la educación. México: McGraw-Hill, 1982.

DIAZ PEREZ, Noelia. la inspección al director de la escuela. En: Revista Educación Superior Contemporánea. Nro. 34 (Sept. 1979) la Habana, Cuba, p. 2-18-45.

GARCIA G, Eduardo A y otros. Estudio descriptivo sobre el desarrollo histórico de la educación y de la supervisión educativa en Colombia en general y en Antioquia en particular: Tesis de grado Universidad de Antioquia, Facultad de Educación. Medellín, 1978.

HERNANDEZ, Alberto y otros. Supervisión a nivel de programas en el Departamento de Antioquia. Documento para el curso de Administración Educativas programa de magister. Universidad de Antioquia, Facultad de Educación. Medellín, 1982.

HERNANDEZ MEJIA, Enrique. Directrices para ejercer el trabajo de Supervisión del educación en Colombia. Universidad Pedagógica Nacional: Módulo i. Bogotá, 1984.

HERRERA V., Severiano y TIMANA, Queipa. Especialización en Supervisións Documento, Universidad de Antioquia, Facultad de Educación, Departamento de Educación Avanzada. Medellín, 1984.

KOÜNBZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. Elementos de adminsitración moderna. MacGraw-Hill. Bogotá, 1974.

la investigación. En Revista de Educación. Vol 3, Nro. 10 (Julio Í9S1) México, p. 36-44.

LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de escuelas. E<uenos Aires, 1975.

LONDONO, Guillermo. Manual de técnicas de investigación.

Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín, 1986

LOPEZ, Manuel. la descentralización educativa; ia  
supervisión y evaluación. En\* Revista E A; Enseñanza  
más Aprendizaje. Nro. 9 (Junio, 1983) México, p.  
35-40.

MORA MORA, Julia y BUSTS, Fabio. Perfil de la  
Administración y la Supervisión de la Educación a  
Nivel Local. Revista del Convenio "Andrés Bello"  
CASEAL. Quito Ecuador, 1984.

MORA MORA, Julia. la Supervisión como factor esencial en  
la educación formal; en Administración y planeación  
del núcleo de desarrollo educativo. Universidad del  
Valle, Cali, 1980.

OiarTE JAVERA, Jorge Iván y HENAO RESTREF'0, Gonzalo.  
Proyecto de Modelo Operativo para la Supervisión  
Educativa en Antioquia. Documento de ASDA. Cali,  
1986.

Pautas Generales de Investigación. Documento.  
Universidad de Antioquia, Facultad de Educación,  
Departamento de Educación Avanzada. Medellín, 1988.



Problemas y sugerencias técnicas en el desarrollo de  
perfiles profesionales, En: Revista Estudios  
Pedagógicos.. Nro. 9 (1983) Chile, p. 58-63.

PUERTA RESTREPO, Mario y otros. Perfil educativo del  
Departamento de Antioquia: Tesis de grado Universidad  
de Antioquia, Facultad de Educación. Tomo 5,  
Medellin, 1985.

RAMIREZ C., Joaquín Alonso y HERRERA R. Eleazar. Diseño  
curricuiar para el programa de especialización en  
Supervisión Educativa para la Universidad San  
Buenaventura: Tesis de grado Universidad de  
Antioquia, Facultad de Educación. Medellin, 1986.

SANTANA, Mirta. Aspectos fundamentales de la inspección  
en la educación primaria. En: Revista Educación  
Superior Contemporánea. Nro. 10 (Sept. 1978) la  
Habana, Cuba, p. 50-61.

SARRAZOia SANTAMARIA, Jesús y HERNANDEZ Lily. Teoría y  
práctica de Supervisión Escolar: un enfoque de  
grupos. Documento para el curso de Administración  
Educativas Programa de magister, Universidad de  
Antioquia, Facultad de Educación. Medellin, 1982.

VALENZUELA FUENZALIDA, Alvaro. Perfil del Supervisor.

En: Revista Curriculum. Nro. 10. Venezuela, 1980.

VALENZUELA FUENZALIDA, Alvaro. Perfil del Supervisor.

En s Revista Currículums Científica integradora;  
reflexiones y experiencias. año 5, Nro. 10 (die.  
1980) Venezuela, p. 45-60.

WILES, Kimball. Técnicas de Supervisión para mejores  
escuelas. México, 1965.

## BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

BITTEL, Lester. Lo que todo supervisor debe saber.

México: Trillas, 1975.

E^LOK, Alberto.

Desarrollo de capacidades

administrativas, con ejemplos y ejercicios aplicables

a la educación. México: Trillas, 1978.

GALEANO G., Genaro. Supervisión dinámica por objetivos.

Politécnico Colombiano: Medellín, 1982.

MEAGLEY, Ross, Técnicas de la moderna supervisión

escolar. Buenos Aires: Troquel, 1969.

SALGADO LOPEZ, Carmen. Supervisión escolar como guía.

Bogotá, 1976. Colección Biblioteca del Educador

Voluntad. Dinámica de la supervisión escolar.

Bogotá: Voluntad, 1972.

WILLIAMSOM, Margaret. Supervisión en servicio social de grupo. Buenos Aires: Humanitas, 1969.

**ANEXOS**

**INSTRUMENTOS PARA RECOGER la INFORMACION**

1. Encuestas para los estratos:
  - A. Supervisores Docentes
  - B. Jefes de Distrito
  - C. Directors de Núcleo
  - D. Directivos Docentes
  - E. Docentes
  
2. Guías de entrevistas para los estratos:
  - F. Técnicas de Secretaria de Educación.
  - G. Representantes de alumnos
  - H. Juntas de Asociaciones de Padres de Familia y Lideres comunitarios.
  
3. Guía de información presupuestal para los Secretarios de Educación de los Departamentos Colombianos
  
4. Pauta para el juicio de expertos, sobre los instrumentos.

## PRESENTACION

Como parte de un proyecto de investigación que surgió debido a la necesidad sentida desde el interior mismo de la Asociación de Supervisores Docentes del Departamento de Antioquia "ASDA" y del interés del Departamento de Educación Avanzada de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia, en la persona del Doctor Severiano Herrea Vásquez, quien es el investigador principal, hemos conformado un equipo co-investigador, compuesto por dos Supervisores Docentes y por cuatro estudiantes de post-grado en Administración Educativa de la misma universidad, para desarrollar un trabajo de investigación titulado: "¿HACIA DONDE VA la SUPERVISION EDUCATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA?"; hemos elaborado el siguiente cuestionario con el fin de lograr el perfil de los Supervisores docentes del Departamento.

Se aplicará un instrumento a los Supervisores Docentes del Departamento; será una escala tipo Likert, desarrollada en tres subescalas

1. Actitud frente a las características del Supervisor en su desempeño.
2. las características y funciones del Supervisor Docentes frente al perfil ideal, o sea, frente al deber ser del Supervisor.
3. Su opinión frente a la estructura y organización de la Supervisión en el Departamento.

Se trata pues de solicitarle, Ud. se sirva responder el cuestionario de? la manera más sincera, analizar cada ítem lo mejor posible y plasmar en sus respuestas la opinión que tiene al respecto. Sus aportes, indudablemente, son muy valiosos para que esta investigación tenga el éxito que esperamos y trascienda a todos los que tienen que ver con el mejoramiento de la acción supervisora y por ende el la calidad de la educación de nuestro país.

GRACIAS



**CUESTIONARIO PARA SUPERVISORES DOCENTES A**

En el siguiente cuestionario encontrará a la derecha de cada frase, cinco valores, deberá tachar con una X, sólo uno de ellos, según su criterio respecto al contenido de cada ítem.

Los valores son;

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3. Indeciso
- 2. En Desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
3. Usted como Supervisor se relaciona con los distintos estamentos de la comunidad, para el desempeño de sus funciones.	5	4	3	2	1
4. Usted emplea instrumentos técnicos apropiados, que le permiten el desempeño de sus funciones.	5	4	3	2	1
5. Usted como Supervisor está en condiciones de evaluar periódicamente el cumplimiento de planes, programas y proyectos en las instituciones educativas.	5	4	3	2	1

	Total	Inde-	Desa-	Total
	ftcuerto	Acuerdo	cuerdo	Besa-
		cuerdo	do	do
6. Se da una relación profesional sistemática entre los Supervisores Docentes y los programadores académicos«	5	4	3 3	2 2 1 1
7. las asesorías de la Supervisión a los docentes no redundan en el mejoramiento del proceso aprendizaje.	5	4	3 3	2 2 1 1
8. En su distrito la acción supervisors. se desarrolla por proyectos educativos.	5	4	3 3	2 2 1 1
9. Usted se interesa por actualizarse permanentemente en métodos y técnicas de Supervisión,	5	4	3 3	2 2 1 1
10. Usted como Supervisor Docente mantiene una actitud de diálogo frente a los docentes.	5	4	3	2 1
11. A los Supervisores docentes se les debe preparar para desarrollar proyectos educativos.	5	4	3	2 1
Usted como Supervisor Docente tienen claridad en la interpretación de los fines del sistema educativo.	5	4	3	2 1
13. No es competencia de la supervisión promover programas comunitarios (prevención contra la drogadicción y el alcoholismo, seguridad social, etc»).	5	4	3	2 1
14. En las visitas de Supervisión a las instituciones educativas, no se presentan alternativas de solución a los problemas detectados.	5	4	3	2 1
Los supervisores docentes y los programadores académicos deben desarrollar planes y programas conjuntamente.	5	4	3	2 1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- euer- do	Desa- cuerto	Total Desa- cuerto
16. Una de las funciones básicas de su acción supervisora es programar actividades que conlleven al perfeccionamiento docente,	5	4	3	2		1
17. Usted como supervisor promueve la comunicación entre los diversos estamentos de la comunidad educativa.	5	4	3	2		1
18. No es competencia de la supervisión docente la atención de la casuística.	5	4	3	2		1
19. En su distrito educativo se desarrollan acciones profesionales conjuntas entre supervisores y psico-orientadores.	5	4	3	2		1
20. la supervisión debe? ejecutar la capacitación de los docentes en los diferentes programas que atiende el sector educativo.	5	4	3	2		1
21. la capacitación que sirve la Supervisión ha contribuido al mejoramiento de la administración del currículo.	5	4	3	2		1
22. El Supervisor debe ser más que todo un asesor de procesos de la administración escolar.	5	4	3	2		1
23. las relaciones humanas son esenciales en el buen desempeño de la acción Supervisora.	5	4	3	2		1
24. la aprobación de estudios en las instituciones educativas son una competencia exclusiva de la supervisión Docente»	5	4	3	2		1
25» Los Supervisores Docentes de su distrito actúan como fiscalizadores del personal docente»	5	4	3	2		1

	Total Acuerdo	Inde- Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer-	Desa- do	Total Desa- cuerdo
26. La Supervisión como unidad administrativa docente, debería ser una división dentro de la estructura de la Secretaría de Educación. La unidad no trabaja en presencia del supervisor de voto.	5	4	3	2	1	1
27. En su distrito las visitas de Aprobación de estudios son realizadas conjuntamente por Supervisores y Directores de Núcleo.	5	4	3	2	1	1
28. El Supervisor debe tener características personales, que lo coloren como líder activo de la organización educativa.	5	4	3	2	1	1
29. Usted no aplica el proceso administrativo en el cumplimiento de sus funciones.	5	4	3	2	1	1
30. Los Supervisores deben desarrollar programas con diferentes estamentos de la comunidad (acciones comunales, asociaciones de padres de familia, líderes comunitarios). Educar a los padres de familia.	5	4	3	2	1	1
31. La acción Supervisora está incidiendo en la cualificación de la educación.	5	4	3	2	1	1
32. La Supervisión debe cooperar y asistir estudios investigativos.	5	4	3	2	1	1
33. Si la Supervisión ejecuta la capacitación de los docentes podrá controlar con autoridad el desarrollo de los procesos que se dan al interior de las instituciones	5	4	3	2	1	1
34. En su distrito las comisiones de Supervisión se adaptan a las características propias de las instituciones educativas.	5	4	3	2	1	1

	Total	Inde- Acuerdo	Desa- cuerdo	Total cuer- do	Besa- do cuerdo
35. Usted <u>participa</u> por su propia cuenta en actividades de mejoramiento profesional.	5	4	3	2	1
36. La sociedad no valora el desempeño del Supervisor docente.	5	4	3	2	1
37. Usted como Supervisor introduce los correctivos pertinentes a partir de los resultados.	5	4	3	2	1
38. Los Supervisores de su distrito fomentan innovaciones en las instituciones educativas.	5	4	3	2	1
39. En su distrito los Supervisores Docentes propician un clima de armonía en las instituciones educativas.	5	4	3	2	1
40. En su distrito los Supervisores diseñan y aplican instrumentos para la orientación y asesoría de los docentes.	5	4	3	2	1
41. La Secretaría de Educación no desarrolla acciones de capacitación para la Supervisión Docente	5	4	3	2	1
42. La ubicación de los Supervisores en los distritos ha contribuido al mejoramiento de la calidad de la educación.	5	4	3	2	1
43. En su distrito los Supervisores Docentes cuentan con los recursos financieros necesarios para poder desarrollar su acción Supervisoría.	5	4	3	2	1
44. Usted como Supervisor conoce oportunamente las políticas y estrategias del sector educativo	5	4	3	2	1
45. La preparación académica como Supervisor satisface los requerimientos del cargo.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
46. En su distrito no hay una asesoría sistemática a las instituciones educativas.	5	4	3	2	1
47. En su distrito los Supervisores han propuesto e implementado innovaciones educativas.	5	4	3	2	1
48. El papel principal del Supervisor Docente debe ser el de orientador y guía de los docentes.	5	4	3	2	1
49. la capacitación que SEDUCA proporciona a los Supervisores Docentes propicia el mejoramiento de la acción Supervisara.	5	4	3	2	1
50. la mayor parte del tiempo los Supervisores permanecen en la sede del distrito.	5	4	3	2	1
51. Usted como Supervisor Docente conoce los programas de las distintas dependencias de SEDUCA.	5	4	3	2	1
52. En su distrito los Supervisores trabajan con planea a largo, mediano y/o corto plazo.	5	4	3	2	1
53. Los Supervisores Docentes deben participar en la elaboración de criterios e instrumentos de evaluación.	5	4	3	2	1
54. Para garantizar mayor eficiencia en el cargo de Supervisor, se debe vincular a educadores con suficiente experiencia en educación .	5	4	3	2	1
55. Los supervisores deberían desarrollar las reuniones con educadores en su trabajo de asesoría y orientación pedagógica.	5	4	3	2	1

	Total	Inde- Acuerdo	Desa- Acuerdo	Total cuer- Desa- do cuerdo	Total Desa- do cuerdo
56. El trabajo por programas para la supervisión, tal como se experimentó anteriormente en el Departamento, debería ser retomado como estrategia para su funcionamiento en la actualidad,	5	4	3	2	1
57. Usted como Supervisor Docente está preparado para hacer investigación científica.	5	4	3	2	1
58« En su distrito los supervisores docentes orientan a los educadores en la adecuación del currículo al medio.	5	4	3	2	.1
59. Usted como supervisor docente tiene elementos para asesorar a los docentes en la adquisición y manejo del material didáctico y textos escolares.	5	4	3	2	.1
60. En la práctica usted como supervisor hace investigación científica.	5	4	3	2	1
61. Su Jefe de Distrito administra eficientemente la acción supervisora.	5	4	3	2	1
62. A nivel de su Distrito los Supervisores docentes interpretan apropiadamente las normas legales	5	4	3	2	1
63. Para el nombramiento de un Supervisor docente, debe ser requisito indispensable acreditar título en supervisión educativa.	5	4	3	2	1
64. En el grupo de supervisores docentes de su distrito hay unificación de criterios frente a los lineamientos curriculares.	5	4	3	2	1
65. Es papel del supervisor docente, como agente educativo, participar en el diseño del currículo.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- euer- do	Total Cesa- do
66. Debe ser función básica del supervisor docente, la investiaa- ción científica.	5	4	3	2	1
67, El supervisor asesora al perso- nal docente en la adquisición y manejo del material didáctico y textos,	5	4	3	2	1
68. En su distrito los supervisores promueven y orientan la vincuia- ción del padre de familia al pro- ceso educativo.	5	4	3	2	1
69. En la práctica, la acción super- visora se centra en el estudio de las situaciones conflictivas de las instituciones (casuística)	5	4	3	2	1
70. En general puede decirse que los supervisores docentes manejan bien las técnicas de expresión oral y escrita.	5	4	3	2	1
71. Los documentos de apoyo que apor- tan la Secretaria y el M.E.N. a la supervisión facilitan el cum- plimiento de sus funciones.	5	4	3	2	1
72. A nivel de su distrito existe una buena integración de los su- pervisores docentes.	5	4	3	2	1
73. las recomendaciones que presenta la supervisión a la Administra- ción Central no son tenidas en cuenta.	5	4	3	2	1
74. Debe ser papel del supervisor do- cente la promover la vincuiación del Padre de Familia al proceso educativo.	5	4	3	2	1



	Total	Inde- Acuerdo	Desa- cuerdo	Total Deja- do cuerdo	
75. Los supervisores a nivel de su distrito se desempeñan según sus propias políticas, desconociendo las de la organización a la cual pertenecen.	5	4	3	2	1
76. A los educadores no les agrada la presencia del supervisor en ciase.	5	4	3	2	1
77. El concurso como sistema para proveer vacantes de supervisión, no garantiza mayor eficiencia.	5	4	3	2	1
78» En su distrito la supervisión recitae en forma oportuna ios documentos de apoyo para el adecuado cumplimiento de sus funciones.	5	4	3	2	1
79. la Secretaría de Educación debe hacer un proceso de inducción a los supervisores recién nombrados .	5	4	3	2	1
80. las funciones de la supervisión están tan ciaramente delimitadas que no ofrecen conflicto con las asignadas a otros cargos de la Secretarla»	5	4	3	2	1
8.1. la acción de los supervisores en los distritos se evalúa objetivamente.	5	4	3	2	1
82. El supervisor debe participar en el diseño y rediseño de algunas disposiciones legales a nivel de partamental.	5	4	3	2	1
83. En su distrito educativo los supervisores han asesorado a los docentes en la implementación de grupos de estudio; talleres pedagógicos y/o microcentros.	5	4	3	2	1
84. Usted como supervisor ha escrito artículos, documentos y / o libros de carácter profesional o técnico.	5	4	3	2	1

**CUESTIONARIO PARA JEFES DE DISTRITO B**

En el siguiente cuestionario encontrará a la derecha de cada frase, cinco valores, deberá tachar con una X, sólo uno de ellos, segun su criterios respecto al contenido de cada ítem.

Los valores son:

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3. Indeciso
- 2. En Desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

	Total Acuerdo	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Total Desacuerdo
3. Los supervisores en su distrito se relacionan con los distintos estamentos de la comunidad para el desempeño de sus funciones.	5	4	3	2	1
4. Los supervisores Docentes en su Distrito emplean instrumentos técnicos apropiados, que el permiten el desempeño de sus funciones.	5	4	3	2	1
5. En su Distrito los Supervisores están en condiciones de evaluar periódicamente el cumplimiento de planes, programas y proyectos en las instituciones	5	4	3	2	1

	Total	Acuerdo	Inde- Acuerdo	Desa- ciso	Total cuer- Desa- do cuerdo
6., Se da una relación profesional sistemática entre los Supervisores Docentes y los programadores académicos,			3	2	1
7. las asesorías de la Supervisión a los docentes no redundan en el mejoramiento del proceso aprendizaje.	5	4	3	2	1
8. En su distrito la acción supervisora se desarrolla por proyectos educativos.	5	4	3	2	1
9. Los supervisores en su distrito se interesan por actualizarse permanentemente en métodos y técnicas de Supervisión.	5	4	3	2	1
10. Los Supervisores docentes en su distrito mantienen una actitud de diálogo frente a los docentes.	5	4	3	2	1
11. A los Supervisores docentes se les debe preparar para desarrollar proyectos educativos.	5	4	3	2	1
12. Los supervisores docentes de su distrito tienen claridad en la interpretación de los fines del sistema educativo colombiano.	5	4	3	2	1
13. No es competencia de la supervisión promover programas comunitarios (prevención contra la drogadicción y el alcoholismo, seguridad social, etc.).	5	4	3	2	1
14. En las visitas de Supervisión a las instituciones educativas, no se presentan alternativas de solución a los problemas detectados	5	4	3	2	1

	Total	Inde- Acuerdo	Desa- cisco	Total cuer- Desa- do cuerdo	Desa- do cuerdo
15. Los supervisores docentes y los programadores académicos deben desarrollar planes y programas conjuntamente»	5	4	3	2	1
16. Una de las funciones básicas de la acción supervisora es programar actividades que conlleven al perfeccionamiento docente.	5	4	3	2	1
17. En su distrito, los supervisores promueven la comunicación- entre los diversos estamentos de la co- munidad educativa.	5	4	3	2	1
18. No es competencia de la supervisión docente la atención de la casuística.	5	4	3	2	1
19. En su distrito educativo se desarrolian acciones profesionales conjuntas entre supervisores y psico-orientadores.	5	4	3	2	1
20. la supervisión debe ejecutar la capacitación de los docentes en los diferentes programas que atiende el sector educativo.	5	4	3	2	.1.
21. la capacitación que sirve la Supervisión ha contribuido al mejoramiento de la administración del currículo.	5	4	3	2	1
22. El Supervisor debe ser más que todo un asesor de procesos de la administración escolar.	5	4	3	2	1
23. las relaciones humanas son esenciales en el buen desempeño de la acción Supervisora.	5	4	3	2	1
24. la aprobación de estudios en las instituciones educativas son una competencia exclusiva de la supervisión .	5	4	3	2	.1.

	Total	Inde- Acuerdo	Desa- cuerdo	Total Desa- cuerdo	Total
25. Los Supervisores Docentes de su distrito actúan como fiscalizadores de.l personal docente.	5	4	3	2	1
26. la Supervisión como unidad administrativa docente, debería ser una división dentro de? la estructura de la Secretaria de Educación.	5	4	3	2	1
27. En su distrito las visitas de Aprobación de estudios son realizadas conjuntamente por Supervisores y Directores de Núcleo.	5	4	3	2	1
28. El Supervisor debe tener características personales, que lo coloquen como líder activo de la organización educativa.	5	4	3	2	1
29. Los supervisores docentes en su distrito no aplican el proceso administrativo en el cumplimiento de sus funciones.	5	4	3	2	1
30. Los Supervisores deben desarrollar programas con diferentes estamentos de la comunidad (acciones comunales, asociaciones de padres de familia, líderes comunitarios).	5	4	3	2	.1.
31. la acción Supervisoras están iniciando en la cualificación de la educación.	5	4	3	2	1
32. la Supervisión debe cooperar y asistir estudios investigativos.	5	4	3	2	1
33. Si .la Supervisión ejecuta la capacitación de los docentes podrá controlar con autoridad el desarrollo de los procesos que se dan al interior de las instituciones	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
34. En su distrito las comisiones de; Supervisión se adaptan a las características propias de las instituciones educativas.	5	4	3	2	i
35. Los supervisores de su distrito participan por su propia cuenta en actividades de mejoramiento profesional .	5	4	3	0	í
36. la sociedad no valora el desempeño del Supervisor docente.	5	4	~	2	.1.
37. En su distrito los supervisores introducen los correctivos pertinentes a partir de los resultados .	5	4	3	2	1
38. Los Supervisores de su distrito fomentan innovaciones en las instituciones educativas.	5	4		2	.1
39. En su distrito los Supervisores Docentes propician un clima de armonía en las instituciones educativas.	5	4	3	2	1
40. En su distrito los Supervisores diseñan y aplican instrumentos para la orientación y asesoría de los docentes.	5	4		2	1
41. la Secretaría de Educación no desarrollaría acciones de capacitación para la Supervisión Docente	5	4	3	2	1
42. la ubicación de los Supervisores en los distritos ha contribuido al mejoramiento de la calidad de la educación.	5	4		0	.1
43. En su distrito los Supervisores Docentes cuentan con los recursos financieros necesarios para poder desarrollar su acción Supervisara „	5	4	3	JL <sup>0</sup> .	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer-	Total Desa- do cuerdo
44. Los supervisores docentes en su distrito conocen oportunamente las políticas y estrategias del sector educativo.	5	4	3	2	1
45. la preparación académica de los supervisores en su distrito satisface los requerimientos del cargo.	5	4	3	2	1
46» En su distrito no hay una asesoría sistemática a las instituciones educativas.	5	4	3	2	1
47. En su distrito los Supervisores han propuesto e impiamentado innovaciones educativas.	5	4	3	2	.1
48. El papel principal del Supervisor Docente debe ser el de orientador y guia de ios docentes.	5	4	3	2	1
49. la capacitación que SEDUCA proporciona a los Supervisores Docentes propicia el mejoramiento de la acción Supervisara.	5	4	3	2	1
50. la mayor parte del tiempo los Supervisores permanecen en la sede del distrito.	5	4	3	2	1
51. Los supervisores docentes de su distrito conocen los programas de las distintas dependencias de SEDUCA.	5	4	3	2	1
52. En su distrito los Supervisores trabajan con pianes a iargo, mediano y/o corto piazo.	5	4	3	2	1
53. Los Supervisores Docentes deben participar en la eiaboración de criterios e instrumentos de evaluación.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer-	Total Desa- do cuerdo
54. Para garantizar mayor eficiencia en el cargo de Supervisor, se debe vincular a educadores con suficiente experiencia en educación .	5	4	3	2	i
55. Los supervisores deberían desear tar las reuniones con educadores en su trabajo de asesoría y orientación pedagógica.	5	4	3	2	1
56. El trabajo por programas para la supervisión, tal como se experimentó anteriormente en el Departamento, debería ser retomado como estrategia para su funcionamiento en la actualidad.	5	4	3	2	1
57. Los supervisores docentes en su distrito están preparados para hacer .investigación científica.	5	4	3	2	.1
58. En su distrito los supervisores docentes orientan a los educadores en la adecuación del currículo al medio.	5	4	3	2	.1.
59. Los supervisores docentes en su distrito tienen elementos para asesorar a los docentes en la adquisición y manejo del material didáctico y textos escolares.	5	4	3	2	1
60. En la práctica de los supervisores de su distrito hacen investigación científica.	5	4	3	2	1
61. Es su distrito se administra eficientemente .la acción supervisora.	5	4	3	2	1
62» A nivel de su Distrito los Supervisores docentes interpretan apropiadamente las normas legales	5	4	3	2	i



	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
63. Para el nombramiento de un Supervisor docente, debe ser requisito indispensable acreditar título en supervisión educativa.	5	4	3	2	1
64. En el grupo de supervisores docentes de su distrito hay unificación de criterios frente a los lineamientos curriculares.	5	4	3	2	1
65. Es papel del supervisor docente, como agente educativo, participar en el diseño del currículo.	5	4	3	2	1
66. Debe ser función básica del supervisor docente, la investigación científica.	5	4	3	2	i
67. El supervisor asesora al personal docente en la adquisición y manejo del material didáctico y textos,	5	4	3	2	1
68. En su distrito los supervisores promueven y orientan la vinculación del padre de familia al proceso educativo.	5	4	3	2	.1
69. En la práctica, la acción supervisora se centra en el estudio de las situaciones conflictivas de las instituciones (casuística)	5	4	3	2	1
70. En general puede decirse que los supervisores docentes manejan bien las técnicas de expresión oral y escrita.	5	4	3	2	1
71. Los documentos de apoyo que acortan la Secretaría y el M.E.N. a la supervisión facilitan el cumplimiento de sus funciones.	5	4	3	2	i
72. A nivel de su distrito existe una buena integración de los supervisores docentes.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Total Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
73. las recomendaciones que presenta la supervisión a la Administración Central no son tenidas en cuenta■	5	4	3	2	1
74. Debe ser papel del supervisor docente la promover la vincuiación del Padre de Familia al proceso educativo.	5	4	3	2	1
75. Los supervisores a nivel de su distrito se desempeñan según sus propias políticas, desconociendo las de la organización a la cual pertenecen.	5	4	3	2	1
76. A los educadores no les agrada la presencia del supervisor en el ase,	5	4	3	2	1
77. El concurso como sistema para proveer vacantes de supervisión, no garantiza mayor eficiencia.	5	4	3	2	1
78. En su distrito la supervisión recibe en forma oportuna los documentos de apoyo para el adecuado cumplimiento de sus funciones.	5	4	3	2	1
79. la Secretaría de Educación debe hacer un proceso de inducción a los supervisores recién nombrados .	5	4	3	2	1
80. las funciones de la supervisión están tan ciaramente delimitadas que no ofrecen conflicto con las asignadas a otros cargos de la Secretaria,	5	4	3	2	1
81. la acción de los supervisores en los distritos se evalúa objetivamente.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- euer- do cuerdo	Total Desa- do cuerdo	i
82. El supervisor debe participar en el diseño y rediseño de algunas disposiciones legales a nivel de departamental.	5	4	3	2	1	
83. En su distrito educativo los supervisores han asesorado a los docentes en la implementación de grupos de estudio; talleres pedagógicos y/o microcentros.	5	4	3	2	1	
84. Los supervisores docentes en su distrito han escrito artículos, documentos y/o libros de carácter profesional o técnico.	5	4	3	2	1	

## CUESTIONARIO PARA DIRECTORES DE NUCLEO \_C

En el siguiente cuestionario encontrará a la derecha de cada frase, cinco valores, deberá tachar con una X, sólo uno de ellos, segun su criterios respecto al contenido de cada ítem.

Los valores sons

- 5, Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3, Indeciso
- 2. En Desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde ciso	Desa- cuer- do	Tota 1 Desa- cuerdo
4. Los supervisores en su distrito se reiaacionan con los distintos estamentos de la comunidad para el desempeño de sus funciones.	5	4	3	2	1
5. El supervisor Docente emplea instrumentos técnicos apropiados, que el permiten el desempeño de sus funciones.	5	4	3	2	1
6. Los supervisores docentes de su distrito evalúan sistemáticamente el cumplimiento de planes, programas y proyectos de núcleo»	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Total Acuerdo	Inde- ciso cuer-	Desa- do	Total Desa- cuerdo
7. Se da una relación profesional sistemática entre los Supervisores Docentes y los Directores de núcleo de su distrito.	5	4	3	2	1
8. Las asesorías de la Supervisión a los docentes no reundan en el mejoramiento del proceso aprendizaje.	5	4	3	2	1
9. En su distrito la acción supervisora se desarrolla por proyectos educativos.	5	4	3	2	1
10. El supervisor docente de su distrito mantiene una actitud de diálogo frente a los docentes.	5	4	3	2	1
11. Los Supervisores docentes de su distrito orientan el diseño de planes y programas en su núcleo.	5	4	3	2	1
12. Los supervisores docentes tienen claridad en la interpretación de los fines del sistema educativo colombiano.	5	4	3	2	1
13. No es competencia de la supervisión promover programas comunitarios (prevención contra la drogadicción y el alcoholismo, seguridad social, etc.).	5	4	3	2	1
14. En las visitas de Supervisión a las instituciones educativas, no se presentan alternativas de solución a los problemas detectados.	5	4	3	2	1
15. Los supervisores docentes y los directores de núcleo deben desarrollar planes y programas conjuntamente.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
16. Una de las funciones básicas de la acción supervisora es programar actividades que conlleven al perfeccionamiento docente.	5	4	3	2	1
17. En su núcleo el supervisor promueve la comunicación entre los diversos estamentos de la comunidad educativa.	5	4	3	2	1
18. No es competencia de la supervisión docente la atención de la casuística.	5	4	3	2	1
19. En su núcleo educativo se desarrollan acciones profesionales conjuntas entre supervisores y psico-orientadores.	5	4	3	2	1
20. La supervisión debe ejecutar la capacitación de los docentes en los diferentes programas que atiende el sector educativo.	5	4	3	2	1
21. La capacitación que sirve la Supervisión ha contribuido al mejoramiento de la administración del currículo.	5	4	3	2	1
22. El Supervisor debe ser más que todo un asesor de procesos de la administración escolar.	5	4	3	2	1
23. Las relaciones humanas son esenciales en el buen desempeño de la acción Supervisora.	5	4	3	2	1
24. La aprobación de estudios en las instituciones educativas son una competencia exclusiva de la supervisión Docente.	5	4	3	2	1
25. Los Supervisores Docentes de su distrito actúan como fiscalizadores del personal docente.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo ciso	Inde-	Desa- cuer- do	Total Desa- uerdo
26. La Supervisión como unidad administrativa docente, debería ser una división dentro de la estructura de la Secretaría de Educación.	5	4	3	2	1
27. En su núcleo las visitas de Aprobación de estudios son realizadas conjuntamente por Supervisores y usted como director de núcleo.	5	4	3	2	1
28. El Supervisor debe tener características personales, que lo coloquen como líder activo de la organización educativa.	5	4	3	2	1
29. Los Supervisores deben desarrollar programas con diferentes estamentos de la comunidad (acciones comunales, asociaciones de padres de familia, líderes comunitarios).	5	4	3	2	1
30. La acción Supervisora están incidiendo en la cualificación de la educación.	5	4	3	2	1
31. La Supervisión debe cooperar y asitir estudios investigativos.	5	4	3	2	1
32. Si la Supervisión ejecuta la capacitación de los docentes podrá controlar con autoridad el desarrollo de los procesos que se dan al interior de las instituciones	5	4	3	2	1
33. En su distrito las comisiones de Supervisión se adaptan a las características propias de las instituciones educativas.	5	4	3	2	1
[ 34, La sociedad no valora el desempeño del Supervisor docente.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
35. El supervisor introduce los correctivos pertinentes a partir de los resultados	5	4	3	2	1
36. Los Supervisores de su distrito fomentan innovaciones en las instituciones educativas.	5	4	3	2	1
39. En su núcleo los Supervisores Docentes propician un clima de armonía en las instituciones.	5	4	3	2	1
38. En su distrito los Supervisores diseñan y aplican instrumentos para la orientación y asesoría de los docentes.	5	4	3	2	1
39. la ubicación de los Supervisores en los distritos ha contribuido al mejoramiento de la calidad de la educación.	5	4	3	2	1
40. En su distrito no hay una asesoría sistemática a las instituciones educativas por parte de los supervisores.	5	4	3	2	1
41. En su distrito los Supervisores han propuesto e implementado innovaciones educativas.	5	4	3	2	1
42. El papel principal del Supervisor Docente debe ser el de orientador y guía de los docentes.	5	4	3	2	1
43. la mayor parte del tiempo los Supervisores permanecen en la sede del distrito.	5	4	3	2	1
44. En su distrito los Supervisores trabajan con planes a largo, mediano y/o corto plazo.	5	4	3	2	1
45. Los Supervisores Docentes deben participar en la elaboración de criterios e instrumentos de evaluación .	5	4	3	2	1



	Total	Inde- Acuerdo	Desa- cisco	Total cuer- Desa- do cuerdo
46. Para garantizar mayor eficiencia en el cargo de Supervisor, se debe vincular a educadores con suficiente experiencia en educación .	5	4	3	2 1
47. Los supervisores deberían deseñar las reuniones con educadores en su trabajo de asesoría y orientación pedagógica.	5	4	3	2 1
48. El trabajo por programas para la supervisión, tal como se experimentó anteriormente en el Departamento, debería ser retomado como estrategia para su funcionamiento en la actualidad»	5	4	3	2 1
49. En su núcleo los supervisores docentes orientan a los educadores en la adecuación del currículo al medio.	5	4	3	2 1
50. En su distrito los supervisores de su distrito hacen investigación científica.	5	4	3	2 1
51. A nivel de su Distrito los Supervisores docentes interpretan apropiadamente las normas legales	5	4	3	2 1
52. Para el nombramiento de un Supervisor docente, debe ser requisito indispensable acreditar título en supervisión educativa.	5	4	3	2 1
53. En el grupo de supervisores docentes de su distrito hay unificación de criterios frente a los lineamientos curriculares.	5	4	3	2 1
54. Es papel del supervisor docente, como agente educativo, participar en el diseño del currículo»	5	4	3	2 1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- euer- do	Total Desa- do
Debe ser función básica del supervisor docente, la investigación científica.	5	4	3	2	1
En su núcleo el supervisor asesora al personal docentes en la adquisición y manejo del material didáctico y textos.	5	4	3	2	1
57. En su núcleo los supervisores promueven y orientan la vincuiación del padre de familia al proceso educativo.	5	4	3	2	1
En la práctica, la acción supervisora se centra en el estudio de las situaciones conflictivas de las instituciones (casuística)	5	4	3	2	1
En general puede decirse que los supervisores docentes manejan bien las técnicas de expresión oral y escrita.	5	4	3	2	1
60. A nivel de su distrito se aprecia una buena integración de los supervisores docentes.	5	4	3	2	1
1. Debe ser papel del supervisor docente la promover la vincuiación del Padre de Familia al proceso educativo.	5	4	3	2	1
62. Los supervisores a nivel de su distrito se desempeñan según sus propias políticas, desconociendo las de la organización a la cual pertenecen.	5	4	3	2	1
63. A los educadores no les agrada la presencia del supervisor en I ciase.	5	4	3	2	1
64. la Secretaría de Educación debe hacer un proceso de inducción a los supervisores recién nombrados .	5	4	3	2	1

	<b>Total</b>		<b>Inde</b>	<b>Desa-</b>	<b>Total</b>
	<b>Acuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>ciso</b>	<b>cuer-</b>	<b>Desa-</b>
				<b>do</b>	<b>cuerdo</b>
65. las funciones de la supervisión están tan claramente delimitadas que no ofrecen conflicto con las asignadas a otros cargos de la Secretaría.	5	4	3	2	1
66. El supervisor debe participar en el diseño y rediseño de algunas disposiciones legales a nivel de departamental.	5	4	3	2	1
67. En su núcleo educativo los supervisores han asesorado a los docentes en la implementación de grupos de estudio; talleres pedagógicos y/o microcentros.	5	4	3	2	1

**CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DOCENTES D**

En el siguiente cuestionario encontrará a la derecha de cada frase, cinco valores, Ud. deberá tachar con una X, sólo uno de ellos, segun su criterios respecto al contenido de cada ítem.

Los valores son:

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3. Indeciso
- 2. En Desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
4. Los supervisores docentes se reacionan con los distintos estamentos de su comunidad educativa.	5	4	3	2	1
5. Los supervisores Docentes para el cumplimiento de sus funciones emplean instrumentos técnicos apropiados»	5	4	3	2	1
6. las asesorías de los Supervisores a los docentes no repercuten en el mejoramiento del proceso aprendizaje.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
7. Los Supervisores docentes mantienen una actitud de diálogo frente a los docentes»	5	4	3	2	1
8. Los supervisores docentes demuestran claridad en la interpretación de los fines del Sistema Educativo colombiano.	5	4	3	2	1
9. En las visitas de Supervisión a las instituciones educativas, no se presentan alternativas de solución a los problemas detectados.	5	4	3	2	1
10. Los supervisores docentes programan actividades que conllevan al perfeccionamiento de los docentes	5	4	3	2	1
11. Los supervisores docentes promueven la comunicación entre los diversos estamentos de la comunidad educativa.	5	4	3	2	1
12. la capacitación que han servido los supervisores docentes, ha contribuido al mejoramiento de la Administración del currículo.	5	4	3	2	1
13. Los Supervisores Docentes de su distrito actúan como fiscalizadores del personal docente.	5	4	3	2	1
14. las visitas de Supervisión para Aprobación de estudios debe ser realizada conjuntamente por Supervisores y Directores de Núcleo.	5	4	3	2	1
15. la acción Supervisora está iniciando en la cualificación de la educación.	5	4	3	2	1
16. Los supervisores deben cooperar y participar en estudios investigativos.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
17. Si la supervisión ejecuta la capacitación de los docentes, podrán controlar con autoridad el desarrollo de los procesos que se dan al interior de las instituciones	5	4	3	2	1
18. Los supervisores docentes fomentan innovaciones en las instituciones educativas.	5	4	3	2	1
19. El papel principal del supervisor docente debe ser el de guía y orientador de los docentes.	5	4	3	2	1
20. Para el cargo de supervisor docente se debe vincular educadores con suficiente experiencia en educación.	5	4	3	2	1
21. Los supervisores deben capacitar a los docentes.	5	4	3	2	1
22. Los supervisores deberían desarrollar las reuniones con educadores en su trabajo de orientación y asesoría pedagógica.	5	4	3	2	1
23. En su distrito, los supervisores docentes orientan a los educadores en la adecuación del currículo al medio.	5	4	3	2	1
24. Los supervisores docentes demuestran una interpretación apropiada de las normas legales.	5	4	3	2	1
25. Los supervisores docentes deben participar en el desarrollo del currículo.	5	4	3	2	1
26. Debe ser función básica del supervisor docente, la investigación científica.	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Cesa- do cuerdo
27. El supervisor asesora al personal docente en la adquisición y manejo del material didáctico y textos.	5	4	3	2	1
28. Los supervisores docentes manejan bien las técnicas de expresión oral y escritas.	5	4	3	2	1
29. Debe ser papel del supervisor docente promover la vincuiación del Padre de Familia al proceso educativo.	5	4	3	2	1
30. A los educadores no les agrada la presencia del supervisor en ciase.	5	4	3	2	1
31. En su distrito educativo los supervisores han asesorado a los docentes en la implementación de grupos de estudio; talleres pedagógicos y/o microcentros.	5	4	3	2	1
32. Los supervisores docentes evalúan periódicamente el cumplimiento de planes, programas y proyectos en su institución educativa.	5	4	3	2	1
33. El supervisor debe ser más que todo un asesor de procesos en la administración escoiar.	5	4	3	2	1
34. Los Supervisores deben desarrollar programas con diferentes estamentos de .la comunidad (acciones comunales, asociaciones de padres de familia, líderes comunitarios).	5	4	3	2	1
35. Los supervisores docentes se adaptan a las características propias de la institución educativa	5	4	3	2	1

	Total Acuerdo	Inde- Acuerdo	Desa- cio	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
6, Los supervisores docentes fomen- tan un clima de armonía en las instituciones educativas»	5	4	3	2	1
7. la ubicación de los Supervisores en los distritos ha contribuido al mejoramiento de la calidad de la educación»	5	4	3	2	1
8» En su distrito no hay una asesó- ría sistemática a las institu- ciones educativas.	5	4	3	2	1
9. Los supervisores docentes promue- ven y orientan la vincuiación del padre de familia al proceso edu- cativo.	5	4	3	2	1



**CUESTIONARIO PARA DOCENTES ... £**

En el siguiente cuestionario encontrará a la derecha de cada frase, cinco valores, Ud. deberá tachar con una X, sólo uno de ellos, segun su criterios respecto al contenido de cada ítem.

Los valores son:

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3. Indeciso
- 2. En Desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo
4, Los supervisores docentes en su distrito se reiaacionan con los distintos estamentos de su comunidad educativa.	5	4	3	2	1
5. Los supervisores Docentes, para el cumplimiento de sus funciones emplean instrumentos técnicos apropiados.	5	4	3	2	1
fo. las asesorías de los Supervisores a los docentes no repercuten en el mejoramiento del proceso apren. dizaje.	5	◀	3	2	1

	Total Acuerdo	Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer-	Total Deea- do cuerdo
7. Los Supervisores docentes mantienen una actitud de diálogo frente a los docentes.	5	4	3	2	1
8. Los supervisores docentes demuestran claridad en la interpretación de los fines del Sistema Educativo colombiano.	5	4	3	2	1
9. En las visitas de Supervisión a las instituciones educativas, no se presentan alternativas de solución a los problemas detectados.	5	4	3	2	1
10. Los supervisores docentes programar actividades que conllevan al perfeccionamiento de los docentes	5	4	3	2	1
11. Los supervisores docentes promueven la comunicación entre los diversos estamentos de la comunidad educativa.	5	4	3	2	1
12. la capacitación que ha servido los supervisores docentes, ha contribuido al mejoramiento de la Administración del currículo.	5	4	3	2	1
13. Los Supervisores Docentes de su distrito actúan como fiscalizadores del personal docente.	5	4	3	2	1
14. las visitas de Supervisión para Aprobación de estudios deben ser realizadas conjuntamente por Supervisores y Directores de Núcleo,	5	4	3	2	1
15. la acción Supervisora está iniciando en la cualificación de la educación.	5	4	3	2	1
16. Los supervisores docentes deben cooperar y participar en estudios investigativos,,	5	4	3	2	1

	Total	Inde- Acuerdo	Desa- Acuerdo	Total cuer- Desa- do cuerdo	Total Desa- do cuerdo
17. Si la supervisión ejecuta la capacitación de los docentes, podrán controlar con autoridad el desarrollo de los procesos que se dan al interior de las instituciones .	5	4	3	2	1
18. Los supervisores docentes fomentan innovaciones en las instituciones educativas.	5	4	3	2	1
19. El papel principal del supervisor docente debe ser el de guía y orientador de los docentes.	5	4	3	2	.1.
20. Para el cargo de supervisor docente se debe vincular educadores con suficiente experiencia en educación.	5	4	3	2	1
21. Los supervisores deben capacitar a los docentes.	5	4	3	2	1
22. Los supervisores deberían desarrollar las reuniones con educadores en su trabajo de orientación y asesoría pedagógica.	5	4	3	2	1
23. En su distrito, los supervisores docentes orientan a los educadores en la adecuación del currículo al medio.	5	4	3	2	.1
24. Los supervisores docentes demuestran una interpretación apropiada de las normas legales.	5	4	3	2	1
25. Los supervisores docentes deben participar en el diseño del currículo.	5	4	3	2	1
26. Debe ser función básica del supervisor docente, la investigación científica.	5	4	3	2	1.

	Total Acuerdo	Inde- ciso	Desa- cuer- do	Total Desa- cuerdo	
27. El supervisor asesora al personal docente en la adquisición y manejo del material didáctico y textos.	5	4	3	2	1
28. Los supervisores docentes manejan bien las técnicas de expresión oral y escritas.	5	4	3	2	1
29. Debe ser papel del supervisor docente promover la vincuiación del Padre de Familia al proceso educativo.	5	4	3	2	1
30. A los educadores no les agrada la presencia del supervisor en ciase.	5	4	3	2	1
31. En su distrito educativo los supervisores han asesorado a los docentes en la implementación de grupos de estudio; talleres pedagógicos y/o microcentros.	5	4	3	2	1
32. El supervisor docente debe evaluar el proceso dentro del aula, para una efectiva orientación y asesoría de los docentes*	5	4	3	2	i
33. El supervisor docente no es visto como un verdadero líder educativo .	5	4	3	2	i
34. la presencia, de los supervisores en una institución está motivada por los conflictos allí existentes .	5	4	3	2	i
35. Durante las visitas, el supervisor docente utiliza técnicas de grupo.	5	4	3	2	i
36. las visitas de supervisión crean un clima de tensión y malestar entre los docentes.	5	4	3	2	1

	Total	Acuerdo	Inde-	Desa-	Total
	Acuerdo	Acuerdo	ciso	cuer-	Desa-
			do	do	do
			do	do	do
37. Los supervisores demuestran tener elementos para la orientación y asesoría de los docentes.	5	4	3	2	1
38. Cuando se presentan problemas en las instituciones educativas, debe ser el supervisor docente quien realice la investigación.	5	4	3	2	1
39. El trabajo realizado por el supervisor docente no tiene parcialidad de tipo político.	5	4	3	2	1
40. Los supervisores docentes, no asesoran a los educadores con la frecuencia que se requiere.	5	4	3	2	1
41. Los supervisores dan a conocer a los docentes el plan de la visita y los resultados de la misma»	5	4	3	2	1

"HACIA DONDE VA la SUPERVISION DOCENTE EN EL  
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA"

INSTRUCCIONES PARA la APLICACION DE la ENCUESTAS A LOS  
DIRECTIVOS DOCENTES Y EDUCADORES

1. Lea bien estas instrucciones.
2. Siga estrictamente estas instrucciones.
3. Aplique la encuesta en un lugar y ambiente apropiado.
4. Tenga en cuenta los siguientes criterios para seleccionar lo sujetos que van a responder la encuesta:
  - Que iaboren en el municipio asignado
  - ~ Que tengan representttividad todos los sectores:  
primaria y secundaria; hombres y mujeres; oficial y  
privado; rural y urbano.

- Seleccione al azar tanto las instituciones como las personas que le van a responder.
- 5. Diligencie el acta de aplicación del cuestionario conjuntamente con el director del núcleo.
- 6. Explique al personal que se encuesta, en qué consiste? la investigación que se está realizando y dígame claramente que su papel es el de encuestador, para no condicionar las respuestas.
- 7. Explique la importancia de la validez, confiabilidad y objetividad en la investigación. Insista en la sinceridad al responder y brinde la confianza necesaria para que así sea.
- 8. El cuestionario debe responderse individualmente.
- 9. Una vez recibidos los cuestionarios revise que no queden hojas sin responder, y si es el caso solicite que las completen.
- 10. Regrese los cuestionarios lo más pronto posible a la sede de "ASDA".

NOTAs Reciba de parte del equipo investigador los más sinceros agradecimientos por su valiosa colaboración y por el empeño y la seriedad que usted le ha dado a este trabajo.



**"HACIA DONDE VA la SUPERVISION DOCENTE EN EL  
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA"**

**INSTRUCCIONES**

**PARA la ENTREVISTA CON ALUMNOS Y CON PADRES DE FAMILIA**

1. Lea bien estas instrucciones.
2. Siga estrictamente estas instrucciones.
3. Aplique la encuesta en un lugar apropiado.
4. Solicite al director de núcleo, con la debida anticipación, una reunión conjunta de la(s) junta(s) directiva(s) de la (s) asociación(es) de padres de familia del municipio donde se debe hacer la entrevista.
5. Solicite con la debida anticipación, al rector de un colegio de básica secundaria y media vocacional, del municipio donde debe hacerse la entrevista, que reúna al comité de representantes de grupo de su institución.

6. Hágase acompañar del Director de Núcleo, si es posible, en todas las entrevistas.
7. Asegúrese de tener una grapadora en buen estado.
8. Grabe la totalidad de la entrevistas incluyendo la introducción que usted debe hacer.
9. Explique al grupo que se entrevista en qué consiste la investigación que se está realizando.
10. Marque cada cassette con los siguientes datos;
  - ~ Distrito educativo
  - Núcleo educativo
  - ~ Grupo entrevistado
  - Fecha, hora y lugar.
11. Diligencia el acta de realización de la entrevista.

"HACIA DONDE VA la SUPERVISION DOCENTE EN EL  
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA"

INSTRUCCIONES

PARA la ENTREVISTA CON LOS LIDERES COMUNITARIOS

Lea talen estas instrucciones.

Siga estrictamente estas instrucciones.

Solicite previamente al director de núcleo una reunión conjunta con la autoridades y lideres comunitarios. Estos pueden sers

Comités interinstitucionales municipales: el alcalde, un representante de la autoridad eclesial, un representante de la autoridad militar o policial, el coordinador de las acciones comunales, el presidente de **la junta de deportes y otros.**

Otras asociaciones que estén organizadas en el municipio como: Sindicatos, Sociedad de Mejoras

Públicas, Club Rotario, Club de Leones, Casa de la Cultura y otras.

4. Realice las entrevistas en compañía del director de núcleo.
5. Asegúrese de tener una grabadora en buen estado.
6. Grabe la totalidad de la entrevista.
7. Pídale a la persona que va a dar una respuesta que se identifique previamente al menos con su cargo.
8. Explique en qué consiste la investigación que se está realizando y cual es su papel.
9. Insista en que deben responder con absoluta sinceridad.
10. Brinde un ambiente de confianza para que las respuestas sean sinceras y objetivas.

11, Diligencie el acta de realización de la entrevista con el director de núcleo.

NOTA: Si usted considera que es posible convertir esta entrevista en un foro sobre el ser y el deber ser de la supervisión, sería muy valioso, porque al mismo tiempo estamos creando expectativa sobre este tema.

GRACIAS

## HACIA DONDE VA la SUPERVISION DOCENTE EN ANTIOQUIA

### DIRECTIVOS DE SEDUCA

Cuál es el papel del Supervisor docente como

1. Profesional teórico de la educación.
2. Profesional educativo.
3. Planeador de la educación.
4. Gestor administrativo.
5. Comunicador.
6. Propiciador de relaciones humanas.
7. Manejador de medios de enseñanza.
8. Evaluador.
9. Investigador educativo.
  
10. Ventajas y desventajas de la organización actual  
    **la** supervisión docente.
  
11. Relación de los supervisores docentes con  
    dependencia a su cargo.
  
12. Incidencias de la supervisión docente en  
    cualificación de la educación.

13. Conocimiento de alguna investigación y/o evaluación objetiva sobre la supervisión educativa en Antioquia.
14. Criterios y requisitos que deben tenerse en cuenta para el nombramiento de supervisores.
15. Cuáles son las competencias que deben tener la supervisión docente en Antioquia.
16. Cómo debe ser la relación de los supervisores docentes con su dependencia.
17. Cómo debe estar organizada la supervisión docente en Antioquia.
18. Cómo debe ser la relación de los supervisores docentes con otros estamentos de SEDUCA.
19. Cuál y cómo debe ser la capacitación de los supervisores docentes -
20. Para la cualificación de la supervisión docente en Antioquia que acciones fundamentales deben darse.

"HACIA DONDE VA la SUPERVISION EDUCATIVA EN EL  
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA"

GUIA DE ENTREVISTA PARA ESTUDIANTES

Diga cuáles actividades han realizado los supervisores con el estudiantado?

Considera Usted que la visita realizada por la supervisión a una institución educativa mejora la calidad de la enseñanza?

Cree usted que la supervisión goza de aprecio y confianza entre los estudiantes? Si, No, Porque?

Sabe usted si la participación de los supervisores en **las** reuniones con estudiantes ha sido importante?  
Si, No, Porque?

Usted ha observado si la supervisión, el director de núcleo y el director de su establecimiento ejecutan programas en forma coordinada? Si, No, Porque?



6. Los supervisores atienden prioritariamente a los estudiantes en relación a los problemas que se les presenten? Si, No.
  
7. Los supervisores convocan a los representantes de grupo a la evaluación institucional? Si, No.
  
8. Para usted qué representa y hace la supervisión?
  
9. En su concepto qué debe hacer el supervisor cuando visita un establecimiento educativo?

"HACIA DONDE VA la SUPERVISION EDUCATIVA EN EL  
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA"

GUIA DE ENTREVISTA PARA LIDERES COMUNITARIOS Y JUNTAS DE  
ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA

1. Conoce usted algunas actividades realizadas por la supervisión en la escuela? Si No Diga cuáles
2. Considera Usted que la visita realizada por la supervisión a una institución educativa mejora la calidad del plantel? Si No Porqué?
3. Cree usted que la supervisión goza de aprecio y confianza entre los diferentes miembros de la comunidad? Si, No, Porque?
4. Sabe usted si la participación de los supervisores en **las** reuniones con padres de familia ha sido importante y oportuna? Si, No, Porque?

5. Usted se ha dado cuenta si el supervisor, el jefe de núcleo y el director, o rector, ejecutan programas en forma coordinada? Si, No, Diga cuáles?
6. Los supervisores atienden con frecuencia a los padres cuando se presentan conflictos en la escuela o colegio con los alumnos? Si, No.
7. Los supervisores los invitan a ustedes para que participen en la evaluación de los establecimientos educativos? Si, No.
8. Para usted qué representa y hace la supervisión?
9. Qué cree usted que debe hacer el supervisor cuando visita una institución educativa?

"HACIA DONDE VA la SUPERVISION EDUCATIVA EN EL  
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA"

ACTA DE REALIZACIONES DE la ENTREVISTA COLECTIVA

FECHA-----

DISTRITO -----

NUCLEO -----

MUNICIPIO -----

HORA -----

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR -----

ENTREVISTA REALIZADA A -----

NUMERO DE PERSONAS QUE PARTICIPARON EN la ENTREVISTA

1. Características del grupo entrevistado -----

2. Describa cómo se seleccionó el grupo

3. Describa cómo se desarrolló la entrevista

4. Novedades -----

Firma del entrevistador-----

Firma del director de núcleo -----

"HACIA DONDE VA la SUPERVISION EDUCATIVA EN EL  
DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA"

ACTA DE APLICACION DE la ENCUESTA

FECHA -----

DISTRITO -----

NUCLEO -----

MUNICIPIO -----

HORA-----

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR -----

REALIZADA A-----

1. Características del grupo encuestado -----

2. Describa cómo se seleccionó el grupo

3. Describa cómo se desarrolló la entrevista: si tuvo  
algunas dificultades o no; si tuvo colaboración o no;  
como respondió el grupo -----

#### **4. Novedades**

Firma d i director de núcleo

Firma d l encuestador -----

Medellin, mayo 12 de 1989

Doctor

Cordial saludo:

Un grupo de investigadores conformado por estudiantes y profesores del Departamento de Educación Avanzada de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia, en coordinación con la Secretaria de Educación del Departamento, adelanta la investigación: "Hacia dónde va la Supervisión Docente en el Departamento de Antioquia?".

Para el análisis del presupuesto de la supervisión docente y de la organización de la misma es muy importante conocer datos de otras entidades territoriales.

Muy comedidamente le solicitamos que ordene a quien corresponda, se sirva llenarnos el cuadro adjunto, regresarlo a vuelta de correo y dirigido a la Universidad de Antioquia, Departamento de Educación Avanzada, Apartado Aéreo 1226.



Le agradezco sinceramente su colaboración y el envío de otra información al respecto.

Aten tamente,

ENRIQUE BATISTA J.  
Decano  
Facultad de Educación

Anexo cuadro

NOMBRE DE la ENTIDAD TERRITORIAL

**INFORMACION SOBRE LOS SUPERVISORES DOCENTES O DE EDUCACION O INSPECTORES**

1. Total de supervisores que tiene la entidad territorial -----
2. Total de distritos educativos -----
3. Total de supervisores adscritos a la administración central -----
4. Promedio de supervisores adscritos a los distritos educativos -----
5. Presupuesto para viáticos de ia supervisión \$-----
6. Presupuesto para estímulos de ia supervisión \$-----
7. Presupuesto para capacitación de la supervisión \$-----
8. Presupuesto para gastos de viaje de la supervisión \$-----
9. Presupuesto para otros rubros de la supervisión. Especificarlos %-----
10. la escala para viáticos es la nacional Si----- No-----  
En caso negativo favor adjuntar la escala

11. Total de educadores que debe atender-  
supervisión

12. Total de centros educativos que debe  
atender la supervisión

OBSERVACIONES:

## PAUTA PARA EL JUICIO DE EXPERTOS

Sírvase escribir a continuación los comentarios que pueda hacer después de analizar el presente instrumento.

1. Si considera que algunos ítems no apuntan al logro del objetivo anote a continuación el número que los identifica y díganos porqué.
2. Hay algunos ítems que usted considera no son claros? Cuáles?
3. Considera que hay algunos ítems que sobran? Cuáles?
4. Cree que deben anexarse otros ítems con base en el objetivo de la investigación? En qué puntos?