

## La Evaluación de la Supervisión Educativa en las Condiciones Actuales

### Evaluation of Educational Supervision in Current Conditions

Carlos Martínez Mollineda  
Viviana Hernández Fernández

Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela"

Este trabajo tiene como objetivo proponer indicadores que permitan perfeccionar de manera sistemática la supervisión educativa, a partir de la reflexión de cómo debe realizarse este proceso, teniendo en cuenta la consideración de los principales cambios del entorno educativo. Con este enfoque, se establecen como ejes del análisis: la historia de la supervisión educativa, la supervisión educativa y la escuela actual, la supervisión educativa y su evaluación y finalmente se proponen indicadores para evaluar la supervisión educativa. Además, se precisa en cada eje la incidencia de la supervisión en la innovación educativa del país, a través de su actuación directa con profesores, directivos y otros sectores de la comunidad.

**Descriptores:** Supervisión educativa, Escuela, Evaluación, Indicadores.

This work aims to propose indicators to systematically improve the educational supervision from the reflection of how this process should be performed, starting from the consideration of major changes in the educational environment. With this approach, are established as axes of analysis: Brief outline of the history of the educational supervision, educational supervision and the current school, the educational supervision and evaluation and finally indicators are proposed to assess the educational supervision. Furthermore the incidence of supervision required in each axis in educational innovation in the country through direct involvement with administrators, teachers and other community sectors.

**Keywords:** Educational supervision, School, Evaluation, Indicators.

## Introducción

En el mundo, la supervisión educativa ocupa un lugar de relevancia en la mayoría de los países, por constituir un elemento clave de la organización y funcionamiento del sistema educativo, ya sea, como motor impulsor o por su obstaculización a los procesos de innovación.

La supervisión educativa, como componente del sistema educativo, no solo debe conocer el sistema escolar, sino también programar cómo transformarlo y perfeccionarlo, impulsando y orientando los esfuerzos en pos de incidir directamente en la calidad de la Educación (Pérez, 2003).

Para lograr lo antes expuesto, la supervisión educativa debe hacer énfasis en un aspecto fundamental: su esencia pedagógica; al armonizar las tendencias, unificar criterios sin uniformar la actuación y establecer una convergencia de esfuerzos entre todos los actores educativos.

Para que la supervisión educativa pueda responder a sus amplias responsabilidades sociales y educativas, debe lograr resultados concretos en los factores personales y no personales del proceso pedagógico, en especial, con el maestro y el estudiante, así como, en el currículo y la enseñanza.

Sin embargo, desarrollar la supervisión educativa en estos tiempos resulta complejo, porque:

- Los estudiantes actuales son distintos a los del siglo pasado en cuanto a intereses y particularidades.
- La era del conocimiento exige nuevos métodos de enseñanza.
- La velocidad y cantidad de conocimientos que actualmente se generan, no garantizan que el profesor o maestro domine todo el saber.
- Los elementos personales que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje (profesor-estudiante), han cambiado sus roles en el aula.

Esta realidad exige reflexionar sobre la supervisión educativa, ya que existen cambios e innovación en la actividad pedagógica profesional que implican el manejo de nuevos escenarios de aprendizaje como son: la mezcla entre enseñanza presencial y enseñanza virtual conocido como *Blended Learning*, las llamadas aulas virtuales y otros cambios en las diferentes formas de docencia (Leone, 2012).

Por otra parte, según Chirino (1986) las insuficiencias de la supervisión educativa son:

- No ha logrado la función técnica de asesoramiento y orientación del proceso educativo para asegurar su calidad y eficiencia.
- Prevalencia del aspecto administrativo y no a la parte técnico-pedagógica.
- Falta de capacitación especializada del personal supervisor.
- Escasa dotación de recursos materiales y financieros.

Estas insuficiencias aún prevalecen en la segunda década del siglo XXI, por tanto, se necesitan cambios en la supervisión educativa porque se ha transformado su realidad de actuación, surgiendo una necesidad evidente, su evaluación continua.

La evaluación, adquiere un lugar especial para perfeccionar la supervisión educativa porque permite establecer un contraste, sobre el que debe apoyarse la aplicación correcta de las nuevas normativas que regirán los procesos de supervisión con fuentes de información y estándares confiables (Mata, 2000).

La evaluación facilita controlar continuamente el diseño y los efectos de la supervisión educativa puesta en funcionamiento, con el objetivo de decidir el mejor camino para seguir implantando nuevas formas y vías supervisivas, así como, corregir las disfunciones aparecidas y reforzar los elementos positivos en orden de alcanzar la calidad esperada.

Es objetivo fundamental de este artículo proponer indicadores que permitan evaluar de manera sistemática la supervisión educativa a partir de la reflexión de cómo debe realizarse este proceso en las condiciones actuales de cambio educativo.

## 1. Fundamentación teórica

### 1.1. Historia de la supervisión educativa

La supervisión o inspección educativa es una función clave en los diferentes sistemas educativos del mundo. La mayoría de los autores sitúan o relacionan el nacimiento de la supervisión educativa posterior a la Revolución francesa en 1789, obviando que este proceso ya se realizaba en formaciones económicas anteriores como en China, Egipto y Grecia (Ballester, 1957; Pujol, 1970; Soler, 1992).

De lo anterior, se infiere que encontrar los verdaderos orígenes de la supervisión educativa resulta una tarea investigativa compleja si se tiene en cuenta que sus antecedentes históricos dejan huellas a lo largo de los siglos. Sin embargo, según el estudio realizado por los autores, resulta una tendencia demostrable que el origen de la supervisión educativa se encuentra a partir de la aparición del Estado.

Lo anterior se justifica porque la Educación tiene un carácter clasista que en mayor o menor medida debe responder a los fines sociales pretendidos por una clase social, lo que exige su control por determinadas autoridades. Los argumentos ofrecidos anteriormente, no niegan los postulados que ubican el desarrollo de la supervisión educativa a partir de la Revolución francesa. Al definirse con mayor claridad la institucionalización de esta por el Estado con procedimientos para el seguimiento y control de la Educación.

En América Latina la supervisión educativa pasa a manos del Estado mediante leyes sobre la Educación (Larroyo, 1960:472): "...así en Chile, la ley orgánica de 1866; en México, en 1867; en Uruguay, en 1877", entre otras. En Cuba,

*... las primeras inspecciones escolares corrieron a cargo de la Sociedad Económica de Amigos del País (1793). Con el establecimiento en 1843 de un Plan General de Instrucción Pública para la Isla, la inspección pasa a manos del Gobierno Colonial. (Salcedo, Fuentes, López, Valiente y Camejo, 1998:8)*

Desde entonces en las repúblicas latinoamericanas, predomina en general, un sistema supervisivo centralizado, pues la educación es función del estado y a este corresponde dirigir y controlar la vida pedagógica (Larroyo, 1960)

En este decursar histórico, resulta necesario para la evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales, conocer principios propuestos en Latinoamérica

para organizar la actividad supervisiva en la institución escolar. Por ejemplo, en Cuba (Vivanco, 1941) plantea que la organización de la supervisión educativa debe regirse por los siguientes principios: primero, es filosófica; segundo, es cooperativa; tercero, es creadora; cuarto, es científica; y quinto, es efectiva.

- ✓ **La supervisión educativa es filosófica.** Este principio refiere que la supervisión educativa tendrá como fin primordial buscar nuevas verdades. El supervisor debe ser un guía orientador del magisterio en la realización de los más elevados fines sociales posibles. Por tanto, la supervisión se propondrá encontrar y descubrir continuamente los valores y metas de la Educación, en una sociedad que continuamente se transforma.
- ✓ **La supervisión educativa es cooperativa.** Este principio propone el trabajo en equipo entre todos los supervisores hacia fines que son comunes. Los diferentes funcionarios tienen que trabajar armónicamente, ya que, afrontan problemas que son comunes y persiguen objetivos semejantes, y es indispensable coordinar los esfuerzos de todos para el éxito más completo de su labor supervisiva y de la enseñanza.
- ✓ **La supervisión educativa es creadora.** Este principio sitúa al supervisor en la posición de encontrar y despertar en los maestros el talento latente. Por eso, la supervisión ha de infundir al maestro confianza en sí mismo, alentándolo y procurando elevar la calidad de su trabajo de manera creativa.
- ✓ **La supervisión educativa es científica.** Este principio orienta a aplicar el método científico al estudio del proceso de enseñanza, ajustando no solo la labor del supervisor, sino la de los maestros bajo su dirección. El supervisor no debe variar los procedimientos por medio de resoluciones caprichosas de autoridades escolares, ni por disposiciones arbitrarias, sino que todo cambio o innovación estará guiado por un verdadero espíritu científico en aras de elevar la calidad de la Educación.
- ✓ **La supervisión educativa es efectiva.** Este principio se refiere a la eficacia de la supervisión educativa, al resolver los múltiples problemas de la enseñanza, mediante la preparación de los maestros en el uso efectivo de los medios de enseñanza y otras herramientas para los fines que se destinan en la Educación.

Resulta interesante la propuesta de Ruiz (1963) quien, a juicio de los autores, enriquece los principios de (Vivanco, 1941) proponiendo para México los siguientes principios:

- La supervisión debe ser una actividad eficiente. Debe alcanzar el objetivo economizando tiempo y esfuerzo, pero ante todo, que los objetivos sean válidos y satisfactorios.
- La supervisión debe ser una actividad científica porque:
  - ✓ Debe partir de problemas concretos.
  - ✓ Debe atacarlos de acuerdo con un método científico.
  - ✓ Debe existir una base científica y pedagógica para el común entendimiento de los que participan en la obra educativa.

- ✓ Debe haber estimación cuantitativa de los resultados y una interpretación objetiva de estos.
- La supervisión debe ser una actividad democrática porque:
  - ✓ Es estimulante en alto grado en lo que respecta a maestros, estudiantes, padres de familia, autoridades, etc.
  - ✓ Es respetuosa de la iniciativa y de la personalidad de los maestros.
- La supervisión debe ser una actividad cooperativa porque:
  - ✓ Fija desde el primer momento la cooperación más valiosa de cada quien.
  - ✓ Fija la responsabilidad individual en atención a la autoridad y función que se le confiera.
  - ✓ Brinda a cada quien los elementos (patrones) para medir su propia cooperación.
- La supervisión debe distinguir las funciones docentes de las administrativas para acentuar su actividad sobre las primeras.
- La supervisión debe girar invariablemente, aun en sus funciones administrativas, alrededor del mejoramiento de la enseñanza.
- La supervisión debe ser perfectamente definida y debidamente organizada, pues:
  - ✓ Contiene un programa concreto de objetivos.
  - ✓ Fija los medios para alcanzar dichos objetivos.
  - ✓ Establece un sistema de medición de resultados.

Más cercano a la actualidad, en Argentina, Nérci (1975) considera que la supervisión educativa debe seguir los siguientes principios generales:

- Debe estructurarse sobre la base de una filosofía de la Educación, para ser adoptada por el sistema educativo al que pertenece la escuela.
- Actuar democráticamente, en el sentido de que todos los que participan en el proceso de enseñanza y aprendizaje tengan libertad de opinión, sean respetados en sus diferencias individuales y estén convencidos de que deben actuar en una forma o en otra, y no obligados a hacerlo.
- Incluir a todos, es decir, que todos los que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje reciban orientación y asistencia de la supervisión.
- Ser cooperativa, para que todos los responsables de los resultados de la enseñanza, o los que influyan en ellos, participen de las preocupaciones de la supervisión y cooperen con ella en la buena marcha de la labor.
- Ser constructiva, para que todos aquellos a los que alcanza la supervisión puedan ser lo que son, orientados, eso sí, para que mejoren su actuación, cuando sea necesario.

- Ser científica, para que la supervisión se base sobre planeamientos y constantes evaluaciones de los resultados de su labor, a fin de que pueda haber rectificaciones o modificaciones en dicha labor, siempre que sean necesarias.
- Ser objetiva, este principio es el complemento del anterior, ya que todos los planes de trabajo deben derivar de una realidad educacional, para que no haya imposición de modelos que vengán a deformar aún más el proceso de enseñanza y aprendizaje, en lugar de mejorarlo.
- Ser permanente, es decir que la supervisión educativa debe actuar continuamente y no sólo en algunos períodos de la vida de la escuela. Siendo la supervisión un proceso permanente, aumentan las posibilidades de hacer que funcione más adecuada y eficientemente.

A pesar del tiempo transcurrido, la supervisión educativa, no ha desaparecido de los sistemas escolares modernos, por el contrario, ha constituido una preocupación constante para políticos, administraciones gubernamentales, autoridades educacionales y la sociedad.

### ***1.2. La supervisión educativa en la escuela actual***

La escuela es un producto de la sociedad y la supervisión educativa es un producto de la aparición de la escuela. La supervisión, no sólo se empeña en conocer el sistema escolar sino también en programar como cambiarlo, ella incide directamente en la calidad de la educación por ser, como se conoce, uno de los factores que más claramente influye en su núcleo básico, la escuela.

Hoy en día, la escuela se enfrenta a mayores exigencias por parte de la comunidad debido a que todavía una parte importante de la educación transcurre en este recinto, que a pesar de sus insuficiencias no ha colapsado, pues sigue siendo un escenario fundamental para educar a las nuevas generaciones.

Sin embargo, esta institución que ha transitado por varias formaciones económico-sociales, ha llegado al siglo XXI con tareas rutinarias, jerárquicamente dependiente, con respuestas lentas, tardías, falta de autonomía y de creatividad (IIPE-UNESCO, 2005).

La causa de lo anterior quizás esté en el acelerado período de cambio que vive la ciencia, especialmente la tecnología, lo que ha provocado un marcado contraste con la situación de la Educación, exigiéndole modernizar sus métodos y estilos.

La problemática anterior exige a la supervisión educativa respuestas a este cuestionamiento que influye sobre la calidad de la Educación. Esto ha ido conformando un debate entre el profesorado, los estudiantes, la familia y la comunidad, sobre el papel que le corresponde a la supervisión educativa en la actualidad.

Este debate se centra directamente en la supervisión, porque la escuela se encarga de ejecutar, implementar y cumplir las políticas educativas, donde casi nunca, tiene el protagonismo necesario para decidir los programas, las tareas y misiones que le corresponde, pero la supervisión debe controlar, asesorar, preparar y superar a los actores para su correcta concreción y compulsar el cambio e innovación educativa del país (IIPE-UNESCO, 2005).

En los últimos años ha venido en aumento un menoscabo de la supervisión educativa debido a varios factores, en especial el olvido de un elemento clave en la dirección

educacional y es que, "...en la base de la institución educativa se encuentran relaciones de naturaleza pedagógica" (IPE-UNESCO, 2005:6).

El olvido de esta base y un grupo de problemas que subsisten en la supervisión actual en varios países de Iberoamérica ha contribuido a su deterioro y credibilidad. Por ejemplo:

- La supervisión educativa que prevalece se sustenta en un modelo rígido de organización, donde su concepción y estructura restringe el desarrollo de innovaciones, tanto internas como externas.
- Los equipos de supervisores carecen de creatividad, simplifican el entorno, desconocen el verdadero diagnóstico de la comunidad, sus exigencias, las necesidades educativas específicas y los cambios que van experimentando las colectividades vecinas de la escuela.
- Las inspecciones y/o supervisiones por una parte cultivan las auto-complacencias o van al otro extremo, no ven los verdaderos problemas y transgreden las funciones del director y del maestro.
- No se tiene en cuenta que los educandos tienen un nuevo arquetipo humano que está más interesado en tener experiencias interesantes y entretenidas que acumular conocimientos (Martínez, Milano y Pedraza, 2012).
- Las necesidades específicas de las escuelas son atendidas por la supervisión educativa como cuestiones generales.
- Los supervisores no siempre tienen presente las características de cada institución educativa, su historia, sus integrantes, los recursos, los obstáculos, los modos en que circula la comunicación.
- El proceso supervisivo se realiza de modo similar en cada institución educativa olvidando que cada una se personifica por sus profesores, estudiantes, familias, estudiantes y comunidad donde no dan resultados las generalizaciones y la traspolación mecánica de un lugar a otro.

Lo anterior exige lograr un cambio en la mirada a la supervisión educativa entendido como el conjunto de esfuerzos para fomentar el desenvolvimiento y la eficacia de las instituciones educativas que asegure la relación, en todos los sentidos, entre las autoridades de enseñanza y las comunidades escolares. Por tanto incluye:

- La estimulación de cambios en la vida escolar, a partir del grado de conocimiento (diagnóstico) y la planificación de la escuela.
- Asesoramiento al diseño del currículum.
- La organización funcional.
- El uso de recursos humanos, materiales y financieros.
- La extensión y calidad de los servicios.
- El perfeccionamiento de los soportes profesionales, capacidad para identificar e incorporar nuevas formas de trabajo.

- La redefinición de estrategias para preservar, desarrollar y divulgar la cultura que se genera en los recintos universitarios.

Como consecuencia de lo anterior, se impone la necesidad de un proceso de cambio, redimensionamiento y redefinición de la supervisión educativa dirigida a satisfacer las demandas que la sociedad establece a la Educación, mediante la innovación, mejora, reforma o transformación.

### ***1.3. La supervisión educativa y su evaluación***

La supervisión educativa no puede ser aquella que se encargue de ofrecer nuevas recetas infalibles, solución mágica para todos los problemas y para todos los espacios si cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular (IPE-UNESCO, 2005).

Lo anterior supone una supervisión educativa capaz de impulsar las transformaciones educativas mediante la integración de tres procesos que en la práctica están desarticulados, ellos son: la superación profesional, el trabajo metodológico y la gestión de dirección.

La supervisión educativa puede influir en la integración de los procesos mencionados anteriormente si logra situar a la institución educativa en condiciones de avanzar hacia los objetivos estratégicos, tales como:

- Alcanzar la calidad en los diferentes procesos.
- Contribuir al cambio educativo.
- Asegurar equidad, pertinencia del currículo.
- Profesionalizar las acciones educacionales.

Por tanto, la supervisión educativa que exigen los tiempos actuales debe ser aquella que potencie:

- El liderazgo educacional mediante prácticas para convenir, acompañar, comunicar, motivar y educar a todos los actores en la transformación educativa con el apoyo de los diferentes líderes pedagógicos. Impulsar prácticas pedagógicas innovadoras a partir de la facilitación, la negociación, cooperación y formación permanente de los docentes, directivos y los propios supervisores. Los resultados de este liderazgo pedagógico han de cosecharse en la escuela mediante el logro de sus objetivos.
- Espacios para el desarrollo de competencias claves para todos los actores del sistema educacional (colectivo de profesores, colectivo de estudiantes, familia y comunidad), que contribuya a promover una institución educativa inteligente y rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, la responsabilidad de todos los actores en la formación de una nueva generación más humana y con mayor compromiso social.
- La creación de diferentes estrategias de gestión educativa que promuevan soluciones a los procesos de enseñanza mediante la identificación de problemas y la generación de redes de intercambio de experiencias y nuevos conocimientos.

- El desarrollo de una institución educativa abierta al aprendizaje de todos sus integrantes mediante el desarrollo cotidiano de la cultura que se genera en su interior a través de la superación, el trabajo metodológico y la investigación.
- El desarrollo de un pensamiento estratégico, para innovar en función del logro de sus objetivos educacionales, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.
- El fomento de valores, creencias, tradiciones propias y genuinas, acerca de lo que se hace en la institución educativa.
- Supervisores con la autoridad acorde con su cargo en las prácticas correspondientes (profesión) (Shohet, 2011).

Para lograr las exigencias anteriores se requiere de una evaluación permanente y simultánea a su efectividad en su concepción y desarrollo, de acuerdo con las estrategias que se consideren más oportunas. Esta evaluación se puede llevar a cabo de manera sistemática, durante todo el proceso de supervisión.

La evaluación como elemento común en cualquier actividad docente puede aplicarse a la supervisión educativa pues constituye un proceso que valoriza críticamente la acción en función de los objetivos previstos, con la finalidad de renovar y mejorar permanentemente este componente del sistema educativo (Alvarado, 1990) de manera muy variada.

Por tanto, los autores, consideran la evaluación de la supervisión educativa como aquel proceso sistemático que permite establecer juicios de valor acerca de esta como totalidad, es decir de las políticas, las estrategias generales, los procesos particulares que le son inherentes y el estado y efecto de su aplicación, a partir de una información obtenida mediante indicadores que posibilite la adopción de decisiones encaminadas a elevar la pertinencia, estabilidad y procesos para su gestión.

La supervisión educativa se puede evaluar durante su implementación de manera sistemática y parcial a partir de indicadores que se pueden construir.

## **2. Método**

La investigación se concibe y desarrolla sobre la base filosófica marxista y la metodológica general que ofrece el Materialismo Dialéctico e Histórico, concepción científica del mundo que permite el análisis multilateral de los fenómenos sociales en general y de los educativos en particular. En ella se utilizan métodos del nivel teórico, del nivel empírico-experimental y del estadístico.

Del nivel teórico:

- Método histórico-lógico: Para el análisis de los antecedentes históricos y fundamentos de la Supervisión educativa.
- Método analítico-sintético: Para conocer el objeto a partir de su descomposición mental en partes, estudiar su comportamiento y arribar a conclusiones.

- Método enfoque de sistema: Para estructurar los indicadores en cada dimensión.

### **2.1. Muestra**

La población tomada fueron 15 directores de escuelas del municipio de Cifuentes y 2 supervisoras para un universo de 17 sujetos. De ellos se tomó los 17 para un 100%.

### **2.2. Descripción del proceso de construcción de los indicadores**

El modelo inicial de indicadores no se construyó mecánicamente, sino que se inició con una primera versión realizada a través de la adecuación de la supervisión al municipio de Cifuentes teniendo en cuenta, las características, necesidades, posibilidades y exigencias funcionales del organismo, en el marco de un proceso de análisis colectivo de propuestas y aproximaciones sucesivas, en el que participaron los 17 miembros seleccionados como muestra.

La primera versión comenzó a estructurarse en las propias sesiones de presentación y análisis de los indicadores, las cuales se caracterizaron por el marcado contraste entre la aceptación general que recibió la versión y la fuerte oposición a la denominación dada a cada dimensión.

Los argumentos en contra no atacaban las ideas expresadas por cada sujeto, sino la complejidad que suponía su utilización en la práctica. En estas discusiones surgieron las primeras propuestas de adecuación de la primera versión, entre las que se presentó incluso la sugerencia de denominar las cinco dimensiones, respectivamente, con los nombres de “planificación”, organización, “ejecución” y “control” e impacto de la supervisión.

Al calor de los debates se logró precisar que en el momento actual evaluar la supervisión educativa significa:

- Un proceso sistemático que permite establecer juicios de valor acerca de la supervisión.
- La evaluación debe abarcar la supervisión en su integralidad, es decir de las políticas, las estrategias generales, los procesos particulares que le son inherentes y el estado y efecto de su aplicación.
- Obtener la información a través de indicadores que posibilite la adopción de decisiones encaminadas a elevar la pertinencia, estabilidad y procesos para su gestión.
- Los cambios que experimenta la conducta personal, en el clima socio-psicológico creado en la institución y en el desarrollo profesional de los supervisados.

## **3. Resultados**

Los resultados del trabajo investigativo arrojaron indicadores para evaluar la supervisión educativa relacionados con los ratios y/o los métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora, por tanto, estos

permiten estudiar el comportamiento operacional de la supervisión educativa con un mismo lenguaje (tabla 1).

- Objetivo de los indicadores: Generar informaciones de forma permanente y variada acerca de la supervisión educativa para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora.
- Fundamentación: La supervisión educativa requiere de la realización de una evaluación de su aplicación y resultados para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que hagan posible su mejora continua.
- Tabla 1. Dimensiones e indicadores para evaluar a la supervisión educativa

DIMENSIONES	INDICADORES
I-Planificación de la supervisión	Planificación de los diferentes tipos de acompañamiento a la institución educativa(de inicio de curso, integral, especializada ) Definición de los objetivos a alcanzar durante el acompañamiento. Elaboración y presentación del programa de supervisión. Verificación de los diferentes espacios dedicados al desarrollo de competencias claves en todos los actores.
II- Organización de la supervisión	Revisión de la información precedente para el acompañamiento. Caracterización de la institución a supervisar y la comunidad donde está enclavada (determinación de los problemas y sus causas) Organización y preparación de los supervisores para aplicar el programa de supervisión (precisión de objetivos, contenido, definición del tiempo e instrumentos a utilizar)
III- Ejecución de la supervisión	Ejecución de la supervisión acorde con los objetivos y contenidos del programa Desarrollo de intercambio con estudiantes, profesores, directivos, trabajadores, familia y otros miembros de la comunidad. Utilización de la participación y autoevaluación de los supervisados. Recolección de información fiable y fidedigna mediante la aplicación de instrumentos en muestras representativas. Ejecución de acciones supervisivas de profundidad para detectar conflictos y causas de los problemas. Asesoramiento a los supervisados para la búsqueda de soluciones. Claridad en la transmisión de orientaciones y sugerencias a los supervisados. Chequeo que se realiza a los indicadores de la política educacional
IV-Control y evaluación	Calidad del informe realizado. -Profundidad y objetividad de los análisis. -Potenciación de los éxitos o logros. -Precisión de los señalamientos, los problemas y sus causas. Justeza de la evaluación otorgada a los directivos y al centro o territorio. Nivel de satisfacción que se alcanza. Estimulación que se aplica para superar los problemas y resolver las causas. Medidas para la mejora de los resultados.
V-Impacto de la supervisión realizada	Aceptación y asimilación de los resultados por los supervisados. Clima y disposición que predomina en los colectivos posterior a la supervisión.

Fuente: Elaboración propia.

Una evaluación debe tener indicadores básicos que permitan penetrar en áreas específicas de la supervisión educativa, para poder encontrar los elementos que

demuestren la presencia o no de calidad. La evaluación de la calidad de la supervisión educativa significa que se busquen vías para que toda la comunidad educativa se implique en su perfeccionamiento continuo y del sistema educativo como un todo, en especial la escuela como célula fundamental.

- Indicadores claves: Entendemos por este concepto, valores correspondientes a la supervisión educativa, que hay que alcanzar, y que suponen el grado de asunción de los objetivos. Estas medidas proporcionan información sobre la consecución de este proceso en la institución educativa y según los autores se diseñan mediante un análisis sistémico con la siguiente: proyección metodológica.

Para aplicar los indicadores es necesario los siguientes pasos:

- Creación del equipo técnico.
- Análisis inicial de los indicadores y su alcance.
- Establecimiento del compromiso para la evaluación.
- Preparación del personal a participar en la evaluación.
- Elaboración y aplicación de los instrumentos para evaluar el indicador.
- Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados.
- Análisis de indicadores.
- Elaboración del plan de acción y mejora.

Orientaciones metodológicas:

- Los instrumentos para medir cada indicador deben ser aplicados por el equipo técnico que lo pueden formar profesores, administradores, miembros de equipos directivos y de consejos escolares, formadores, evaluadores, especialistas en currículo, estudiantes de carreras pedagógicas, asesores, líderes de la comunidad para contar con juicios de valor que permitan conocer en qué estado está la convivencia escolar en las instituciones educativas.
- Establecimiento de la periodicidad en la medición para garantizar la efectividad del enfoque.
- No aplicar los instrumentos de manera reiterada en una misma institución.
- La implementación de un plan de mejoras objetivo para elevar la calidad de la supervisión educativa.
- Pueden suprimirse y/o adicionarse nuevos indicadores en dependencia del contexto.

La aplicación de los indicadores debe concebirse como el inicio de un perfeccionamiento hacia la obtención de la calidad óptima de la supervisión educativa, y debe promover en el colectivo el interés por la mejora continua como el objetivo más inmediato.

## 4. Discusión y Conclusiones

En este artículo se han puesto de relieve cuestiones particulares. Algunos de los principales puntos desarrollados son los siguientes:

- El foco central de la supervisión educativa es la calidad educacional que se logra en la institución por la acción ejercida en el supervisado con efecto en los estudiantes.
- La supervisión educativa, en sus orígenes alcanza su desarrollo a partir, de la “Revolución Francesa”, al definirse con mayor claridad la institucionalización de esta por el Estado, con procedimientos para el seguimiento y control de la Educación.
- La supervisión educativa es efectiva si facilita, de alguna manera, cambios en el sistema educativo para que la escuela pueda cumplir con los objetivos estratégicos, tales como: alcanzar la calidad en los diferentes procesos, contribuir al cambio educativo, asegurar equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.
- Los indicadores diseñados pueden identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que hagan posible la mejora continua de la supervisión educativa en cuanto a su aplicación y resultados en la institución.

Los indicadores propuestos se han organizado en cinco dimensiones, ellas son: planificación, organización, ejecución, control y evaluación e impacto de la supervisión y en total suman 22 indicadores que permitan perfeccionar de manera sistemática la supervisión educativa.

## Referencias

- Alvarado, O. (1990). *Supervisión Educativa. Teoría y práctica*. Lima: Editorial Educativa.
- Ballesteros, A. (1957). La inspección en Organización escolar. En A. Ballesteros (Ed.), *La inspección en organización escolar* (pp. 625-676). México: UTHEA.
- Chirino, C. (1986). La Supervisión Educativa: calidad y eficiencia. *Perspectiva de la Educación*, 1(3), 20-31.
- IIPE-UNESCO. (2005). *De la administración escolar tradicional a la gestión educativa estratégica*. Recuperado de [www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar)
- Larroyo, F. (1960). *Historia General de la Pedagogía*. México: McGraw Hill.
- Leone, M. (2012). *Algoritmo: Aulas Virtuales*. Recuperado de <http://alivilvilchez.blogspot.com>
- Martínez, C., Milano, Y. y Pedraza, B. (2012). *La vinculación del saber y el trabajo desde la universidad*. Saarbrücken: Académica Española.
- Mata, A. (2000). Una discusión acerca del proyecto “Establecimiento de estándares”. *Revista Iberoamericana de Educación*, 22(1), 15-20.
- Nérici, I. (1975). *Introducción a la supervisión escolar*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Pérez, E. (2003). *Supervisión educativa: Nuevos enfoques y tendencias*. La Habana: Ministerio de Educación.

- Pujol, J. (1970). Apuntes sobre el origen y desarrollo histórico de la inspección escolar. *Revista Española de Pedagogía*, 112, 375- 390.
- Ruiz, R.G. (1963). *Principios y técnica de la supervisión escolar*. México: Biblioteca Pedagógica de Perfeccionamiento Profesional.
- Salcedo, I., Fuentes, O., López, O., Valiente, P. y Camejo, D. (1998). *Supervisión educativa*. La Habana: IPLAC.
- Shohet, R. (2011). *Supervision as transformation: A passion for learning*. Londres: Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Soler, E. (1992). Supervisión Escolar y Práctica Inspectoral. *Ciencias de la Educación*, 150(3), 5-15.
- Vivanco, M.R. (1948). *Inspección Escolar. Principios y técnicas para mejorar la enseñanza*. La Habana: Cultural S.A.