

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

GESTIÓN DE LAS SUPERVISIONES EDUCATIVAS ANTE LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI

Lourdes Marín¹
Juana Torres²
Margarita Álvarez³
Laura Figueudo⁴

Revista o Universo Observável

DOI: 10.69720/29660599.2025.000204

ISSN: 2966-0599

¹Profesora de Educación Primaria: Instituto Superior de Educación Dr. Raúl Peña. (ISE). Lic.en Ciencias de la Educación: Universidad Nacional de Asunción. UNA. Especialista en Didáctica de Educación Superior. Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña.(INAES). Magíster en Investigación Educativa. Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña (INAES). Doctoranda en Educación En espera para ja defensa de tesis.INAES.

E-mail: marin.consultoria.edu@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4954-7037>

²Profesora en Ciencias Sociales en el Instituto de Formación Docente Saturio Ríos. Licenciada en Ciencias de la Educación en el Instituto de Educación Superior Raúl Peña. Se especializó en Gestión Educativa y en Evaluación Educativa en el Instituto de Formación Docente Capitán Agustín Fernando de Pinedo. Magíster en Gestión Educativa. Instituto Nacional de Educación Dr.Raúl Peña.INAES.

E-mail: torresortelladojuanadelocio@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7433-8115>

³Formación Docente en el Instituto de Educación Superior “Dra. Raúl Peña”. Licenciada en Ciencias de la Educación. Magíster en Educación con Énfasis en Educación Superior.

E-mail: Alvarezgomezmargarita0@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7451-6164>

⁴Licenciatura en Ciencias de la Educación Instituto Superior de Educación Dr Raul Peña. Magíster en Gestión Educativa Instituto Superior de Educación Dr Raul Peña Educación Dr Raul Peña. Dotoranda en Educación, en espera para la defensa de tesis,InstitutoNacional Dr.RaulPeña. INAES.

E-mail: laurafigueroedo29@gmai.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8540-9505>





v.2, n.10, 2025 - Outubro

GESTIÓN DE LAS SUPERVISIONES EDUCATIVAS ANTE LOS DESAFÍOS DEL SIGLO XXI

Lourdes Marín, Juana Torres, Margarita Álvarez e Laura Figueredo



PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
2966-0599

www.ouniversoobservavel.com.br

Editora e Revista
O Universo Observável
CNPJ: 57.199.688/0001-06
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botucudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

1. RESUMEN

La investigación realizada se ha trazado como objetivo general, caracterizar la gestión de las Supervisiones Educativas de la ciudad de Lambaré ante los desafíos del siglo XXI. Con el propósito de valorar su labor en todas sus dimensiones. El enfoque o ruta a seguir fue la cualitativa, dado que la investigación se centró en describir, analizar, profundizar la realidad estudiada, utilizando el diseño fenomenológico, que permitió el estudio en profundidad, a través de la técnica de la entrevista, con su instrumento guía de entrevista. Se cumplió satisfactoriamente con el objetivo propuesto, se encontró que las Supervisiones son todas pedagógicas, cumpliendo también algunas funciones administrativas, enfrentan varios desafíos como por ejemplo, la inclusión, la sociedad tecnológica, no cuentan con técnicos especialistas por áreas, y con la cantidad requerida, priorizan la función administrativa por falta de tiempo y recursos humanos como financiero para realizar las visitas, asesoramiento pedagógico, acompañamiento a las instituciones. Los resultados nos señalan que es necesario acompañar la gestión de los supervisores, la importancia de la evaluación y renovación, considerando la gestión actual, las Supervisiones deben buscar alianzas, trabajar en redes, promover proyectos de innovación en las instituciones educativas para mejorar su gestión y llegar a la transformación de las prácticas y el aprendizaje de calidad.

Palabras claves: Supervisión, desafío, asesoramiento pedagógico, gestión, función

2. ABSTRACT

The research carried out has been outlined as a general objective, to characterize the management of the Educational Supervisions of the city of Lambaré in the face of the challenges of the 21st century, with the purpose of assessing their work in all its dimensions. The approach or route to follow was the qualitative one, since the research focused on describing, analyzing, deepening the reality studied, using the phenomenological design, which allowed the study in depth, through the interview technique, with its instrument. interview guide. The proposed objective was satisfactorily met, it was found that the Supervisions are all pedagogical, also fulfilling some administrative functions, they face several challenges such as inclusion, the technological society, they do not have specialist technicians by area, and with the required amount. , they prioritize the administrative function due to lack of time and human and financial resources to carry out visits, pedagogical advice, accompaniment to the institutions. The results indicate that it is necessary to monitor the management of supervisors, the importance of evaluation and renewal, considering the current management, Supervisions must seek alliances, work in networks, promote innovation projects in educational institutions to improve their management and to reach the transformation of practices and quality learning.

Keywords: Supervision, challenge, pedagogical advice, management, function

3. INTRODUCCIÓN

Gestión de la Supervisión Educativa ante los desafíos del siglo XXI, surge como tema de estudio, a raíz de la inquietud de la comunidad educativa y la sociedad en relación al cumplimiento de una gestión de calidad de las Supervisiones Educativas en Paraguay, considerando que en el campo de la educación se observa en las últimas décadas un crecimiento y desarrollo de sistemas macro de control, donde uno de los mecanismos que da cuenta de esto es la supervisión de las instituciones educativas públicas y privadas. Por un lado, todavía hay esfuerzos evidentes de políticas para descentralizar y aumentar la autonomía de las instituciones educativas; pero, por otro lado, por el contrario, la función de control del Estado se está reforzando a través de ellas (Hudson, 2007).

El estudio se vincula con la línea de investigación: Formación, currículum y prácticas educativas; considerando que se apunta a comprender a las instituciones desde la organización interna, la interacción con las comunidades, la relación con otras instituciones y con el entorno. En este caso se analiza lo relacionado a la gestión de las supervisiones de la ciudad de Lambaré.

El Supervisor ha sido tradicionalmente la figura responsable de velar por el cumplimiento de la norma en un esquema en el que cumplir con ella garantizaba la calidad y hoy la situación ha cambiado pues la norma no la garantiza y la diversidad de situaciones en la práctica hace necesario que las decisiones sean diversas y entrañen un saber, y un saber hacer. Los cambios que está sufriendo la función de supervisión se encuentran orientados a resolver la gran problemática de cómo lograr mejores resultados de aprendizaje no solo en las escuelas de ciertos sectores sociales, sino a lo largo de todo el sistema de enseñanza.

Por tanto, se consideró de suma importante abordar esta problemática, por el reclamo de docentes y directores sobre la calidad de la gestión de los supervisores. Es fundamental puesto que los resultados de otros estudios sobre el papel de la Supervisión fundamentan esta tesis y demuestran que la comunidad educativa desea una Supervisión que participe en la mejora de la enseñanza, más pedagógica y menos burocrática. (CIOIE, 2010).

El propósito de este estudio se centró en analizar la gestión de las supervisiones educativas ante los Desafíos del siglo XXI puesto que permitió conocer las fortalezas, debilidades, comprender la

organización y funciones de las supervisiones. Aporto información válida para mejorar, renovar, fortalecer la gestión de las Supervisiones Educativas y a través de las mismas contribuir para mejorar el aprendizaje y la calidad educativa en las Instituciones.

Las funciones y actuaciones de la Supervisión no pueden ni debe ser fundamentalmente la del control normativo, que la sumerge en un trabajo de gestión burocrática con muy poca o nula repercusión de mejora en las Instituciones Educativas. Alcalá, M.L. (2016) (pag.6) indica al respecto la necesidad de pasar de un modelo técnico-burocrático a un modelo técnico-pedagógico que contribuya a la transformación de las prácticas educativas. Es necesario conocer y analizar la gestión de las Supervisiones para que se renueven, se tracen líneas de acción que tengan como finalidad la transformación pedagógica en las aulas y por ende el mejoramiento de la calidad y nivel educativo.

Se analizaron las funciones administrativas y pedagógicas de las Supervisiones del departamento central, específicamente de la Ciudad de Lambaré, con el objeto de aportar para la actualización de las mismas y renovar su gestión. Tomando en consideración esta realidad fue necesario analizar los desafíos del siglo XXI que enfrentan las Supervisiones Educativas.

La supervisión educativa y el proceso de su gestión, constituyen uno de los ejes estratégicos sobre el cual pueden girar los cambios, reformas e innovaciones educativas de los diferentes sistemas de educación. (Casanova, M.,2015). por tanto, el estudio se enmarco dentro de la línea de investigación de acción, formación, currículum y prácticas educativas porque está investigación, busco comprender la gestión, las funciones de las supervisiones, su organización interna, y su interacción con la comunidad educativa.

Considerando la importancia y la incidencia de estos resultados para el mejoramiento se realizó esta investigación, tomando como muestra un grupo de supervisiones

Resulta muy importante analizar este tipo de intervención de mejoramiento académico, sobre todo para romper con la larga historia de desencuentro, entre la teoría y la práctica.

La viabilidad del estudio estuvo cimentada en consultas a los principales actores de la gestión de las supervisiones, directores y docentes.

Los resultados obtenidos permitirán a los responsables de la definición de políticas educativas en el MEC de Paraguay, tener información sistemática y datos confiables sobre la problemática; a fin de continuar con las estrategias, optimizar sus aciertos y corregir oportunamente los problemas y limitaciones que pudieron darse a lo largo de los años de implementación.

Desde el punto de vista teórico este trabajo adquiere relevancia ya que permitirá discutir teorías de la calidad y modelos de gestión aplicados a la supervisión educativa y que permitirán entender los estándares de evaluación de los procesos de gestión de la calidad, de esta manera los resultados generados contribuirán a la literatura existente al respecto.

Para el Paraguay, y para los demás países de América Latina, las posibilidades de un creciente y correcto desarrollo en la gestión de las supervisiones significarían un importantísimo aporte, ya que fomentaría la instalación de un modelo de gestión innovador.

Por esta razón la presente investigación presenta relevancia actual, por cuanto en el contexto actual y en el nivel de las instituciones se debe poner énfasis en las diversas aristas que hacen a la gestión de calidad.

Además, el tema investigado presenta relevancia científica pues la temática estudiada permite el surgiendo de innúmeros cuestionamientos que se aclararan a favor la temática abordada.

La primera parte del presente trabajo de investigación incluye algunas particularidades específicas referentes al tema, se expone la justificación que amerita a los investigadores a realizar los análisis pertinentes al tema de estudio. Con las definiciones procedentemente presentadas se argumentan las interrogantes sobre el tema referente, a través del planteamiento del problema por medio de una pregunta generalizadora, la cual es desglosada en preguntas específicas. Con la finalidad de dar respuestas a las interrogantes derivadas, se propone los objetivos de trabajo, con un objetivo generalizador y los correspondientes objetivos específicos.

En la segunda parte del trabajo se presenta el Marco referencial, desglosado en sus componentes: Marco Teórico, en el cual se exponen los antecedentes teóricos referentes a la investigación, finalizando esta segunda parte con la presentación del Marco Contextual, en cual se presenta el contexto de las supervisiones donde se ha llevado a cabo el estudio.

En la tercera parte del estudio se describe la metodología utilizada por la investigadora responsable del trabajo, procediéndose a entresacar las variables de estudio, las que son conceptualizadas y operacionalizadas, señalándose las dimensiones y los indicadores de las variables en estudio.

En la cuarta parte del estudio se presentan los resultados de campo, derivados de la aplicación de los instrumentos estructurados en forma previa para concretar la investigación, se presentan los análisis de los resultados y el cruzamiento de variables correspondientes.

Finalmente se exponen la conclusión al cual se ha arribado, las sugerencias derivadas de la

investigación, la bibliografía, los apéndices y anexos correspondiente.

Una supervisión educativa tiene la siguiente misión: "Es elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas." Pretende cumplir con el Plan Nacional de Educación, que busca la gestión de la política educativa en forma participativa, eficiente, efectiva y articulada entre los distintos niveles de la educación. Este Plan Nacional de Educación tiene como objetivo, entre otros, la reorganización de Supervisiones Educativas a nivel país, para la mejora de la gestión con énfasis en los aprendizajes. Estas supervisiones son ejercidas por Supervisores/as de Control y Apoyo Administrativo y Supervisores/as de Apoyo Técnico Pedagógico, sus funciones abarcan los sectores públicos y privados, así como el ámbito escolar y extra escolar de todos los niveles y programas.

La reorganización de Supervisiones dio inicio con la Resolución Ministerial N°491, de fecha 10 de agosto de 2021 "Por la cual se reorganizan las supervisiones educativas del territorio nacional en áreas educativas, para fortalecer el acompañamiento a las instituciones educativas de gestión oficial, privada y privada subvencionada, en todas sus dimensiones"

El presente estudio se realizó en el Departamento Central, en la ciudad de Lambaré, donde con la nueva reestructuración existen 5 Supervisiones divididos por área, con una totalidad de 118 instituciones educativas existentes en la ciudad de Lambaré.

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo General

- Caracterizar la gestión de las Supervisiones Educativas de la ciudad de Lambaré ante los desafíos del siglo XXI.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Indagar cuáles son los desafíos que enfrentan las Supervisiones Educativas de la ciudad de Lambaré.

- Identificar las funciones que priorizan los Supervisores Educativos de la ciudad de Lambaré en su gestión.

- Describir las formas de comunicación, interacción y toma de decisiones de los Supervisores en diferentes instancias y momentos de la gestión escolar.

- Conocer las condiciones de trabajo en el que el Supervisor desempeña su labor.

1.2. Hipótesis

Esta investigación no inicia con una hipótesis, se irá construyendo durante el proceso.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Contextual

Se describe a continuación el contenido del marco contextual dentro del cual se enmarca la

investigación, en este caso las Supervisiones Educativas de la ciudad de Lambaré.

La Supervisión Educativa en Paraguay es ejercida por Supervisores/as de Control y Apoyo Administrativo y Supervisores/as de Apoyo Técnico Pedagógico, sus funciones abarcan los sectores públicos y privados, así como el ámbito escolar y extra escolar de todos los niveles y programas.

En el país las Supervisiones han pasado por una restructuración recientemente por:

(Resolución Ministerial) 491 de 2021, por la cual se reorganizan las supervisiones educativas del territorio nacional en áreas educativas, para fortalecer el acompañamiento a las instituciones educativas de gestión oficial, privada y privada subvencionada, en todas sus dimensiones,

Todos los supervisores son Pedagógicos con algunas funciones también administrativas. Hay un solo Supervisor Administrativo por departamento. Se nuclean por áreas.

Actualmente tanto directores como técnicos y docentes expresan que se necesita una Supervisión diferente, que responda a las necesidades actuales de las Instituciones Educativas. En Lambaré hay 5 Supervisores divididos por área, hay 118 instituciones educativas, las áreas son:

Tabla N° 01: Distribución de escuelas por áreas de supervisión de la Ciudad de Lambaré-Central.2022

Total	Áreas	Cantidad de instituciones
	11-04	23
	11-09	21
	11-22	23
	11-50	23
	11-61	28
5		118

Fuente: MEC2022

Todas las Supervisiones son Pedagógicas, cumpliendo también algunas funciones administrativas. Hay un solo Supervisor administrativo por departamento, quien tiene su sede en San Lorenzo.

De las 5 Supervisiones solo una tiene local propio construido por el MEC, las demás tienen su local en instituciones educativas con una o dos salas cada una. El mobiliario y recursos son autogestionados por los supervisores, así como el comisionamiento de técnicos para cumplir funciones en las supervisiones. Presupuestariamente esos recursos no están establecidos.

Cuentan en su mayoría con dos personales técnicos pedagógicos con un perfil de generalistas. Las supervisiones no cuentan psicólogos, asesores jurídicos, solo una de las cinco supervisiones cuenta con sicopedagogo.

4.2 Marco Conceptual

Se presentan los conceptos que hacen referencia a las variables más utilizadas técnicamente en el estudio.

Supervisión Educativa:

Etimológicamente la palabra supervisión deriva de dos voces latinas; "Súper", que quiere decir sobre, exceso, o grado sumo, y "Visión", que significa acción y efecto de ver, entonces supervisión significa mirar desde lo alto. Podemos decir entonces que el supervisor tiene el deber de mirar la labor docente desde todos los ángulos, el ámbito profesional como así también desde el ángulo personal, sin mezclar lo afectivo. La supervisión se conceptualiza como un acompañamiento al proceso educativo con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, para asegurar la ejecución del proceso Enseñanza-Aprendizaje en el caminar hacia el mejoramiento de la calidad de la Educación. (Morgan, 2007). Entonces la tarea fundamental de la supervisión es la observación al proceso educativo con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, para mejorar la calidad de la educación en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. El significado de la palabra supervisión en los diccionarios nos habla de la revisión de un trabajo, de una inspección general o superior de algo. Sus sinónimos remiten a inspección, control y revisión. Por otro lado, supervisar consta también como sinónimo de vigilar, inspeccionar, controlar, comprobar y revisar.

Desde otra perspectiva Pérez, (2015) refiere: en la segunda decena del siglo XXI han surgido, sobre todo en Centro y Sur América, algunas tendencias que pretenden eliminar o minimizar la función supervisora de la gestión escolar. Por ejemplo, en algunos países como, Nicaragua, Perú, Ecuador y Venezuela, se utilizan vocablos como monitoreo y acompañamiento, cuyas concepciones, no aportan nada nuevo; monitorear es controlar y evaluar y realizar acompañamiento, no es otra cosa que asesorar.

La inspección es reconocida dentro de los sistemas educativos, mientras que la Supervisión es una palabra más utilizada en el campo social. Aun así, en el primer caso, hay también algunas posturas que señalan una tendencia a incorporar el concepto Supervisión en detrimento de la inspección (Soler: 1993, 2001). Aun así, la figura que hace estas funciones sigue teniendo el nombre de inspector, mientras que en el campo social corresponden al supervisor.

La Supervisión es, sin duda, un concepto complejo. Sin embargo, su utilización actual en el lenguaje habitual dentro del campo de la educación social es bastante reconocida. Es decir, a menudo se hace mención del “espacio de Supervisión”, de la necesidad de “contar con una Supervisión”, y un aspecto que considero significativo para el análisis que comenzamos: hay un cierto consenso y, a la vez,

una insistente demanda para poder contar con un espacio de supervisión en las instituciones. Es decir, como un espacio más dentro de su entramado organizativo.

Gestión:

El término gestión es muy polémico, complejo y genérico en su conceptualización. Se percibe hoy, en el ámbito educativo, como gestión pedagógica, gestión educativa, gestión escolar, gestión de aprendizaje, gestión didáctica, gestión del conocimiento, gestión formativa, entre otros (Baglan, 2014).

De manera general, según la Norma Cubana 3000 (2007), se entiende por gestión a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Esto se puede notar en que, según Casassus, (2000) el objeto de la disciplina gestión educativa es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación.

Tomando en consideración los conceptos expuestos por Casassus, (2000), Bringas y Carbonell, (2010), UNESCO (2010), Valiente y otros (2011), Matos y Rizo, (2012), Santiesteban, (2013), se pueden resumir las características más comunes y esenciales que sirven como referencia para este trabajo. Pueden mencionarse las siguientes: Es un proceso social de naturaleza teórico-práctica, relativo a la planificación, organización, ejecución y control de un contexto interno y externo, para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

Que garantiza la coherencia y la calidad de los múltiples, complejos y peculiares procesos que ocurren en las instituciones educacionales, orientados hacia el logro de los objetivos educativos socialmente definidos.

Asesoramiento pedagógico:

El asesoramiento pedagógico se ha entendido como una práctica de intervención, en la cual la relación entre asesor y asesorado se construye en un vínculo de respeto y reconocimiento mutuo. Se define como un trabajo de co-construcción que tiene que adquirir sentido para que sea eficaz. De este modo, el asesoramiento se “presenta como acto de intervención que requiere explicar, comprender e interpretar situaciones, prácticas, procesos” (Nicastro, Andreozzi, 2008, pp. 13)

Función:

Una función es el propósito o tarea que se le atribuye a una cosa. Proviene del latín *functio*, *funcionis*, y significa “ejecución o ejercicio de una facultad”.

La función también puede referirse a la actividad que le ha sido asignada a una institución o entidad o a la labor de quienes trabajan para la institución. En caso de tratarse de organismos del Estado, se dice que estos están encargados de la Función pública o Administración pública, y a sus empleados se los denomina funcionarios.

Significados.com. Disponible en:
<https://www.significados.com/funcion/>

En términos generales, una función es aquel objetivo o propósito que tiene un individuo, un objeto, un proceso o una situación. Dicho de otra manera, es el «para qué» de un elemento, para qué está hecho o para qué se encuentra en determinado lugar. Como verbo “funcionar”, se refiere a la forma en la que un objeto, aparato, sistema o individuo interactúa o lleva a cabo su tarea o proceso, es decir, cómo funciona. Es un concepto que engloba de manera tangible todo lo relacionado a un proceso y a un objetivo, relacionando todas las acciones de su especie que podrán llegar a necesitar. Martínez, Aurora. (Última edición:3 de agosto del 2021).

Desafíos Educativos

Es un punto de convergencia educativa, donde canalizamos el conocimiento y la información de nuestros contenidos exclusivos a partir del uso de las nuevas tecnologías, poniéndolos concretamente al servicio de la pedagogía y de cada uno de sus partícipes. Un desafío es un reto. Se refiere a un objetivo que conlleva esfuerzo, lucha y tenacidad. este sentido el desafío es es un mensaje dirigido al interior. Significa que nos ponemos a prueba, aceptamos el sacrificio y que estamos convencidos de nuestra capacidad para lograr un resultado satisfactorio. Javier Navarro 2014

Comunicación

Deriva del latín *communicatio* que significa compartir, participar en algo o poner en común. Por eso, el término comunicación también se utiliza en el sentido de conexión entre dos puntos. El proceso comunicativo es esencial para la vida en sociedad: permite que los seres humanos se expresen y comparten información entre sí, establezcan relaciones, lleguen a acuerdos y sean capaces de organizarse. Delgado Isabel,2014

Condición de trabajo

Está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. La condición de trabajo se vincula a las características del entorno laboral. Puede decirse que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos). Pérez Porto, J., Merino, M. (23 de noviembre de 2010). Definición de condición de trabajo.

4.3. Marco Legal

Se presentan las reglamentaciones legales que sustentan la investigación:

Constitución Nacional Artículo 73 - del derecho a la educación y de sus fines.

Toda persona tiene derecho a la educación integral y permanente, que como sistema y proceso se realiza en el contexto de la cultura de la comunidad. Este artículo establece el derecho que tienen las personas a una educación en todas sus dimensiones y continua en el contexto que les toca vivir o interactuar. La Constitución Nacional respalda la importancia de este trabajo.

Ley General de Educación N°1264

Artículos:

Art.10 En este artículo se enumeran los principios a los que la Educación se ajustará básicamente. De los principios presentados afectan directamente a la investigación los principios que expresan el desarrollo de las capacidades creativas y el espíritu crítico. La promoción de la excelencia y la práctica de hábitos de comportamiento democrático. Como así también la evaluación de los procesos y resultados de la enseñanza y el aprendizaje, así como los diversos elementos del sistema, vemos entonces que el objetivo de este trabajo se ajusta a esta normativa de la ley General de Educación.

Artículo 11.- Lo dispuesto en esta ley y especificada en este artículo señala que la educación es un proceso permanente de comunicación creativa de la cultura de la comunidad, integrada en la cultura nacional y universal, para la realización del hombre en todas sus dimensiones. Que el educador el personal docente, técnico y administrativo que, en el campo de la educación, ejerce funciones de enseñanza, orientación, planificación, evaluación, investigación, dirección, supervisión, administración y otras que determinen las leyes especiales. En este sentido esta investigación será un aporte en este proceso.

Artículo 109.- El Ministerio de Educación y Cultura tiene la responsabilidad de la supervisión educativa para inspección y apoyo administrativo y técnico pedagógico de las instituciones públicas y privadas. La supervisión será ejercida por supervisores de control y apoyo administrativo y supervisores de apoyo técnico pedagógico. El Ministerio de Educación y Cultura reglamentará el ejercicio de dichas funciones. Desde disposición trabajaremos la caracterización de la Supervisión ante los desafíos del siglo XXI.

Artículo 135.- El presente artículo prescribe los derechos de los educadores en cuanto a un tratamiento social y económico acorde con su función; ingresar al ejercicio de la profesión mediante un sistema de concursos; ascender en la carrera docente, atendiendo a sus méritos y su actualización profesional. Este artículo prescribe la actualización profesional, este trabajo será un eje fundamental para la actualización y fortalecimiento de los Supervisores.

Artículo 136.- Este artículo dicta que son deberes de los profesionales de la educación: Acatar las normas del sistema educativo nacional, las de convivencia y el reglamento interno de la institución en que se integran; colaborar solidariamente en los proyectos, programas y actividades de la comunidad educativa; desarrollar su formación y actualizarse permanentemente en el ámbito de su profesión. Igualmente, como el anterior artículo este determina actualizarse permanentemente esta ampara ampliamente este trabajo de investigación.

Resoluciones Ministerial No 491/2021, por la cual se reorganizan las supervisiones educativas del territorio nacional en áreas educativas, para fortalecer el acompañamiento a las instituciones educativas de gestión oficial, privada y privada subvencionada, en todas sus dimensiones. Todos los supervisores son Pedagógicos con algunas funciones también administrativas, se nuclean por áreas. Hay un solo Supervisor Administrativo por departamento. Se nuclean por áreas. Esta resolución Ministerial sirve de soporte legal a la investigación dado que presenta los cambios, desafíos a los que se enfrentan actualmente los Supervisores.

4.4. Marco Teórico

A continuación, se presentan las teorías que fundamentan el trabajo basadas en investigaciones de teóricos contemporáneos.

Supervisión educativa ante los desafíos del siglo XXI

El sistema Educativo debe pasar de una gestión centrado en el control a una instancia de participación, investigación, reflexión, cooperación para asegurar en los estudiantes el aprendizaje para la vida .En este contexto el mayor reto para la Supervisión Educativa es proyectar una nueva forma de gestionar el funcionamiento del sistema educativo cuyo fin sea el desarrollo de capacidades humanas, profesionales e institucionales para llevar adelante los nuevos enfoques de trabajo en los actuales contextos sociales. Está comprobado que es en las Instituciones Educativas donde se evaluará la pertinencia y efectividad del Sistema Educativo.

La Supervisión acompaña, asesora, y lidera la toma de decisiones, de la Institución con una mirada hacia la autonomía institucional, para impulsar proyectos innovadores y llevar cambios curriculares, metodológicas en las aulas. Considerando este importante aspecto se ve la necesidad de contar con un equipo de profesionales calificados, especializados en los temas de las áreas elementales, capaces de impulsar y promover cambios en las instituciones educativas hacia el logro del mejoramiento de proceso enseñanza aprendizaje y así producir aprendizajes de calidad. Alcalá (2016).

En este proceso de actualización, también es fundamental el tipo de liderazgo al respecto nos

ilustra Gerver, R (2016) que los profesores líderes empoderan a sus alumnos, es decir les hacen desarrollar y fortalecer sus capacidades, confianza y protagonismo para impulsar cambios positivos .Todo ello conlleva a un modelo de Supervisión con más profundidad con “valor añadido”, para las Instituciones; porque las actuaciones no se quedan en lo formal, sino que van a lo fundamental, a los problemas que tiene la Institución, cómo aprenden los alumnos ,cómo pueden aprender más, mejor y cómo pueden formarse como personas. (pág.,19)

Otro desafío para las supervisiones educativas es considerar la educación inclusiva de manera concreta, alentando y capacitando a las instituciones educativas a incluir como un punto prioritario en los planes estratégicos, anuales y operativos. Al respecto nos señala: Romero Ureña (2018) que: Las funciones del supervisor pueden concretarse considerando la inclusión en los programas, proyectos, planes, atendiendo a la diversidad y respetando el derecho a la Educación para todos.

“La función de supervisar y controlar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, así como los programas que en ellos inciden, se puede hacer inclusiva teniendo en cuenta que los proyectos educativos y en especial los planes de atención a la diversidad desarrollen una filosofía inclusiva” (p. 57). Trabajando de este modo, se aporta efectivamente en la construcción de una Educación Inclusiva.

Prosiguiendo con el análisis sobre los desafíos del siglo XXI, Fradé, Esteban (2019), hace una breve descripción del rol del supervisor desde sus orígenes. En una palabra, esa mezcla de control-asesoramiento es lo que hoy día denominamos supervisión educativa, oficio y servicio que define muy bien lo que hace un supervisor, en relación a las Instituciones Educativas de los que se encarga por ejemplo: controlar, asesorar, mediar y evaluar desde una posición de responsabilidad superior; por lo tanto no es solo un vigilante, ni un asesor, ni un coach, ni un evaluador; la combinación de esos desempeños profesionales que debe ejercer hacen de la Supervisión un oficio cualitativo y genuino.(pág,28)

El para qué de la Supervisión debe ser el de la mejora de la enseñanza en los Instituciones educativas, para ello debe replantearse la metodología del ejercicio de sus funciones con el fin de adaptarlas a las nuevas necesidades del sistema y de las Instituciones, realizarlas con más profundidad y con una mayor repercusión. Alcalá (2016)

En la mesa redonda que se celebró en el congreso de FADIDE (Federación Estatal de Inspectores de Educación) en octubre de 2016, en Valladolid, sobre El papel de la Supervisión Educativa en la innovación, los inspectores Esteban

Frades, Sarasúa Ortega, Serentill Rubio y Zulueta Castañeda desarrollaron ideas de cómo, a lo largo de la historia de la Supervisión, siempre ha habido Supervisores implicados y comprometidos con la innovación educativa; vieron necesario un cambio metodológico urgente en las aulas y centros con un trabajo por competencias y que la Inspección debería, verificar que se llevan a cabo esas innovaciones. Ese salto paradigmático en la metodología requiere replantear las funciones de inspección y el nuevo rol que debe asumir.

Para Tébar Cuesta (2018) “la intervención de la Inspección respecto a la autonomía de los centros posee tres dimensiones: garante de la autonomía del centro y comprobación de las condiciones que la hacen posible, el cumplimiento de la legalidad y el apoyo técnico en su proceso de autonomía; supervisora continua de la realización de los proyectos y las aplicaciones de recursos (económicos y humanos), y guardiana de la obtención de resultados y consiguiente mejora.” Esta dimensión es muy importante considerar porque de ella depende dar respuestas a las demandas actuales en la sociedad. Y permite tener claridad sobre el rol que debe desempeñar el Supervisor Educativo. Me parece pertinente subrayar la importancia de la autonomía institucional que señala Tébar en este punto. Y se ve claramente los desafíos, que señalan la mirada sobre las dimensiones.

Las Formas de comunicación de las Supervisiones

El concepto de comunicación es polisémico puesto que engloba diferentes significados. Por un lado, se trata de un fenómeno que se refiere a la interacción por la cual los seres vivos se adaptan al entorno. Por otro lado, se ha entendido como el propio sistema de transmisión de mensajes o información entre personas. E igualmente, comprende todo lo referente a los medios de comunicación de masas. (Rizo, 2007)

En la interacción comunicativa entre las personas es donde se manifiesta la cultura como principio organización social (Rizo, 2007). Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones, entendidas como procesos sociales cuyos resultados siempre derivan en la modificación de los estados iniciales de los participantes del proceso comunicativo. La interacción además de estar estrechamente relacionada con los procesos de socialización, también se vincula con la comunicación en entornos educativos, así como a la forma en que los actores de la comunicación construyen su diálogo. Por otro lado, es importante destacar que los eventos de comunicación no están constituidos únicamente por palabras, también el discurso en la comunicación puede presentarse en forma escrita o verbal, al mismo tiempo que puede contener aspectos auditivos, visuales, gestuales (Villasmil, 2004).

Por lo tanto, la comunicación en entornos educativos, así como la comunicación en general, operativiza tres grandes lenguajes: el verbal, el no verbal y el paraverbal. Todos ellos inherentes a la interacción comunicativa. El lenguaje verbal es aquel que utiliza la expresión oral o escrita y que presenta un emisor, un receptor, un mensaje, un contexto, un canal y un código.

El lenguaje no verbal es aquel que conforma los movimientos de la cabeza, la expresión corporal la orientación de la mirada, el parpadeo, las expresiones faciales, los gestos corporales, etc. Y el lenguaje paraverbal es aquel que comprende la entonación e inflexiones de la voz, las distancias, la velocidad a la que hablamos, las pausas, la sincronía de los gestos, etc. (Torres, 2002).

La validez de las relaciones humanas depende de la forma como se instaure el proceso de la comunicación, y cómo éste estará condicionado por los procesos que subyacen en los contenidos, la estructura y la intención del acto de la comunicación. De esta iniciativa por comprender los factores cognitivos del proceso comunicativo, surge el concepto de competencias comunicativas. Al respecto, Cohen (2002), infiere que todo hablante realiza emisiones o enunciados con competencias comunicativas diferentes y, en cada acto comunicativo, debe seleccionar del repertorio que el sistema lingüístico le ofrece, las posibilidades más cercanas a sus intenciones personales y/o colectivas. A menudo, la experiencia de las personas son los primeros pasos para mejorar los estilos de comunicación e interacción con los otros, como lo expresa Franta (2001), quien considera que esta interacción comunicativa es el resultado de: (a) falta de modelos de auténticas relaciones interpersonales (b) existencia de atributos comportamentales de tipo no funcional que en la práctica no logran poseer alternativas válidas de comunicación. (c) falta de una retroalimentación diferenciada en relación con el modo de interactuar las personas. (d) ausencia de condiciones necesarias para asumir por si mismos la responsabilidad de sus competencias comunicativas, en coherencia con las decisiones que se tomen, evitándose así repercusiones que puedan generar conflictos personales y/o grupales.

En este sentido, los sujetos logran desarrollar funciones dependientes en gran parte por el logro en el intercambio de mensajes y en la definición de las relaciones recíprocas, como es el caso de la comunidad educativa donde existe, de manera constante, un intercambio de papeles entre directivos, docentes, estudiante y otros.

La comunicación es la base de todo el trabajo del supervisor, ya sea compartir información, tratar de cambiar una conducta, trabajar para resolver un problema o construir una relación más sólida con los miembros de una escuela, ya que se destina gran parte del día a las reuniones, las llamadas telefónicas

y las comunicaciones electrónicas. Cuanto más claro sea al compartir ideas y comunicarse con otros, mayor será el grado de precisión con que se escuchará el mensaje que el supervisor quiere hacer llegar a la institución. Y a su vez, cuanto mejor escuche, mejor comprenderá las percepciones y los sentimientos de los demás.

El supervisor debe adoptar un estilo de comunicación abierto y receptivo: Cuando se considera que sus supervisores se comunican de manera abierta y genuina confían más en ellos, son más productivos y experimentan una mayor positividad respecto de su trabajo.

Es de suma importancia mantener siempre a todos informados. Realizar reuniones programadas periódicamente para proveer información acerca del trabajo, los proyectos y los cambios. Alentar a los demás a que también compartan información relevante con sus instituciones. Esto permite que los actores puedan comprender de qué modo su trabajo contribuye con los objetivos del MEC.

Siempre que pueda, responder a los mensajes y solicitudes con prontitud. Si no se tiene tiempo para responder hoy, es importante enviar una respuesta rápida informando cuándo se tendrá tiempo para contestar. Y luego asegurarse de responder dentro de ese plazo, o con anterioridad, si fuese posible.

Es importante siempre decir la verdad, de lo contrario, se verán afectadas la credibilidad y reputación. Si no se conoce la respuesta a una pregunta, hay que expresarlo y luego se ofrece a hallar la respuesta, si resulta apropiado. Los actores comprenden que no se puede divulgar información que aún no es oficial, pero desean mantenerse «al tanto» cuando haya información disponible.

Explicar las decisiones en la medida de lo posible. Informar el motivo de dichas decisiones demuestra respeto por los actores de la comunidad a cargo de la supervisión y minimiza los malentendidos, las percepciones erróneas, los sentimientos heridos y la propagación de rumores. Hay que brindar todas las explicaciones que se pueda.

Las supervisiones deben alentar a los actores a mantener una comunicación abierta y sincera. Ser abiertos en sus interacciones, para demostrar que se toma en serio la creación y el mantenimiento de un clima de sinceridad. Estableciendo conexiones personales apropiadas con los actores.

Un aspecto importante que se debe resaltar es no mezclar los ámbitos laboral y personal en las redes sociales, esto puede generar incomodidad, vulneraciones inapropiadas de la privacidad e incluso problemas legales.

La buena comunicación también se genera programando tantas reuniones generales, pero también reuniones individuales con todos los

gestores de las instituciones educativas para revisar las jornadas y tareas y para analizar las expectativas y preocupaciones. Las reuniones programadas periódicamente son el mejor método para garantizar que todos comprendan el trabajo que deben hacer y cuenten con el apoyo que necesitan para ser productivos. Tomarse el tiempo para explicar y revisar los objetivos.

Asegúrese de que los actores a cargo de la supervisión sepan dónde pueden acudir para recibir asesoramiento, respuestas e información. Comunicar por qué los proyectos y las asignaciones a equipos multifuncionales a corto plazo son algunas de las mejores formas de aprender nuevas habilidades y destacando continuamente la importancia de aprender cosas nuevas.

Hay que tener en cuenta que todos tenemos diferentes personalidades y estilos de comunicación. Algunas personas se sienten incómodas ante un estilo muy directo o ante la necesidad de responder en el acto a su supervisor, y necesitan tiempo para procesar sus pensamientos. Otras necesitan mucha información y datos minuciosos, mientras que algunas otras desean comprender las cuestiones desde una perspectiva general. Es importante la prioridad de observar las diferencias individuales de las personas en sus estilos de comunicación y, en la medida de lo posible, tratar de interactuar con ellas del modo que prefieran.

Comunicar de forma positiva significa ofrecer reconocimiento, apoyo, retroalimentación, elogios y aliento. Significa desalentar la negatividad, los rumores y las quejas improductivas.

El liderazgo pedagógico del supervisor, constituye un elemento importante de la imagen ideal de la supervisión. La definición de nuevos perfiles de supervisión educativa, ocupa buena parte de debates y análisis, lo cual permite, finalmente, situar la supervisión educativa como un asesoramiento pedagógico integral, confiriéndole la posibilidad de establecer la anhelada identidad profesional de la Supervisión Educativa, hoy por hoy.

Las condiciones de trabajo de las supervisiones

Ya se ha señalado que la acción supervisora tiene como propósito, ayudar a optimizar el funcionamiento de las instituciones, los procesos administrativos y mejorar la calidad de la educación considerando los ámbitos donde se desarrolla la supervisión. En este sentido, los supervisores son los asesores pedagógicos y se señala que ésta es la clave del éxito en la educación, porque apoya e impulsa la innovación en los niveles y modalidades del sistema educativo.

La supervisión escolar se entiende como un proceso dinámico que responde a las necesidades del sistema escolar, buscando nuevos enfoques y la

optimización de sus procesos. La transformación del sistema de supervisión y de las funciones de los actores es esencial para el funcionamiento de la organización escolar. La renovación de la función supervisora es un evento propio de cada unidad escolar y su funcionalidad obedece al contexto económico, político, social y cultural.

Para que se logre este objetivo, dicho proceso de transformación, viene acompañado de contar con los recursos necesarios para ello.

Una de las condiciones está dada por conformar equipos de trabajo, con un perfil del equipo de supervisión educativa que consiste en un conjunto de cualidades que deben poseer los sujetos que desempeñan las funciones de acompañar, verificar, dar seguimiento y monitorear las acciones pedagógicas que se desarrollan en las instituciones educativas.

Este equipo ha de tener una sólida formación profesional para mantenerse actualizado, como la fuente de comunicación e información pertinente en el aprendizaje. Este se caracteriza por ser facilitador oportuno, motivador, democrático, que genere participación activa-reflexiva. Es responsable, organizado, cooperador, íntegro el que facilita el empoderamiento de todos los sujetos involucrados de forma equitativa. Su labor tiene como base la mejora y el control de los procesos de enseñanza aprendizaje. Es flexible, abierto a los cambios, atiende la pertinencia del desarrollo curricular y orienta el aprendizaje a su perfeccionamiento. Como equipo ha de tener conocimiento de los enfoques, así como de los marcos teóricos que están siendo aplicados en las diferentes instancias educativas; al tiempo que ha de poseer competencias técnicas para orientar, coordinar, evaluar procesos y resultados de la acción docente en el aula y la institucional del director.

La realidad es que 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 condiciones de infraestructura y recursos también son muy importantes a la hora de realizar el trabajo.

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. Para ello, las mismas deben contar con condiciones esenciales para cumplir con su función formadora. Monitorear las instituciones que permita la innovación en el aula, requiere de recursos

financieros para hacerlo, contando con la movilidad requerida para ello.

La supervisión Educativa que se necesita hoy

La sociedad vive en la era tecnológica y del conocimiento, los cambios son constantes, tanto social como culturalmente, en esta dinámica las Instituciones educativas necesitan nuevos estilos de dirección y supervisión. El desafío es ejercer un liderazgo que reconozca y valore los saberes que existen como fruto del trabajo en las Instituciones Educativas. Entonces podemos decir que supervisar no es dirigir las acciones de las Instituciones hacia un objetivo establecido por la supervisión si no es, acompañarla a identificar sus fortalezas y debilidades para trabajar los puntos débiles partiendo de la reflexión sobre lo actuado y analizando los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado para conocer la realidad institucional. Hoy necesitamos un Supervisor que trabaje en equipo, en forma colaborativa, en red, que privilegie las necesidades de las Instituciones Educativas, de los docentes, de los estudiantes. Pascagaza (2019) Reflexionar sobre el liderazgo del supervisor en el marco de la transformación curricular y cambios en el aula con el objeto de mejorar el aprendizaje al respecto expresa: Pascagaza.

El supervisor es un líder generador de cambios en el clima laboral institucional inspirando confianza, controlando, focalizando soluciones, promoviendo el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, generando acciones proactivas, creativas desde la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa. Planificará ejercicios de diagnóstico desde el enfoque sistemático identificando problemas y necesidades para la generación de alternativas frente a la resolución de conflictos. La planificación se encamina hacia la calidad de la gestión académica y administrativa involucrando a toda la comunidad académica y las necesidades del medio teniendo como referente la eficiencia en la labor supervisora. Pascagaza Ernesto (2019).

Hoy las Instituciones Educativas necesitan el apoyo constante y concreto de las Supervisiones. Existe mucha bibliografía al respecto y las diferentes normas con mayor o menor profundidad de las Comunidades Autónomas reglamentan explícitamente la visita de inspección con sus características, metas, tipos, etc. En un reciente artículo Martínez, P (2018) ante el peligro que puede tener minimizar la utilización de la visita (titula el artículo: «en riesgo» de extinción) defiende la necesidad de las visitas a fin de que sea un instrumento de calidad de la actuación inspectora para supervisar los centros y la práctica docente. Los instrumentos que utiliza la Supervisión en la visita deben estar basados en las metodologías contrastadas que utilizan las Ciencias Sociales. En la

actualidad es necesaria la formación de los supervisores de manera constante.

Al respecto nos indica Castán (2016) al plantear los retos de la Supervisión Educativa en España que la formación es imprescindible para pasar de la gestión escolar que le toca hacer a la Supervisión a desarrollar las funciones que le son propias: «Las instituciones, educativas, que quieren mejorar, invierten en la formación de su personal, son rigurosas con la selección y propician la creatividad, la innovación y el trabajo en proyectos comunes de sus miembros, con carácter internacional» (p. 38).

Es importante la innovación porque está viviendo en la era del conocimiento, cambiante y dinámica. Santiago, R (2016) nos señala como debe darse esa innovación, que características debe tener para ser efectiva según su parecer: La innovación tiene que llegar a la transformación, y los proyectos de innovación deben ser simples, útiles y visibles. Los proyectos de innovación educativa se sostienen en tres pilares. 1. Novedoso: Resuelve problemas, es eficiente, lo podemos evidenciar. 2. Realista: progresivo, visible, integrado curricularmente. 3. Sostenible: alcanzable; se puede dimensionar, se puede replicar.

Vale la pena resaltar, que la verdadera razón del fracaso de las políticas educativas radica en no haber logrado aún concientizar que es el docente a través de una supervisión educativa ajustada a los cambios sociales, que corresponda a principios democráticos, quien ejecuta la transformación que se requiere. Sobre este punto, Lobo y Quintero (2016: 105), manifiestan que “en América Latina la supervisión educativa se ha convertido en uno de los procesos más cuestionado y condicionado principalmente por trámites administrativos que lo obligan a dejar de lado aspectos pedagógicos cruciales para el desarrollo de la educación”. Es así, como más que, enfocar la calidad educativa en el desarrollo de nuevas políticas, es necesario revisar los principios y funciones de la supervisión educativa en la gestión de calidad de las escuelas públicas. El supervisor educativo debe abandonar paradigmas tradicionales, que se caracterizan por una gestión supervisora autocrática, que genera en el docente temor, descontento y apatía, imposibilitando el compromiso de estos a las acciones de cambio. Cardozo (2017). Humanizar la gestión debe ser una prioridad para que los miembros de la comunidad educativa se sientan comprometidos desde el inicio (pág,9).

Uno de los objetivos que fundamentan y orientan la labor de la supervisión educativa es la de ayudar y asesorar a los docentes a que generen actitudes de liderazgo democrático, establezcan lazos morales con quienes pertenecen a los contextos de la comunidad educativa, así como a ponderar procesos evaluativos entorno a los logros obtenidos

de acuerdo a los objetivos que se hayan propuesto y, por consiguiente, respondiendo a las necesidades educativas.

También es fundamental mencionar la importancia que tiene la planificación en toda gestión de calidad al respecto nos señala Galicia. M,2017: La planificación de la inspección se establece para garantizar su desempeño y asegurar el ejercicio de sus funciones, mediante el diseño de unas actuaciones en el marco de un plan. Esta técnica de organización comienza a utilizarse en los años ochenta del siglo pasado y se consolida posteriormente, de tal forma que se ha convertido en una forma habitual del mismo (p.361) En este sentido, Barea (2017) expresa que los planes generales de actuación de la inspección educativa consisten en la previsión de los objetivos a alcanzar durante un plazo medio o largo, a través de una serie de actuaciones, líneas de trabajo, con independencia de su temporalidad y nivel, cada plan se concreta en actuaciones que podemos entenderlas como un procedimiento homologado que engloba una serie de acciones de los inspectores para la consecución de determinados objetivos y, entendidas estas acciones, como actos intermedios puestos en marcha desde su inicio hasta su finalización Pérez, Pérez, 2019.

Dichas fases suelen caracterizarse por lo siguiente (pág,157): La planificación suele partir del estudio, análisis y contraste de información con el objetivo de orientar la intervención de los inspectores. Continuando en ilustrar lo urgente a revisar hoy ante los nuevos desafíos es importante mencionar los métodos utilizados sobre el punto Estefanía Lera (2017) expresa que la gran asignatura pendiente es la aplicación general de nuevas metodologías que se centren en el «aprender» sobre el «enseñar» y que «la Inspección Educativa, por el importante lugar que ocupa entre la norma y la realidad, constituye un actor fundamental de este necesario cambio». En síntesis, el supervisor debe tener más presente su rol como asesor pedagógico, e involucrarse desde adentro del currículo y, por lo tanto, visitar el aula y al profesorado con el objeto de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Existen otros factores como el trabajo en equipo, la formación, los recursos, la autoevaluación de la práctica docente, que contribuyen al desarrollo profesional por lo tanto hay que fortalecerlos hacia el logro de las expectativas actuales hacia su labor como institución. El Supervisor debe contextualizar la problemática que se le presenta teniendo en cuenta las necesidades existentes en la Institución, desarrollar la capacidad de reflexión sobre la práctica. Esto constituye un punto estratégico del asesoramiento docente, porque es la conexión teoría-práctica de esta manera se puede visualizar las dimensiones reales del problema educativo y donde adquiere verdadero sentido toda capacitación y asesoría.

Esta mirada introspectiva hacia las teorías aprendidas y la propia práctica va permitir ver la necesidad de una interrelación coherente entre ambos (teoría – práctica) y este paso va a dar como resultado la transformación pedagógica deseada. Entonces supervisar es trabajar en función del mejoramiento continuo, integrando teoría y práctica, como resultado de la reflexión sobre la misma. Necesitamos una Supervisión que desde su condición de autoridad establezca formas de trabajo colaborativas, participativas, creativas de diálogo y acompañamiento. Por lo tanto, podemos afirmar que la Supervisión es elemento clave para la mejora educativa, por lo que necesita restructurarse, actualizarse, evaluarse para dar respuesta a la demanda de las Instituciones Educativas y de la sociedad.

Secadura (2014), afirma que las debilidades identificadas en la organización y funcionamiento de la supervisión, prueban la conveniencia de una revisión estructural (cambio de modelo); la pérdida de campo propio de la Inspección; la proximidad y conexión entre la Administración educativa y los propios centros docentes; la creciente autonomía de los centros. Asesorar, apoyar o retroalimentar a los equipos docentes para mejorar fortalecer el rol de los directores; la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación a la gestión de las instituciones y las evaluaciones externas para mejorar la realidad escolar y solucionar posibles problemas o deficiencias. Esta es la tarea más gratificante y motivadora, pero es difícil porque requiere una buena preparación y experiencia adquirida sobre los temas a abordar. No cabe duda de que un buen asesoramiento puede facilitar el cambio educativo; conducir al centro a procesos interesantes para cumplir el proyecto educativo; apoyar el desarrollo profesional del profesorado; ayudar a mejorar la didáctica, etc.; y según Esteban Frades (2014) a

«Redirigir a los centros hacia procesos valiosos que eviten la elaboración de trabajos infecundos e insignificantes que terminan, la mayoría de las veces, en pura burocracia» (p. 205); así como a destacar lo que tiene que ver con el progreso del aprendizaje de los alumnos, quitando importancia a aquellos asuntos o «problemillas caseros» que repercuten poco o nada en la marcha positiva de las clases y del centro y que, a veces, se convierten en lo más transcendental de la institución. Para solucionar problemas o posibles deficiencias se requiere un fuerte compromiso profesional porque puede llevar a los supervisores a posturas incómodas tanto como administrados, por los jefes políticos. Los supervisores, en general, son una referencia, guía y apoyo para los directores y la comunidad educativa; sin, por supuesto, eliminar las competencias de los órganos de las instituciones, evitando convertirse en «super directores».

Estañán Vanacloig (2014) al establecer los diferentes modelos de inspección trata el de una «Inspección innovadora-creativa» como centrada en las personas y cuyo objetivo es el continuo estímulo de los profesionales en su labor docente.

La tarea de la Supervisión Educativa es la orientación para el desarrollo profesional. Los centros son tratados individualmente, igual que cada una de las profesoras y profesores que los integran. Los problemas se abordan de forma diferente y se deja que sea el propio equipo docente el que aporte las soluciones desde su experiencia, pero contando con el asesoramiento de la Supervisión. De este modo, se obtiene una mayor participación y colaboración del profesorado y, en general, de toda la comunidad educativa (p. 77). Una supervisión que potencie las funciones del profesorado, en especial las referidas a aspectos pedagógicos y a la renovación de los métodos de enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados escolares. La relación de la Supervisión con el profesorado se basa en la mayoría de los casos, a la revisión de horarios, valoración de algunas prácticas docentes, actuaciones en expedientes disciplinarios y a mantener reuniones con el plantel o equipos técnicos para informar o recabar explicaciones, principalmente, sobre aspectos curriculares.

Por otra parte, hay un eje substancial en el que deberían centrarse los supervisores, es el referido a aspectos pedagógicos y a la renovación de los métodos de enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados escolares. Para ello, es imperioso intervenir sobre los elementos básicos del currículo: objetivos, competencias clave, contenidos, metodología didáctica y criterios de evaluación.

Así lo defiende Estefanía Lera (2017) al manifestar que la gran asignatura pendiente es la del establecimiento general de nuevas metodologías que se centren en el «aprender» sobre el «enseñar» y que «la Supervisión Educativa, por el importante lugar que ocupa entre la norma y la realidad, constituye un actor fundamental de este necesario cambio». En suma, la actuación supervisora de la supervisión debe tener un rol más pedagógico y entrar de lleno en la médula del currículo y, por lo tanto, llegar al aula y al profesorado con el fin de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es evidente que hay otros factores como el trabajo en equipo, la formación, los recursos, la autoevaluación de la práctica docente, etc., que favorecen el desarrollo profesional.

Bolívar (2018) fundamenta que la Inspección debe rediseñarse si no quiere quedar «fuera de juego» debe pasar de un carácter meramente burocrático a una instancia que respete la autonomía de los centros educativos. «Potenciar la construcción de proyectos educativos institucionales propios no supone que la inspección no tenga un papel clave que jugar estimulando las dinámicas

endógenas de cada escuela mediante el asesoramiento y apoyo decidido para que cada escuela construya su propia capacidad de desarrollo” (p. 15). Lo que enfatiza es que el hecho que el Supervisor sea abierto y promueva la autonomía de las Instituciones Educativas no perderá su esencia de autoridad. Además, la autoridad se conquista no se impone.

Castán (2016) explica al proponer los desafíos de la Supervisión Educativa en España que la formación, es indispensable para pasar de la gestión escolar que le toca hacer, a la Supervisión a desarrollar las funciones que le son propias: «Las instituciones, y más las educativas, que quieren mejorar, invierten en la formación de su personal, son rigurosas con la selección y propician la creatividad, la innovación y el trabajo en proyectos comunes de sus miembros, con carácter internacional» (p. 38). Entonces, el proceder de los Supervisores va contribuir en el mejoramiento constante de las instituciones educativas, de la función directiva y del profesorado; en concreto, en promover la investigación, experimentación y perfeccionamiento de los procesos de enseñanza para lograr buenos resultados y brindar una educación de calidad a todos los ciudadanos.

5. ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de los datos cualitativos se escogieron diferentes categorías atendiendo las tres variables principales planteadas en la investigación: Supervisiones Educativas, Gestión Educativa y Desafíos educacionales del siglo XXI.

En cada categoría se discriminaron una serie de subcategorías respondiendo a indicadores aportados por los distintos informantes y vinculados directamente con los temas principales seleccionados de antemano, tal como se detallan en la Tabla N° 03, lo cual permitió hacer manejable el cúmulo de información recogida durante la investigación y presentar los resultados en función de los objetivos propuestos.

Sistema de Categorías y Subcategorías

Categorías	Subcategorías	
Desafíos: problemas principales	- Estructuras organizativas, - Gestión global - Funcionamiento cotidiano - principales obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> - Interacción social: agresiva, pasiva, pasi
Funciones priorizadas	- Funciones Tradicionales. - La visita a las instituciones - Demandas Actuales de intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Movilidad - apoyos económicos - apoyo técnico pedagógico - apoyo técnico administrativo

5.1. Presentación de los resultados

En lo que respecta a la presentación de los resultados e interpretación de las entrevistas, se realiza el análisis desde la perspectiva de las diferentes categorías adentrándose en las respectivas subcategorías definidas tal como se especificaron en el diseño metodológico del estudio.

5.2. Categoría I:

Desafíos que enfrentan las Supervisiones Educativas, en relación a las estructuras organizativas, la gestión global y el funcionamiento cotidiano

Al analizar lo que mencionaron los entrevistados al respecto, de los desafíos en relación a las estructuras organizativas, la gestión y el funcionamiento cotidiano, realizaron manifestaciones como las que siguen al preguntarles sobre lo que ellos observaban:

“Considero que el mayor desafío que tienen las supervisiones es dado desde la realidad que hoy tienen ya que todas las Supervisiones son Pedagógicas de Lambaré, hay un solo Supervisor administrativo por departamento, lo que dificulta el trabajo, y no permite atender la dimensión pedagógica”.

“Este dado por la escasez de contar con recursos humanos que apoyen su gestión Los técnicos son buenos, tienen pre disposición pero no son especialistas por áreas, se necesita capacitación en informática, no conocen el manejo del Rue, se necesita psicólogos, asesores jurídicos, sicopedagogos”

“El MEC, no apoya la gestión del supervisor los supervisores gestionan donde tener la oficina, los muebles, los técnicos.”

“Se observa mucha burocratización para poder llevar adelante su funcionamiento, se los ve muy solos en las tareas que deben cumplir” “se planifican visitas a principio del año, pero el sistema con su burocracia, no permite cumplir el calendario al cien por ciento.”

“El mayor desafío de la gestión es que la mayoría de las veces trabajamos para la contingencia, lo cual atenta con la continuidad de los procesos instalados”

Entre los elementos que surgen, se encuentran como principales desafíos la ausencia de apoyo por parte del MEC y se pudo interpretar que en efecto la mayor parte de los entrevistados expresan que la supervisión tiene escasos recursos para cumplir con los objetivos de la organización y su funcionamiento cotidiano. Otro de los factores resaltante que han manifestados los actores fue la alta burocratización de las supervisiones con un predominio de las tareas administrativas, junto a una atomización de sus actuaciones, debida a las urgencias por resolverlas tanto por exigencia de la administración central, como por los altos niveles de dependencia en la toma de decisiones. Esto centrado al escaso tiempo de que disponen para visitar las escuelas.

En las visitas, los Supervisores se ocupan sobre todo de asuntos relacionados con la entrega de documentación y solucionar quejas de padres, maestros y alumnos. Las visitas están focalizadas en las escuelas con mayores necesidades de seguimiento o por denuncias y quejas. Esto significa que otro de los grandes desafíos es la necesidad de tener una mayor presencia en las escuelas, mayor contacto con los directivos, docentes y padres.

“los Supervisores podemos tomar iniciativas para mejorar la gestión de los centros, pero en muchos casos no lo hacen porque los reglamentos siempre están primero”.

“Me siento cargada, nos exigen igual que a todos los otros niveles, sin embargo, nosotros tenemos otro horario iniciamos a las 18hs, y la supervisión ya está cerrada, esa es una dificultad para la entrega de documentos. Este año nos acompañaron bastante desde la Supervisión, pero aun así fue difícil porque nosotros no reunimos las mismas que la escolar básica regular. Nuestro nivel tiene menos carga horaria es en el turno noche y Supervisión no se adecua a nuestro horario nosotros tenemos que hacer en horario opuesto la gestión en Supervisión, yo por ejemplo debo irme a la siesta porque tengo ocupado los dos turnos”.

“Tengo 22 años de Supervisión, y realmente desde mi óptica es la peor reorganización que hemos tenido. Llevamos el nombre de Supervisores pedagógicos, pero nos dieron varias funciones administrativas y la función pedagógica quedó relegada. Cuando me inicié se hizo el primer rediseño en la época democrática, pero fue trabajada mucho tiempo, se pudo por fin distinguir las funciones administrativas de la pedagógica, con se hizo una capacitación cerrada con los involucrados de tres días pudimos opinar, analizar, sugerir, y de repente surge esta reorganización de sorpresa, sin consultar a las bases.”

En ese sentido otro de los desafíos que se presentan es que desde las reglamentaciones que desde nivel central se aplican tienen un enfoque de instrumentalizar la Supervisión/inspección, que no

es un dato del pasado, sino que se constata en las recientes regulaciones emanadas sobre la reorganización de las supervisiones.

Uno de los desafíos actuales que tienen los supervisores es poder dar respuesta a la Resoluciones Ministerial No 491/2021, por la cual se reorganizan las Supervisiones Educativas del territorio nacional en áreas educativas, para fortalecer el acompañamiento a las Instituciones Educativas de gestión oficial, privada y privada subvencionada, en todas sus dimensiones. Todos los supervisores son Pedagógicos con algunas funciones también administrativas, se nuclean por áreas. Hay un solo Supervisor Administrativo por departamento. Los supervisores aun no encuentran respuesta ya que consideran fue algo impuesto.

Hoy se necesita un Supervisor que trabaje en equipo, en forma colaborativa, en red, que privilegie las necesidades de las Instituciones Educativas, de los docentes, de los estudiantes. Pascagaza (2019).

Existen grandes obstáculos que enfrentan, a nivel interno en la Supervisión y a nivel macro desde el MEC central.

“Solo viene a mirar si todo está en regla”

Coinciden en que el gran desafío esta dado por el rol que deben priorizar los supervisores en cuanto al acompañamiento y no el de tan solo visitar las escuelas en cierto momento del año escolar para requerir la documentación. En la misma línea de opinión otro agrega:

“Vienen es a mirar que cosa anda mal, a poner a llenar uno papeles y más papel para hacer más efectiva su gestión”

La Supervisión prioriza el control, y no considera las características propias de los estudiantes de cada nivel educativo, se dedica más al control de documentos. Las visitas son para observar las clases, controlar la tenencia de documentos obligatorios.

Lo administrativo hizo que desatendieran la dimensión Pedagógica. Se necesita equipo técnico fortalecido. Hay una contraposición entre lo pedagógico y administrativo.

Estefanía Lera (2017) expresa que la gran asignatura pendiente es la aplicación general de nuevas metodologías que se centren en el «aprender» sobre el «enseñar» y que «la Inspección Educativa, por el importante lugar que ocupa entre la norma y la realidad, constituye un actor fundamental de este necesario cambio». El Supervisor tiene un rol central rol como asesor pedagógico y, por lo tanto, visitar el aula y al profesorado con el objeto de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, es uno de los grandes desafíos de su gestión.

En un reciente artículo Martínez, P (2018) ante el peligro que puede tener minimizar la utilización de la visita (titula el artículo: «en riesgo» de extinción) defiende la necesidad de las visitas a

fin de que sea un instrumento de calidad de la actuación inspectora para supervisar los centros y la práctica docente. Los instrumentos que utiliza la Supervisión en la visita deben estar basados en las metodologías contrastadas que utilizan las Ciencias Sociales. En la actualidad es necesaria la formación de los supervisores de manera constante.

“Para la elaboración del PEI dan una grilla y luego devuelven si consideran que hay errores para mejorar” “La Supervisora no se involucra con el Equipo de Gestión Institucional - EGIE, tampoco en la elaboración del PEI, lo que proveen es una matriz para que les guie en la elaboración. Lo que se hace son capacitaciones, a veces, incluso con técnicos del nivel central”.

Santiago, R (2016) nos señala como debe darse esa innovación, que características debe tener para ser efectiva según su parecer: La innovación tiene que llegar a la transformación, y los proyectos de innovación deben ser simples, útiles y visibles.

El gran desafío que se plantea esté dado por el cumplimiento del rol de la supervisión centralizando su foco en lo pedagógico, aunque el hecho de que gran parte de tiempo de trabajo dedique a ser un instrumento de control de los poderes públicos conlleva muchas veces a no operar con mayor flexibilidad en su relación con las instituciones educativas.

Se puede señalar mucho sobre las debilidades encontradas en cuanto a su selección, configuración administrativa, dependencia, formación, organización, de las supervisiones; al margen de los condicionamientos políticos que los supervisores, como funcionarios públicos han padecido y sufren; pero es su quehacer esencial, el que hoy día debe conferir transcendencia a esa profesión. Y en ese sentido los directores entrevistados resaltan lo siguiente:

“El rediseño complica, porque es lejos, es mucha burocracia, nos ocasiona mucho gasto. Para estar reorganización nadie nos explicó nada, ni una consulta nada. Con la re estructuración nos visitan más para la revisión de documentos, de tenencia obligatoria, pero necesitamos también asesoramiento sobre plan y proceso de case y que después vengan y evalúen si aplicamos”.

Lo que implica una gran debilidad para ellos es una resolución de tal magnitud que lo toman como una simple burocratización de la Supervisión, que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos.

Soler Fierrez (1994) argumenta que la supervisión escolar es una ciencia que mediante el estudio y aplicación de diversos principios y procedimientos tiende a mejorar al máximo el rendimiento de las instituciones creadas con fines educativos dentro del sistema escolar. La

supervisión, en consecuencia, incide directamente en la calidad de la educación por ser, como ahora se reconoce, uno de los factores que más claramente de la determinan y controlan (p. 138).

5.3. Categoría II

Funciones priorizadas

En esta categoría interesaba conocer las funciones tradicionales desempeñadas, pero también como se avizora la demanda hacia una nueva gestión, que define muy bien lo que hace un supervisor en referencia a las instituciones educativas :controlar, asesorar, mediar y evaluar desde una posición de responsabilidad superior; por lo tanto, como lo señala Santiago Frades (2018) es la combinación de esos desempeños profesionales que debe ejercer hacen de la supervisión un oficio cualitativo y genuino.

En ese sentido los actores entrevistados han manifestado como punto las resaltantes, que:

“Las diferencias entre los tipos de instituciones, privada, privada subvencionada, públicas, las demandas del MEC, esto hace que gasten energía en la parte administrativa” “Creo que es más fácil mirarnos como escuela desde una misma vara a todos por igual, aquí no interesa mucho que de distinto hacemos en nuestras escuelas”

En el sistema educativo predomina un modelo de supervisión basado en un modelo burocrático. Frente al discurso actual que señala que la función primordial debería ser no solo controlar, sino también dar asesoramiento pedagógico y apoyo a los docentes y directivos, sin embargo, se pudo comprobar a través de los actores encuestados ,que los supervisores, en su labor cotidiana prima las tareas de control y de índole administrativa, de tal manera que estas no les permiten cumplir con el verdadero objetivo de asesoría y orientación que las escuelas esperan y necesitan de las supervisiones.

Evidentemente las funciones aún se concentran en lo establecido por Nérici (1975), que apuntaba como principios generales de la supervisión: estructurarla en base a una filosofía de la educación; actuar democráticamente; tener en cuenta la inclusión de todos; ser cooperativa, constructiva, científica, objetiva y permanente. Muy singular es la visión de Sperb (1974), que enfocaba la cuestión de supervisar a guiar, orientar, dirigir los procesos educativos e intervenir en el desarrollo profesional del profesorado, en la selección y revisión de los objetivos educativos, en la elección de material didáctico y métodos de enseñanza y en la evaluación.

Se observa que los actores reconocen como principal función, la de control, así lo muestran las siguientes manifestaciones:

“Considero que la principal función de la supervisión educativa tiene que ver con la de aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en

los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, la gestión de las escuelas en sus las zonas educativas”

Estas últimas manifestaciones nos hace pensar que a lo largo de la historia, las supervisiones han mantenido una doble función por un lado la de vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentos, pero también de ayuda a la función docente; y por el otro de guardián ideológico más que de otra cosa, que ha llevado, sobre todo entre los directores de las instituciones , a concebir una opinión desfavorable y que de alguna manera pervive en el imaginario social; «ver desde fuera» para, con fundamento, para lograr que los responsables de la gestión de las escuelas y los docentes puedan darse cuenta del logro y cumplimiento de sus responsabilidades.

Esto sirve de unión entre las instituciones educativas y la Administración central, llevar sus orientaciones a las escuelas y, a su vez, poder exponer a las autoridades nacionales las dificultades y necesidades que se producen en la vida escolar. Como lo señala claramente Santiago Frades (2018) en definitiva, se trata de tener una misión de utilidad y servicio público a la sociedad.

“Solo viene la supervisora, con la única técnica de la supervisión, cuando hay una denuncia de algún padre de familia, y en las reuniones que esporádicamente realizan para dar orientaciones generales, luego si eso no ocurre, entonces no los vemos.”

“En este año nos tocó trabajar con una Supervisora que no manejaba la parte administrativa y nos costó mucho todo, veo también que las técnicas no están capacitadas para el nivel, y esto hace que busquemos apoyo en otras instancias, la Supervisión no nos provee de materiales nosotros tenemos que rebuscarnos en otros departamentos. La Supervisora nos ayudó bastante en lo pedagógico a mejorar nuestra institución, pero sigo sosteniendo que ellos quieren darnos el mismo tratamiento que a EEB y nuestro nivel totalmente diferente, tenemos nuestra técnica referente, pero no conoce nuestro nivel”

Los actores describen que solo son visitados en las escuelas si existe alguna situación en particular que así lo amerite. Esto también denota que la estructura y funcionamiento de muchos equipos de supervisión revelan que aún siguen aferrados al ayer, con funciones poco o nada definidas, elección no profesionalizada de su personal técnico, permanencia en el puesto de trabajo más allá de las posibilidades de desempeño eficaz, carencia de organización del servicio, escasez de interés por hacer bien el trabajo; a veces, existe incluso cierto menosprecio o manipulación de la tarea del supervisor por parte de las autoridades.

Esto muestra los caminos que deben seguirse para hacer de la supervisión un estamento útil al sistema, entre los que conviene subrayar la

necesidad de la formación pertinente como ya se ha mencionado antes.

“Nos ha sucedido ante el caso de una denuncia de una madre, porque su hija se había aplazado, tener inmediatamente a la supervisora en la puerta de la escuela requiriéndonos y labrando acta, sin entender el contexto, no vino a hacer el seguimiento, vino a decirnos que todo estaba mal.”

“Ellos, supervisor y sus técnicos, no conocen nuestro nivel, por ejemplo, no nos permitió que tengamos algunos días en forma virtual, pero nosotros tuvimos que adaptarnos a nuestros alumnos que la mayoría ya son adultos”.

Al referirse al modo de cómo es el trabajo de llegada a la escuela evidentemente, el supervisor puede imponerse por la fuerza que le dé su cargo, pero ello no es recomendable ni positivo; la influencia del supervisor emana del reconocimiento de su autoridad y saber, salvo en casos extremos en los que le pueda resultar imprescindible obligar al cumplimiento de lo oficialmente establecido.

La actividad de la Supervisión Pedagógica se asocia a acciones directamente relacionadas con la ejecución de los proyectos educativos en las escuelas y el seguimiento de procesos pedagógicos en el aula. Ambas operan bajo una Dirección de Supervisión Departamental con condiciones diferenciadas en cuanto a recursos técnicos y acciones; a pesar de que son concebidas como instancias complementarias.

Solo conociendo el desempeño profesional de docentes y directivos, el supervisor o las supervisoras pueden asesorar y apoyar el trabajo de todos los implicados. Muchos maestros no han tenido la mejor formación posible y para que esta circunstancia no perjudique a sus alumnos conviene que con el trabajo o el apoyo del superior revise o profundice ciertos aspectos de su quehacer o incluso se vea la posibilidad de facilitar la ampliación de sus conocimientos por otras vías que les conduzca al mejoramiento de sus prácticas; lo mismo cabe decir de los directores, sin olvidar nunca la importancia de la autoformación, imprescindible para un educador. Los supervisores en este como en otros planos deben servir de puente a través de su función mediadora entre las escuelas y la administración para que todo el sistema funcione de forma coordinada y coherente, como una buena máquina de relojería.

“Las Supervisiones vienen a la institución cuando hay situación problemática, los técnicos que tienen que verificar ciertas cosas no vienen, y cuando vienen hacen control de documentos. Actualmente priorizan las Instituciones con conflictos.”

Precisamente los directivos de las escuelas consideran que la mayoría de las acciones de las supervisiones son de control y señalamiento de deficiencias detectadas en la implementación de los proyectos educativos.

“Remiten ficha para completar sobre los proyectos, sobre los documentos de tenencia obligatoria, completamos y les devolvemos, por lo visto eso es lo que denominan acompañamiento”

“Nosotros recibimos un formulario, pero no hay acompañamiento para elaborar. No se involucra con el EGIE, sí que nos piden que formemos y que hagamos reconocer.”

En ese sentido, los directores declaran que las acciones de evaluación no parecen orientadas al asesoramiento, acompañamiento y valoración de los proyectos llevados adelante.

En los años 80 y 90, se amplían los axiomas sobre la supervisión educativa, ya no solo representa una ayuda y estímulo a los docentes, sino que se vincula a las funciones de control, mediación y evaluación de la Inspección y de la misma manera Teixidó Planas (1997) cree que la supervisión de la educación es una función profesional externa a los servicios educativos y a los centros escolares; comprueba su adecuado funcionamiento y potencia el desarrollo profesional del profesorado; acentúa como sustancial que «identifica iniciativas y realizaciones que conducen al logro de los objetivos educativos y aporta orientación para la mejora de la organización o para la solución de problemas y la satisfacción de necesidades.

“En cuanto a las visitas, las técnicas estaban bien preparadas, observaron clase hicieron muy bien su trabajo, están sobre pasados del trabajo le dieron funciones que ellos no se imaginaban, no se quedan en su oficina y necesitan porque al igual que nosotros tienen mucho trabajo administrativo.”

La Inspección implica examinar y evaluar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la escuela, basada en criterios establecidos; monitorea las tendencias y los estándares educativos en las instituciones; y verifica la disponibilidad y la adaptabilidad de las facilidades físicas, los recursos humanos y los materiales didácticos requeridos, así como el ambiente social de la escuela.

Igualmente, para María Antonia Casanova (2005) la Supervisión es un proceso encaminado a la mejora de la enseñanza y del aprendizaje, basado en visitas frecuentes a las escuelas, en las cuales se ofrece asesoría, apoyo y dirección al profesorado y administradores para la modernización de la instrucción en el aula, de la práctica docente y del funcionamiento de la institución; esto supone entender a la supervisión como una ocupación más constante y continuada que la inspección

De la misma forma sale como uno de los aspectos recurrentes en el análisis el abandono por parte de la supervisión a las escuelas y nuevamente un reconocimiento de la empatía de los mismos:

“Nosotros estamos un poquito abandonados, se mescla mucha, hay actividades que nosotros no hacemos. Dentro de todo nos apoyan son

muy amables, este año todavía no nos visita, en las visitas, control.”

Otro debate que se ha dado es la distinción de la supervisión respecto al asesoramiento; en este caso, entendemos acertada la opinión de Jesús Fernández Estrada (2003), que, al analizar los límites de la profesión inspectora, dice: En algunos momentos se ha suscitado un falso debate sobre si las funciones que se comprenden bajo el epígrafe de control son más básicas o prioritarias que las funciones de asesoramiento, incluso se ha pretendido derivar de este falso debate dos modos de entender la inspección.

El enfrentamiento de estas funciones es estéril, o al menos poco productivo para la forma de entender modernamente a la supervisión si se examinan las funciones descritas en las últimas resoluciones, en donde se aprecia que dentro de supervisión o control ya se entiende el asesoramiento, puesto que de nada serviría vigilar si no se dice qué es lo que no se está haciendo bien y cómo se debe cumplir mejor, y a la inversa, no se puede realizar un buen asesoramiento si previamente no existe un control para informarse de lo que está sucediendo.

El asesoramiento es una consecuencia de la Supervisión o, dicho de otro modo, se supervisa, por ejemplo, para sugerir mejoras en los proyectos de las escuelas; recomendar materiales didácticos; aconsejar estrategias para incrementar la participación de las familias; proponer cambios en los horarios de clases para adecuarlos a la norma; orientar sobre técnicas para potenciar el trabajo de los equipos docentes; presentar experiencias pedagógicas de otras instituciones; etc. Es una tarea inherente al ejercicio profesional y lo que da calidad y coherencia a la Supervisión, puesto que una supervisión sin asesoramiento no es supervisión.

Al entrar en lo que señalan los directores entrevistados realizaron declaraciones como las que siguen al preguntarles sobre lo que ellos observaban en torno a la función de asesorar:

“La diversidad de trabajo y con un personal que no está preparado para responder a las demandas. Todos llegan a las escuelas, van los técnicos porque últimamente los Supervisores están más por la fiscalía, CODENI. Y se observa que algunas técnicas muy bien preparadas, algunos no, para asesorar tienen que estar bien preparadas.

M.^a Antonia Casanova (1992) estima que la Supervisión que efectúa las visitas a las instituciones en aras de la mejora del sistema educativo requiere la función evaluadora para conocerlo en profundidad, entendida esta «como fuente continua de recogida de datos, enjuiciamiento y valoración de los mismos, que permite regular el funcionamiento del sistema superando día a día las dificultades que se presentan» (p. 179).

Efectivamente, lo que diferencia la acción de supervisar de la de evaluar es que esta trata de apreciar y señalar el funcionamiento de algo y, sin embargo, supervisar por medio de actuaciones de la Inspección comporta rendir cuentas a los superiores jerárquicos y lleva consigo una vigilancia, control y verificación de criterios normativos y pedagógicos; aparte del asesoramiento correspondiente.

5.4. Categoría III

Formas de comunicación, interacción y toma de decisiones

Desde la perspectiva de los directores, señalan que actualmente la comunicación es mejor gracias a la tecnología. Se utiliza grupos de wasap, correo, zoom, reuniones. La comunicación es abierta, amena, clara, lo único que envían muchos documentos por wasap que es difícil que se lea todo. En la mayoría de los casos es vertical.

“Hoy se utiliza mucho la tecnología, por eso tenemos grupo de WhatsApp, reuniones con los directores, la comunicación es vertical, hay que cambiar un poco.”

“La Comunicación muy abierta, se utiliza todos los medios”.

“La comunicación es muy buena, este año vino menos por falta de tiempo, comunicación no tenemos con ella al menos que sea algo especial. Nos comunicamos por WhatsApp”.

En este sentido supervisor es un líder generador de cambios en el clima laboral institucional inspirando confianza, controlando, focalizando soluciones, promoviendo el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, generando acciones proactivas, creativas desde la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa. Pascagaza (2019)

Bolívar (2018) fundamenta que la Inspección debe rediseñarse si no quiere quedar «fuera de juego» debe pasar de un carácter meramente burocrático a una instancia que respete la autonomía de los centros educativos. “Potenciar la construcción de proyectos educativos institucionales propios no supone que la inspección no tenga un papel clave que jugar estimulando las dinámicas endógenas de cada escuela mediante el asesoramiento y apoyo decidido para que cada escuela construya su propia capacidad de desarrollo” (p. 15). Lo que enfatiza es que el hecho que el Supervisor sea abierto y promueva la autonomía de las Instituciones Educativas no perderá su esencia de autoridad. Además, la autoridad se conquista no se impone.

Los entrevistados también presentaron sus observaciones en torno a la relación formas de comunicación y liderazgo de los mismo señalando:

“Hoy tengo una Supervisora con actitudes muy arbitrarias, no cumple su función, vienen muy

seguido para controlar, no es lo mismo controlar que asesorar.... Se necesita personas que entiendan su trabajo, yo entiendo que muchos de los técnicos son gente que tuvieron problema en su institución y para no tenerle como planillero le ponen como técnica. Necesitamos técnicos que sean especialistas, que sepan más de nosotros.”

Se observa que la interacción tiene características tradicionales de relacionamiento entre el supervisor y los directores no se ha superado la relación poder – costumbre. La legitimación del poder viene dada de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda, en virtud de su estatus de heredero o sucesor. Aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional.

Una de las entrevistadas, cuya función es docente, señaló al respecto, lo siguiente:

“En 18 años de servicio una sola vez vinieron a observar mi clase. Pero hay compañeros que si tuvieron mala experiencia en el sentido que reciben denuncias y es ahí que aparece la supervisora con una actitud agresiva. Cuando vinieron a observar mi clase, me encantó que me observen, pero la técnica que vino de la supervisión, una directora que tuvo problema en su Escuela y como castigo la llevaron a la Supervisión como técnica, era del área de arte y mi área es Ciencias Sociales, y se limitó a completar su registro. La falta de comunicación es la mayor debilidad, llega tarde, preparación de criterios.”

Para ejercer una Supervisión hay que contar con el conocimiento y la bondad para ejercerla; Pavón Scarsoglio (2010) sostiene que la Supervisión Educativa es una praxis, una acción que se sustenta en conocimientos, en creencias, en cierto dominio de procedimientos y, esencialmente, en una actitud. Comenta de modo crítico que «sin actitud, sin intención de, además de no hacer daños, querer dejar cada lugar por donde pasamos mejor de lo que lo encontramos, no hay visita de inspección; hay otra cosa, visiteo, pasatiempo o como se llame» (p. 38).

La relación de la Supervisión con el profesorado se supedita, en la mayoría de los casos, a la revisión de horarios, valoración de algunas prácticas docentes, actuación en expedientes disciplinarios y a mantener reuniones con o equipos didácticos para informar o recabar explicaciones, principalmente, sobre aspectos curriculares.

Los docentes entrevistados, manifestaron otros aspectos fundamentales de la comunicación, y es la sobrecarga de ella:

“La comunicación se da, a través del envío de resoluciones, comunicados, en el wasap, envían 7, 8 documentos, yo por ejemplo no tengo tiempo de leer. Si alguien no se apiada de nosotros y nos hace

un resumen, no nos enteramos de las noticias. La Supervisora que nos corresponde este año es muy agradable, hay compañeras que pasaron mal con las observaciones, se debe mejorar el trato humano.

“En cuanto a la comunicación ahora mejor, gracias a la tecnología, porque antes nosotros teníamos que irnos a traer los documentos, ahora nos envían por wasap, si no contestamos nos llaman. La comunicación con el Supervisor anterior fue difícil, la Supervisora de ahora super bien, ella es muy sincera, y nos dice cuando ella tampoco sabe bien”.

El papel de las supervisiones implica también una gran responsabilidad en formar a los docentes desde sus formas de comunicación para que puedan aprovechar la enorme cantidad de información con la que se encuentran cada día, identificar las fuentes creíbles, evaluar la fiabilidad y validez de lo que leen, preguntarse por la autenticidad y veracidad de la información, relacionar este nuevo conocimiento con lo anteriormente aprendido y determinar su importancia en relación con la información que ya conocen.

El crecimiento de los sistemas masivos de educación y el desarrollo de sistemas de conocimiento mucho más abiertos, están influyendo en las culturas de la enseñanza y el aprendizaje y en las expectativas de los propios estudiantes (Scott, 2011).

Hay que tener en cuenta que, aunque se dé por sentado que la posibilidad de transmitir y recibir mensajes está al alcance de las supervisiones, esto solo es una constante en el día a día, no aseguran poder comunicar siempre y en condiciones óptimas. Muchos de los procesos de intercambio de información entre las Supervisiones y las Instituciones Educativas no cumplen con sus objetivos por culpa de las barreras de comunicación, los mensajes pueden quedar distorsionados o desvirtuados, y no llegar adecuadamente a su destinatario/a. El resultado es, un mensaje fragmentado, distorsionado, incongruente, sin sentido, alterado o deformado.

5.5. Categoría IV:

Condiciones en que desempeña su labor de supervisor

Un gran número de dificultades en relación a las condiciones se ha podido captar a través de lo que dicen los actores, las mencionaremos siguiendo sus diferentes expresiones:

“No tienen medios para visitarnos, no tienen psicólogo, sicopedagogo, que me haya ver mi falencia, que me ayude a identificar mi problema y que toda la comunidad sienta que están para ayudarnos, no tienen cantidad de técnicos para las visitas, a nivel macro que el MEC, vea la necesidad, como la salud mental, que se incorpore danza, yudo etc.”

“Los recursos humanos a veces son personas que tuvieron problema en su institución, necesitan más formación, capacitación, a veces nosotros sabemos más que ellos, a veces salta en las reuniones, hay docentes muy preparados en su área, debería haber un técnico por área

Falta buena distribución del personal, según especialidades, que el asesoramiento sea sobre técnicas de aprendizaje. La Supervisión necesita más espacio, más técnicos por nivel, la capacitación tendría que ser sobre informática, por personas especialistas, que los que van a asesorar en lo pedagógico estén formadas. Falta de recurso financiero, de equipamiento informático, no reciben apoyo del nivel central.

Sobre este punto, Lobo y Quintero (2016: 105), manifiestan que “en América Latina la supervisión educativa se ha convertido en uno de los procesos más cuestionado y condicionado principalmente por trámites administrativos que lo obligan a dejar de lado aspectos pedagógicos.

El Supervisor educativo debe abandonar paradigmas tradicionales, que se caracterizan por una gestión supervisora autocrática, que genera en el docente temor, descontento y apatía, imposibilitando el compromiso de estos a las acciones de cambio. Cardozo (2017). Humanizar la gestión debe ser una prioridad para que los miembros de la comunidad educativa se sientan comprometidos desde el inicio.

La restructuración de las Supervisiones les afecta porque por practicidad las supervisiones hacen una sola reunión, una sola capacitación, y muchas veces no responde a las necesidades de cada nivel.

Están en desacuerdo con la nueva organización, la supervisión administrativa les queda lejos, los supervisores ya no tienen tiempo para lo pedagógico

La restructuración les hace gastar mucho, porque hay un solo supervisor administrativo en San Lorenzo y la movilidad para visitar las instituciones es financiada por ellos mismos.

El MEC, les da funciones administrativas que hace que gasten energía en esto y dejan de lado lo pedagógico.

Al ser Supervisión de los tres niveles hay diversidad de trabajo, van a las escuelas los técnicos sin estar preparados para todos los niveles. Los Supervisores últimamente no tienen tiempo para visitar las instituciones.

Manifiestan:

“Es como volver a la supervisión antigua. El Supervisor de antes, te empuja priorizar lo administrativo, porque lo administrativo tiene su tiempo.”

Secadura (2014), afirma que las debilidades identificadas en la organización y funcionamiento de la supervisión, prueban la conveniencia de una revisión estructural (cambio de modelo); la pérdida

de campo propio de la Inspección; la proximidad y conexión entre la Administración educativa y los propios centros docentes; la creciente autonomía de los centros. Asesorar, apoyar o retroalimentar a los equipos docentes para mejorar fortalecer el rol de los directores; la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación a la gestión de las instituciones y las evaluaciones externas para mejorar la realidad escolar y solucionar posibles problemas o deficiencias.

“Condiciones de trabajo, muy triste. Le acogimos a un Supervisor que no tenía donde tener su oficina. La oficina de la Supervisora es una pieza de dos por dos. No tienen condiciones de trabajo digno. Ser autoridad implica miles de cosas, vestimenta, traslado, etc. así la fiende autoridad queda.”

“Los recursos humanos a veces son personas que tuvieron problema en su institución, necesitan más formación, capacitación, a veces nosotros sabemos más que ellos, a veces salta en las reuniones, hay docentes muy preparados en su área, debería haber un técnico por área.”

Los recursos materiales y financieros con que cuentan las supervisiones para el desempeño de sus funciones son considerados exigüos. Por ejemplo, ambas supervisiones declaran no contar con financiamiento suficiente para realizar visitas de monitoreo o trabajos de campo ligados a la expansión de los proyectos y con técnicos poco suficientes para atender a cada nivel.

Reconocen las limitaciones en relación a la infraestructura y los recursos tanto materiales como humanos para que la supervisión cumpla con eficiencia y calidad la función.

“Hace falta que cuente con local propio, que tengan los recursos tecnológicos, para las visitas no tienen transporte de la institución usan sus vehículos personales. En relación a lo pedagógico fallaron este año no se hizo porque el horario de la Supervisión es hasta las 17hs, y nosotros entramos a las seis.” La Supervisión que nos corresponde tiene buen local, que le presta una institución.

“Falta mayor infraestructura, no tienen medios para visitarnos”

Solamente la Supervisión Administrativa cuenta con un local propio equipado de acuerdo a los requerimientos que comporta la tarea. En contrapartida, la supervisión pedagógica, a pesar de disponer de insumos tecnológicos mínimos, opera en un espacio físico alquilado, cuyo costo es cubierto a través de aportes municipales y contribuciones del supervisor pedagógico y las escuelas dependientes de la supervisión.

Es importante señalar, que las escuelas, ante la insuficiencia de recursos financieros para la compra de insumos necesarios hacia el sostenimiento del espacio escolar, buscan cubrir

parcialmente los costos que implican la ejecución de los proyectos, mediante actividades de recaudación de fondos en la comunidad educativa. Estas actividades se inscriben con el término “autogestión” de las escuelas. Estos recursos “auto-gestionados” también son utilizados como, en palabras de los actores educativos, “caja chica” institucional para cubrir gastos diversos que van desde la movilidad de docentes, directivos y técnicos a eventos de capacitación, la dotación de materiales educativos para el desarrollo de los proyectos; que no son contemplados en las transferencias presupuestarias del MEC.

La situación de recursos materiales y humanos con los cuales las supervisiones operan da indicios de ser precaria para responder a las demandas y compromisos asumidos, especialmente para la supervisión pedagógica.

Cuadro de Resultados por Categoría

El siguiente cuadro presenta la síntesis de los resultados obtenidos a partir del análisis de entrevistas en torno a las categorías establecidas en el diseño metodológico del estudio. Cada categoría incluye los ejes de análisis, los hallazgos principales y las interpretaciones derivadas.

Fuente: Datos recogido por la investigadora.

Año.2022

Categoría	Subcategorías / Ejes de análisis	Hallazgos principales (síntesis de las entrevistas)	Interpretación / Conclusiones
Categoría I: Desafíos que enfrentan las Supervisiones Educativas	Estructuras organizativas; Gestión global; Funcionamiento cotidiano	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de recursos humanos especializados (informáticos, psicólogos, asesores jurídicos, etc.) • Ausencia de apoyo del MEC. • Alta burocratización. • Predominio de tareas administrativas. • Dificultades por reorganización (Resolución 491/2021). • Falta de tiempo y 	<p>Las supervisiones enfrentan sobrecarga y desarticulación estructural. Se constata una tensión entre lo administrativo y lo pedagógico, con falta de apoyo institucional. Se requiere fortalecer el enfoque pedagógico y la formación técnica del equipo supervisor.</p>

		movilidad para acompañamiento pedagógico.	
Categoría II: Funciones priorizadas	Funciones tradicionales; Funciones emergentes / nuevas demandas	<ul style="list-style-type: none"> • Predomina la función de control sobre la de asesoramiento. • Visitas esporádicas y centradas en denuncias. • Supervisores no siempre capacitados. • Falta de acompañamiento pedagógico sistemático. • Escasa articulación con equipos institucionales (EGIE, PEI). 	Persiste un modelo de supervisión burocrático y fiscalizador . La función pedagógica está relegada. Se requiere revalorizar el rol asesor y mediador del supervisor y promover la capacitación continua.
Categoría III: Formas de comunicación, interacción y toma de decisiones	Canales de comunicación; Relación jerárquica; Clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Uso frecuente de WhatsApp, correos y reuniones virtuales. • Comunicación vertical con sobrecarga informativa. • Mejora tecnológica, pero con limitaciones. • Relación jerárquica tradicional supervisor-docente. 	La comunicación ha mejorado en cantidad, pero no en calidad. Falta liderazgo pedagógico y comunicación horizontal. El liderazgo debe basarse en colaboración, confianza y empatía.
Categoría IV: Condicionales en que desempeña su labor el supervisor	Recursos humanos; Recursos materiales y financieros; Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de técnicos especializados por área. • Falta de transporte, equipamiento e infraestructura. • Supervisores financieran con recursos propios. • Oficinas pequeñas o alquiladas. • Sobrecarga laboral y 	Las condiciones laborales son precarias. La falta de recursos limita la efectividad de la supervisión . Es necesario un rediseño estructural que garantice condiciones dignas y fortalezca

		reestructuración burocrática.	la dimensión pedagógica.
--	--	-------------------------------	--------------------------

6. DISCUSIÓN FINAL

Luego de realizar el trabajo de investigación, los resultados encontrados son los siguientes: Hay varios desafíos para los Supervisores. Los desafíos son los retos a los que deben enfrentarse ante los cambios y la realidad actual. Se refiere a un objetivo que conlleva esfuerzo, lucha y tenacidad. este sentido el desafío es un mensaje dirigido al interior. Significa que uno se pone a prueba, acepta el sacrificio y que está convencido de su capacidad para lograr un resultado satisfactorio. Javier Navarro (2014)

Todas las Supervisiones son Pedagógicas, cumpliendo también algunas funciones administrativas. Hay un solo Supervisor administrativo por departamento, quien tiene su sede en San Lorenzo, lo que dificulta el trabajo, y no permite atender la dimensión pedagógica. Al respecto Bolívar (2018) fundamenta que la Supervisión debe rediseñarse si no quiere quedar «fuera de juego» debe pasar de un carácter meramente burocrático a una instancia que respete la autonomía de los centros educativos. “Potenciar la construcción de proyectos educativos institucionales propios no supone que la Supervisión no tenga un papel clave que jugar estimulando las dinámicas internas de cada escuela mediante el asesoramiento y apoyo decidido para que cada escuela construya su propia capacidad de desarrollo” (p. 15). Lo que enfatiza es que el hecho que el Supervisor sea abierto y promueva la autonomía de las Instituciones Educativas no perderá su esencia de autoridad. Además, la autoridad se conquista no se impone.

Prosiguiendo con el análisis sobre los desafíos del siglo XXI, Fradé, Esteban (2019), hace una breve descripción del rol del supervisor desde sus orígenes. En una palabra, esa mezcla de control-asesoramiento es lo que hoy día denominamos supervisión educativa, oficio y servicio que define muy bien lo que hace un supervisor, en relación a las Instituciones Educativas de los que se encarga por ejemplo: controlar, asesorar, mediar y evaluar desde una posición de responsabilidad superior; por lo tanto no es solo un vigilante, ni un asesor, ni un coach, ni un evaluador; la combinación de esos desempeños profesionales que debe ejercer hacen de la Supervisión un oficio cualitativo y genuino.(pág,28)

Los técnicos son buenos, tienen buena predisposición, pero no son especialistas por áreas, se necesita capacitación en informática, no conocen el manejo del Rue. La realidad es que en cada supervisión un solo técnico maneja la parte de informática y que atiende en un solo turno, por esto solicitan que se les capacite a todos. Para que puedan

cumplir a cabalidad con lo que se les solicita. Reflexionando sobre estos hechos se ve la necesidad de una planificación, que fundamentalmente debe partir de un buen diagnóstico de las demandas necesarias. Al respecto nos señala Galicia. M,2017: La planificación de la Supervisión se establece para garantizar su desempeño y asegurar el ejercicio de sus funciones, mediante el diseño de unas actuaciones en el marco de un plan. Esta técnica de organización comienza a utilizarse en los años ochenta del siglo pasado y se consolida posteriormente, de tal forma que se ha convertido en una forma habitual del mismo (p.361) En este sentido, Barea (2017) expresa que los planes generales de actuación de la Supervisión educativa consisten en la previsión de los objetivos a alcanzar durante un plazo medio o largo, a través de una serie de actuaciones, líneas de trabajo, con independencia de su temporalidad y nivel, cada plan se concreta en actuaciones que podemos entenderlas como un procedimiento homologado que engloba una serie de acciones de los inspectores para la consecución de determinados objetivos y, entendidas estas acciones, como actos intermedios puestos en marcha desde su inicio hasta su finalización Pérez, Pérez, 2019. Dichas fases suelen caracterizarse por lo siguiente (pág,157): La planificación suele partir del estudio, análisis y contraste de información con el objetivo de orientar la intervención de los Supervisores hacia una gestión efectiva y eficiente.

Las Supervisiones no cuentan psicólogos, asesores jurídicos, una supervisión cuenta con sicopedagogo. Esta situación no permite dar respuestas inmediatas a situaciones de emergencias que se presentan. No cabe duda de que un buen asesoramiento puede facilitar el cambio educativo; y que los técnicos especialistas juegan un papel importante para cooperar con la gestión de la Supervisión, ayudar a mejorar la didáctica, etc. Según Esteban Frades (2014) «Redirigir a los centros hacia procesos valiosos que eviten la elaboración de trabajos infecundos e insignificantes que terminan, la mayoría de las veces, en pura burocracia» (p. 205); así como se debe destacar lo que tiene que ver con el progreso del aprendizaje de los alumnos, quitando importancia a aquellos asuntos o «problemillas caseros» que repercuten poco o nada en la marcha positiva de las clases y del centro y que, a veces, se convierten en lo más transcendental de la institución. Para solucionar problemas o posibles deficiencias se requiere un fuerte compromiso profesional porque puede llevar a los supervisores a posturas incómodas tanto como administrados, por los jefes políticos. Los Supervisores, en general, son una referencia, guía y apoyo para los directores y la comunidad educativa; sin, por supuesto, eliminar las competencias de los órganos de las instituciones, evitando convertirse en «super directores».

Estañán Vanacloig (2014) al establecer los diferentes modelos de Supervisión trata el de una «Supervisión innovadora-creativa» como centrada en las personas y cuyo objetivo es el continuo estímulo de los profesionales en su labor docente: La tarea de la Supervisión educativa es la orientación para el desarrollo profesional.

Las instituciones son tratadas individualmente, igual que cada una de las profesoras y profesores que los integran. Los problemas se abordan de forma diferente y se deja que sea el propio equipo docente el que aporte las soluciones desde su experiencia, pero contando con el asesoramiento de la Supervisión. De este modo, se obtiene una mayor participación y colaboración del profesorado y, en general, de toda la comunidad educativa (p. 77). Una Supervisión que potencie las funciones del profesorado, en especial las referidas a aspectos pedagógicos y a la renovación de los métodos de enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados escolares. La relación de la Supervisión con el profesorado se basa en la mayoría de los casos, a la revisión de horarios, valoración de algunas prácticas docentes, actuaciones en expedientes disciplinarios y a mantener reuniones con el plantel o equipos técnicos para informar o recabar explicaciones, principalmente, sobre aspectos curriculares, esto tendría que revertirse en una relación más sencilla, sincera, menos burócrata.

Por otra parte, hay un eje substancial en el que deberían centrarse los Supervisores, es el referido a aspectos pedagógicos y a la renovación de los métodos de enseñanza-aprendizaje para mejorar los resultados escolares. Para ello, es imperioso intervenir sobre los elementos básicos del currículo: objetivos, competencias clave, contenidos, metodología didáctica y criterios de evaluación.

Los Supervisores tienen a su cargo todos los niveles y no tienen suficientes técnicos para todos los niveles, además les llega tarde los pedidos de trabajos y ellos a su vez piden a última hora y todos trabajan bajo presión. Priorizan lo administrativo porque los documentos tienen fecha límite para la entrega.

La Supervisión prioriza el control, y no considera las características propias de los estudiantes de cada nivel educativo, se dedica más al control de documentos. Al respecto es importante considerar que: La supervisión se conceptualiza como un acompañamiento al proceso educativo con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, para asegurar la ejecución del proceso Enseñanza-Aprendizaje en el caminar hacia el mejoramiento de la calidad de la Educación. (Morgan, 2007). Entonces la tarea fundamental de la supervisión es la observación al proceso educativo con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, para mejorar la calidad de la educación en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Las visitas son para controlar la tenencia de documentos obligatorios. Entran a observar las clases los técnicos que no son especialistas, usan una grilla para marcar los documentos que se tienen y no hay asesoramiento técnico. La supervisión de la educación, debería ser, integral consecuente. Pero en la práctica se realizan dos tipos de supervisión, una administrativa y otra pedagógica. Es por ello que cuando un supervisor realiza un recorrido o planifica las visitas a las Instituciones Educativas para verificar el estado en que se encuentra el aspecto físico de las instituciones, la carencia de personal, la falta de presupuesto o la marcha de los programas, está haciendo una supervisión de tipo administrativa, es decir, está supervisando aspectos específicos que tienen alguna relación con el mejoramiento de la enseñanza, pero que no son aspectos específicamente didácticos, esto de acuerdo con lo expuesto por Fermín (2002, p.12).

Hoy las Instituciones Educativas necesitan el apoyo constante y concreto de las Supervisiones. Existe mucha bibliografía al respecto y las diferentes normas con mayor o menor profundidad de las Comunidades Autónomas reglamentan explícitamente la visita de la Supervisión, con sus características, metas, tipos, etc. En un reciente artículo Martínez, P (2018) ante el peligro que puede tener en minimizar la utilización de la visita (titula el artículo: «en riesgo» de extinción) defiende la necesidad de las visitas a fin de que sea un instrumento de calidad de la actuación inspectora para supervisar los centros y la práctica docente. Los instrumentos que utiliza la Supervisión en la visita deben estar basados en las metodologías contrastadas que utilizan las Ciencias Sociales. En la actualidad es necesaria la formación de los supervisores de manera constante. Al respecto nos indica Castán (2016) al plantear los retos de la Supervisión Educativa en España que la formación es imprescindible para pasar de la gestión escolar que le toca hacer a la Supervisión a desarrollar las funciones que le son propias: «Las instituciones, educativas, que quieren mejorar, invierten en la formación de su personal, son rigurosas con la selección y propician la creatividad, la innovación y el trabajo en proyectos comunes de sus miembros, con carácter internacional» (p. 38).

Es importante la innovación porque están viviendo en la era del conocimiento, cambiante y dinámica. Santiago, R (2016) nos señala como debe darse esa innovación, que características debe tener para ser efectiva según su parecer: La innovación tiene que llegar a la transformación, y los proyectos de innovación deben ser simples, útiles y visibles.

Lo administrativo hizo que desatendieran la dimensión Pedagógica. Se necesita equipo técnico fortalecido. Hay una contraposición entre lo pedagógico y administrativo. Para la elaboración del PEI dan una grilla y luego devuelven si consideran

que hay errores para mejorar. Para que se pueda hacer bien el trabajo. Los Supervisores no se involucra con el EGIE, tampoco en la elaboración del PEI, lo que proveen es una matriz para que les guie en la elaboración. Lo que se hace en relación a la elaboración del PEI, son capacitaciones, a veces, incluso con técnicos del nivel central. Tomando en consideración este hecho es importante mencionar los métodos utilizados sobre el punto Estefanía Lera (2017) expresa que la gran asignatura pendiente es la aplicación general de nuevas metodologías que se centren en el «aprender» sobre el «enseñar» y que «la Inspección Educativa, por el importante lugar que ocupa entre la norma y la realidad, constituye un actor fundamental de este necesario cambio».

En síntesis, el supervisor debe tener más presente su rol como asesor pedagógico, e involucrarse desde adentro del currículo y, por lo tanto, visitar el aula y al profesorado con el objeto de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Existen otros factores como el trabajo en equipo, la formación, los recursos, la autoevaluación de la práctica docente, que contribuyen al desarrollo profesional por lo tanto hay que fortalecerlos hacia el logro de las expectativas actuales hacia su labor como institución. El Supervisor debe contextualizar la problemática que se le presenta teniendo en cuenta las necesidades existentes en la Institución, desarrollar la capacidad de reflexión sobre la práctica.

Prosiguiendo se ve que actualmente la comunicación es mejor gracias a la tecnología, se utiliza grupos de wasap, correo, reuniones. La comunicación es abierta, amena, clara, lo único que envían muchos documentos por wasap que es difícil que se lea todo. En la mayoría de los casos es vertical. Es fundamental mantener una comunicación abierta, clara, sencilla, respetuosa, Para mantener una interacción armoniosa. Sobre este punto nos señala Delgado Isabel,2014. “El proceso comunicativo es esencial para la vida en sociedad: permite que los seres humanos se expresen y comparten información entre sí, establezcan relaciones, lleguen a acuerdos y sean capaces de organizarse.”

Otro aspecto a considerar también es la falta de una buena distribución del personal, según especialidades, que el asesoramiento sea sobre técnicas de aprendizaje. Esta manifestación se refiere al hecho que los técnicos sean distribuidos por niveles educativos según el perfil que tengan. Además, solicitan que los asesoramientos se hagan sobre técnicas de aprendizaje. El asesoramiento pedagógico se ha entendido como una práctica de intervención, en la cual la relación entre asesor y asesorado se construye en un vínculo de respeto y reconocimiento mutuo. Se define como un trabajo de co-construcción que tiene que adquirir sentido para que sea eficaz. De este modo, el asesoramiento se

“presenta como acto de intervención que requiere explicar, comprender e interpretar situaciones, prácticas, procesos” (Nicastro, Andreozzi, 2008, pp. 13). La supervisión necesita, más técnicos por nivel, directores piden capacitación sobre informática, por personas especialistas. estén formadas, metodología de la investigación y técnicas de aprendizaje

De las 5 Supervisiones solo una tiene local propio construido por el MEC, las demás tienen su local en instituciones educativas con una o dos salas cada una. Falta de recurso financiero, de equipamiento informático, no reciben apoyo del nivel central. El MEC, no apoya la gestión del supervisor los supervisores gestionan donde tener la oficina, los muebles, los técnicos. Se describe las condiciones de trabajo de los Supervisores, al respecto vemos que: Condición de trabajo, está vinculada al estado del entorno laboral.

El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar, el rendimiento laboral y la salud del trabajador. La condición de trabajo se vincula a las características del entorno laboral. Puede decirse que las condiciones de trabajo están compuestas por varios tipos de condiciones, como las condiciones físicas en que se realiza el trabajo (iluminación, comodidades, tipo de maquinaria, uniforme), las condiciones medioambientales (contaminación) y las condiciones organizativas (duración de la jornada laboral, descansos). Pérez Porto, J., Merino, M. (23 de noviembre de 2010). Definición de condición de trabajo.

La restructuración les complica porque por practicidad las Supervisiones hacen una sola reunión, una sola capacitación, y muchas veces no responde a las necesidades de cada nivel. Están en desacuerdo con la nueva organización, la Supervisión Administrativa les queda lejos, tiene su sede en Lorenzo y el combustible esta caro. Esta situación permite ver que para la restructuración no se consultó a las bases, quienes son los afectados directos.

El MEC, les da funciones administrativas que hace que gasten energía en esto y dejan de lado lo pedagógico. Quintero (2016: 105), manifiesta al respecto que “en América Latina la supervisión educativa se ha convertido en uno de los procesos más cuestionado y condicionado principalmente por trámites administrativos que lo obligan a dejar de lado aspectos pedagógicos cruciales para el desarrollo de la educación”. Es así, como más que, enfocar la calidad educativa en el desarrollo de nuevas políticas, es necesario revisar los principios y funciones de la supervisión educativa en la gestión de calidad de las escuelas públicas. El Supervisor Educativo debe abandonar paradigmas tradicionales, que se caracterizan por una gestión supervisora autocrática, que genera en el docente temor,

descontento y apatía, imposibilitando el compromiso de estos a las acciones de cambio.

Al ser Supervisión de los tres niveles hay diversidad de trabajo, van a las escuelas los técnicos sin estar preparados para todos los niveles. Los supervisores únicamente no tienen tiempo para visitar las instituciones. Manifiesta un supervisor: “Es como volver a la Supervisión antigua. El Supervisor de antes, te empuja priorizar lo administrativo, porque lo administrativo tiene su tiempo.” Secadura (2014), afirma que las debilidades identificadas en la organización y funcionamiento de la supervisión, prueban la conveniencia de una revisión estructural (cambio de modelo); la pérdida de campo propio de la Supervisión; la proximidad y conexión entre la administración educativa y los propios centros docentes; la creciente autonomía de los centros. Asesorar, apoyar o retroalimentar a los equipos docentes para mejorar fortalecer el rol de los directores; la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación a la gestión de las instituciones y las evaluaciones externas para mejorar la realidad escolar y solucionar posibles problemas o deficiencias.

Hay docentes que piden se humanice más el trato con los docentes por parte de algunos Supervisores que cuando van a visitar las instituciones, tienen trato agresivo con los docentes. Cardozo nos ilustra claramente el desafío de hoy, humanizar la gestión, salir de las cuatro paredes, no ser mezquinos en compartir las experiencias y saberes como las necesidades, hoy ya no se concibe el trabajo solitario, al contrario, hay que aprender a trabajar colaborativamente y en redes, buscar alianzas con los diferentes sectores. Humanizar la gestión debe ser una prioridad para que los miembros de la comunidad educativa se sientan comprometidos desde el inicio. Cardozo (2017)

Directores y docentes de Centros de Jóvenes y adultos, Colegios del turno noche expresan que tienen dificultad para entregar los documentos solicitados, dado que ellos inician a las seis de la tarde y las Supervisiones cierran a las 5 de la tarde. Esta es una petición que merece ser considerada para que haya equidad en el servicio que ofrece la Supervisión.

Hay Supervisiones que tienen como técnicos a personas que tuvieron dificultad en sus instituciones. Este es un aspecto importante de considerar, que el equipo técnico sea conformado por profesionales con el perfil requerido, sería bueno establecer un mecanismo de acceso como técnicos de la Supervisión para no institucionalizar la práctica de re ubicar en las oficinas de Supervisión docentes que hayan tenido dificultad en sus instituciones.

Otro desafío para las supervisiones educativas es considerar la Educación Inclusiva de manera concreta, alentando y capacitando a las instituciones educativas a incluir como un punto

prioritario en los planes estratégicos, anuales y operativos. Al respecto nos señala: Romero Ureña (2018) que: Las funciones del Supervisor pueden concretarse considerando la inclusión en los programas, proyectos, planes, atendiendo a la diversidad y respetando el derecho a la Educación para todos.

Los centros de jóvenes y adultos reclaman que se tenga en cuenta las características del nivel. Aquí es muy importante el respeto a la diversidad, los directores manifiestan que necesitan se tenga en cuenta las características de los estudiantes, por ejemplo, la edad, estado civil, ocupación.

Los centros de jóvenes y adultos y los Centros de Formación Profesional solicitan que el nivel sea atendido por especialistas según el nivel.

Estos resultados revelan que los supervisores de las instituciones educativas tienen debilidades en las funciones que deben desempeñar para garantizar la calidad educativa. La supervisión educativa cumple una función de gran importancia en la educación, sobre la misma recae toda responsabilidad del fracaso o éxito escolar.

Desde esta perspectiva, la supervisión educativa en la actualidad debe ejercer una acción más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más humano con todos los agentes y actores educativos; donde debe predominar la colaboración, el asesoramiento y ayuda al docente para mejorar el desempeño laboral en el proceso de enseñanza.

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 a la innovación educativa, asegurar equidad, pertinencia del currículo y capacitación continua de los actores educativos. Ante estos resultados es necesario recordar nuevamente:

La importancia de la innovación porque están viviendo en la era del conocimiento, cambiante y dinámica. Santiago, R (2016) nos señala cómo debe darse esa innovación, que características debe tener para ser efectiva según su parecer: La innovación tiene que llegar a la transformación, y los proyectos de innovación deben ser simples, útiles y visibles.

Los equipos directivos y los docentes respetan y valoran las actuaciones de supervisión y evaluación realizadas por los Supervisores, pero solicitan que no se queden en la fase de supervisión documental, en la revisión y comprobación de documentos institucionales; sino que realicen trabajo de campo, que visiten las Instituciones Educativas, a los docentes y conozcan la realidad y lo que está sucediendo en las aulas.

Entonces supervisar es trabajar en función del mejoramiento continuo, integrando teoría y práctica, como resultado de la reflexión sobre la

misma. Se necesita una Supervisión que desde su condición de autoridad establezca formas de trabajo colaborativas, participativas, creativas de diálogo y acompañamiento. Por lo tanto, podemos afirmar que la Supervisión es elemento clave para la mejora educativa, por lo que necesita restructurarse, actualizarse, evaluarse para dar respuesta a la demanda de las Instituciones Educativas y de la sociedad. Hoy se necesita un Supervisor que trabaje en equipo, en forma colaborativa, en red, que privilegie las necesidades de las Instituciones Educativas, de los docentes, de los estudiantes. Pascagaza (2019) Reflexionar sobre el liderazgo del supervisor en el marco de la transformación curricular y cambios en el aula con el objeto de mejorar el aprendizaje al respecto expresa: Pascagaza.

El supervisor es un líder generador de cambios en el clima laboral institucional inspirando confianza, controlando, focalizando soluciones, promoviendo el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, generando acciones proactivas, creativas desde la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Planificará ejercicios de diagnóstico desde el enfoque sistémico identificando problemas y necesidades para la generación de alternativas frente a la resolución de conflictos. La planificación se encamina hacia la calidad de la gestión académica y administrativa involucrando a toda la comunidad académica y las necesidades del medio teniendo como referente la eficiencia en la labor supervisora. Pascagaza Ernesto (2019).

Los resultados nos señalan que es necesario acompañar la gestión de los supervisores en todas las dimensiones para conocer la realidad, para dimensionar la importancia de la evaluación y renovación partiendo de una mirada de lo cotidiano, empezando desde la Supervisión la apertura hacia afuera, buscar alianzas, trabajar en redes, promover proyectos de innovación en las instituciones educativas para llegar a la transformación de las prácticas y el aprendizaje de calidad.

Esta afirmación realmente nos lleva a ver ante los resultados hallados como influye el liderazgo, la condición de trabajo, los recursos disponibles tanto humano como financiero en la gestión, se ve que estos quienes marcan la diferencia en su accionar, su creer, quienes ponen pasión en lo que hacen, y quienes hacen lo que deben y pueden sin mirar el contexto, y fundamentalmente liderar también es soñar, tener un horizonte claro donde llegar. “Educación de calidad”, el sueño de todos.

7. CONCLUSIONES

Se señala el cumplimiento de los objetivos establecidos, de acuerdo a los mismos y a los

resultados más significativos de la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

En cuanto al objetivo planteado sobre: Indagar cuáles son los desafíos que enfrentan las Supervisiones Educativas de la ciudad de Lambaré.

En ese sentido, los desafíos que deben enfrentar los Supervisores para dar respuesta a las exigencias actuales: Tienen a su cargo todos los niveles educativos, sin contar con suficientes técnicos, además les llega tarde los pedidos de trabajos y ellos a su vez piden a última hora y todos trabajan bajo presión. Priorizan lo administrativo porque los documentos tienen fecha límite para la entrega. Las supervisiones no cuentan con psicólogos, asesores jurídicos, una sola supervisión cuenta con sicopedagogo. La capacitación sobre informática, metodología de la investigación, educación inclusiva es otro pendiente. Estos desafíos son los retos a los que deben enfrentarse ante los cambios y la realidad actual. Se refiere a trazarse objetivos que conllevan esfuerzos, y tenacidad.

Significa que uno se pone a prueba, acepta el reto y que está convencido de su capacidad para lograr un resultado satisfactorio. Javier Navarro (2014). Al respecto Bolívar (2018) fundamenta que la Supervisión debe rediseñarse si no quiere quedar «fuera de juego» debe pasar de un carácter meramente burocrático a una instancia que respete la autonomía de los centros educativos. “Potenciar la construcción de proyectos educativos institucionales propios no supone que la Supervisión no tenga un papel clave que jugar estimulando las dinámicas internas de cada escuela mediante el asesoramiento y apoyo decidido para que cada escuela construya su propia capacidad de desarrollo” (p. 15). Lo que enfatiza es que el hecho que el Supervisor sea abierto y promueva la autonomía de las Instituciones Educativas no perderá su esencia de autoridad. Además, la autoridad se conquista no se impone.

En lo referente al objetivo de: Identificar las funciones que priorizan los Supervisores Educativos de la ciudad de Lambaré en su gestión.

Las acciones realizadas por los Supervisores y los fines de las visitas, priorizan el control de documentos de tenencia obligatoria. Algunos van con actitud agresiva hacia el docente y director, incluso gritando desde la entrada. La mayoría tratan bien pero no están preparados para todos los niveles y visitan pocas veces las instituciones, son los técnicos los que realizan generalmente las visitas, el Supervisor es absorbido por la carga administrativa. Lo administrativo hace que desatiendan la dimensión Pedagógica. Se necesita equipo técnico fortalecido.

Hay una contraposición entre lo pedagógico y administrativo. Los Supervisores no se involucra con el EGIE, tampoco en la elaboración del PEI, facilitan una matriz a las instituciones para que les guie en la elaboración. y luego devuelven si

consideran que hay errores para mejorar. Las visitas son para controlar la tenencia de documentos obligatorios. Entran a observar las clases los técnicos que no son especialista, usan una grilla para marcar los documentos que se tienen y no hay asesoramiento técnico.

Esta realidad permite reflexionar sobre la necesidad de la evaluación de gestión y sobre este punto Estefanía Lera (2017) expresa que la gran asignatura pendiente es la aplicación general de nuevas metodologías que se centren en el «aprender» sobre el «enseñar» y que «la Inspección Educativa, por el importante lugar que ocupa entre la norma y la realidad, constituye un actor fundamental de este necesario cambio».

En síntesis, el Supervisor debe tener más presente su rol como asesor pedagógico, e involucrarse desde adentro del currículo y, por lo tanto, visitar el aula y al profesorado con el objeto de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje La Supervisión de la Educación, debería ser, integral consecuente. Pero en la práctica se realizan dos tipos de supervisión, una administrativa y otra pedagógica. Es por ello que cuando un supervisor realiza un recorrido o planifica las visitas a las Instituciones Educativas para verificar el estado en que se encuentra el aspecto físico de las instituciones, la carencia de personal, la falta de presupuesto o la marcha de los programas, está haciendo una supervisión de tipo administrativa, es decir, está supervisando aspectos específicos que tienen alguna relación con el mejoramiento de la enseñanza, pero que no son aspectos específicamente didácticos, esto de acuerdo con lo expuesto por Fermín (2002, p.12). . En un reciente artículo Martínez, P (2018) ante el peligro que puede tener en minimizar la utilización de la visita (titula el artículo: «en riesgo» de extinción) defiende la necesidad de las visitas a fin de que sea un instrumento de calidad de la actuación inspectora para supervisar los centros y la práctica docente.

Los instrumentos que utiliza la Supervisión en la visita deben estar basados en las metodologías contrastadas que utilizan las Ciencias Sociales. En la actualidad es necesaria la formación de los supervisores de manera constante. Al respecto nos indica Castán (2016) al plantear los retos de la Supervisión Educativa en España que la formación es imprescindible para pasar de la gestión escolar que le toca hacer a la Supervisión a desarrollar las funciones que le son propias: «Las instituciones, educativas, que quieren mejorar, invierten en la formación de su personal, son rigurosas con la selección y propician la creatividad, la innovación y el trabajo en proyectos comunes de sus miembros, con carácter internacional» (p. 38).

Es importante la innovación porque está viviendo en la era del conocimiento, cambiante y dinámica. Santiago, R (2016) nos señala como debe

darse esa innovación, que características debe tener para ser efectiva según su parecer: La innovación tiene que llegar a la transformación, y los proyectos de innovación deben ser simples, útiles y visibles.

En cuanto al objetivo de describir las formas de comunicación e interacción se dan utilizando diferentes medios.

Se afirma que actualmente la comunicación es mejor gracias a las nuevas tecnologías, Haciendo uso de los grupos de wasap, correo electrónico, reuniones sincrónicas y presenciales.

La comunicación es abierta, amena, clara, lo único que envían muchos documentos por wasap que es difícil que se lea todo. En la mayoría de los casos es vertical. La comunicación es abierta, amena, clara, lo único que envían muchos documentos por wasap que es difícil que se lea todo. En la mayoría de los casos es vertical. Es fundamental mantener una comunicación abierta, clara, sencilla, respetuosa,

Para mantener una interacción armoniosa, nos señala Delgado Isabel,2014. “El proceso comunicativo es esencial para la vida en sociedad: permite que los seres humanos se expresen y comparten información entre sí, establezcan relaciones, lleguen a acuerdos y sean capaces de organizarse. “Hay docentes que piden se humanice más el trato con los docentes por parte de algunos Supervisores que cuando van a visitar las instituciones, tienen trato agresivo con los docentes.

Cardozo nos ilustra claramente el desafío de hoy, humanizar la gestión, salir de las cuatro paredes, no ser mezquinos en compartir nuestras experiencias y saberes como nuestras necesidades, hoy ya no se concibe el trabajo solitario, al contrario, hay que aprender a trabajar colaborativamente y en redes, buscar alianzas con los diferentes sectores. Humanizar la gestión debe ser una prioridad para que los miembros de la comunidad educativa se sientan comprometidos desde el inicio. Cardozo (2017).

Y por último en relación al objetivo de analizar las condiciones de trabajo en el que el Supervisor desempeña su labor.

La Supervisión necesita, más técnicos por nivel, directores piden capacitación sobre informática, por personas especialistas. estén formadas. Falta de recurso financiero, infraestructura inadecuada, pequeña, una solo tiene local propio. EL MEC, no apoya la gestión de los Supervisores, quienes tienen que gestionar donde tener la oficina, los equipamientos informáticos, muebles, los técnicos y todo lo relacionado a recursos humanos.

Hay Supervisores muy bien preparados, que tratan bien, pero la sobre carga de trabajo administrativo no permite dedicarse a lo pedagógico. Entre los técnicos, algunos están bien preparados, tienen buena predisposición, pero no son especialistas, al respecto, Barea (2017) expresa que

los planes generales de actuación de la Supervisión educativa consisten en la previsión de los objetivos a alcanzar durante un plazo medio o largo, a través de una serie de actuaciones, líneas de trabajo, con independencia de su temporalidad y nivel, cada plan se concreta en actuaciones que podemos entenderlas como un procedimiento homologado que engloba una serie de acciones de los Supervisores , para la consecución de determinados objetivos y, entendidas estas acciones, como actos intermedios puestos en marcha desde su inicio hasta su finalización Pérez, Pérez, 2019. Dichas fases suelen caracterizarse por lo siguiente (pág,157): La planificación suele partir del estudio, análisis y contraste de información con el objetivo de orientar la intervención de los Supervisores hacia una gestión efectiva y eficiente.

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 a la innovación educativa, asegurar equidad, pertinencia del currículo y capacitación continua de los actores educativos.

El supervisor es un líder generador de cambios en el clima laboral institucional inspirando confianza, controlando, focalizando soluciones, promoviendo el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, generando acciones proactivas, creativas desde la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Planificará ejercicios de diagnóstico desde el enfoque sistémico identificando problemas y necesidades para la generación de alternativas frente a la resolución de conflictos. La planificación se encamina hacia la calidad de la gestión académica y administrativa involucrando a toda la comunidad académica y las necesidades del medio teniendo como referente la eficiencia en la labor supervisora. Pascagaza Ernesto (2019).

Los resultados señalan que es necesario acompañar la gestión de los supervisores en todas las dimensiones para conocer la realidad, para dimensionar la importancia de la evaluación y renovación partiendo de una mirada de lo cotidiano, empezando desde la Supervisión la apertura hacia afuera, buscar alianzas, trabajar en redes, promover proyectos de innovación en las instituciones educativas para llegar a la transformación de las prácticas y el aprendizaje de calidad.

Es importante considerar todos los aspectos señalados para caminar hacia un cambio, una innovación, una transformación que permita lograr una gestión de calidad apuntando siempre al mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. Y así poder ofrecer un servicio de calidad. Esta afirmación realmente permite ver ante los resultados hallados como influye el liderazgo, la condición de

trabajo, los recursos disponibles tanto humano como financiero en la gestión, se ve que estos quienes marcan la diferencia en su accionar, su creer, quienes ponen pasión en lo que hacen, y quienes hacen lo que deben y pueden sin mirar el contexto, y fundamentalmente liderar también es soñar, tener un horizonte claro donde llegar. "Educación de calidad", el sueño de todos.

Las limitaciones que se encontraron en la realización del estudio consistieron en el reducido tiempo de los docentes y técnicos para el desarrollo de las entrevistas.

Con respecto a los supervisores las múltiples actividades dificultaron la concreción de las entrevistas en fecha y hora acordada. Las mismas ocasionaron la extensión del calendario de desarrollo del estudio.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, M. (2011). La educación y la gestión de conflictos. Uruguay: LatinsBooks Internacional S.A.
- Álvarez, P. (2002). La Gestión Técnica Escolar. Buenos Aires: Amorrortu.
- Alcalá Ibáñez, M. L. (2016) Inspección impulsora de la innovación en los centros educativos.
- Aguerrondo, I. (2013). El Rol de la Supervisión Educativa en la Gestión de las Políticas Públicas (Vol. 49/1). (IIEP/UNESCO, Ed.) Buenos Aires: Educar. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/educar/edu-car_a2013m1-6v49n1/educar_a2013m1-6v49n1p13.pdf
- Arzamendia, G., Cantero, S.; Aguilera, B. (2013). Organización y Estilos de Gestión en la Supervisión Educativa Paraguaya, desde la percepción subjetiva de agentes educativos. Asunción
- Bolívar, A. (2018). La Inspección Educativa en un marco de autonomía escolar: una inevitable
- Bolívar, A.; López, M. C. y Pérez García, M. P. (2018). La dirección educativa desde la perspectiva de la Inspección. En Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación.
- Bravo, E. (1999). Un enfoque humanístico de la Supervisión. Ministerio de Educación.
- Camacho Prats, A. (2014) Funciones y quehaceres de los inspectores de educación en Baleares.
- Camacho Prats, A. (2015) La visita de inspección, su función malherida.
- Camacho, A. y Rodríguez Bravo, M. (2016) La Inspección educativa influyente, un reto
- Castán, J. L. (2016) El reto de la Inspección de Educación en España. Avances en Supervisión Educativa, 25
- Casanova, A. (2015) La Supervisión, Eje del Cambio en los Sistemas Educativos. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 13, Número 4, pp. 7-20. Madrid. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55141403002.pdf>
- Cortés, R.; Lorente, Á. (2011) La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas del 2012, propuestas por la OEI. Revista Iberoamericana de Educación. ISSN: 1681-5653. N° 57/1– 15-12-11
- Constitución Nacional de 1992 Capítulo II DE la Educación Y de la Cultura, que en el Art.73 establece que toda persona tiene derecho a la educación integral y permanente.
- Decreto N° 468 del 2 de octubre de 2003, Que Reglamenta el Estatuto del Educador. DOI: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-0378.v40i1a2019.2089>
- Esteban Frades, S. (2018) Entrevista a Santiago Esteban. La inspección entre la intervención administrativa y la pedagógica. Revista Digital de Educación del feae-Aragón, 24.
- Estefanía Lera, J. L. (2017) La inspección ante la innovación educativa. Avances en Supervisión Educativa, 27.
- Estefanía Lera, J. L. (2017). La Inspección ante la innovación educativa. Avances En Supervisión Educativa, (27). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i27.591>
- Fajardo, Pascagaza. E. (2019), La supervisión educativa en el contexto de los Sistemas educativos latinoamericanos, Revista Signos, Lajeado, año 40, n. 1, 2019. ISSN 1983-0378
- Frades, Santiago. E. (2019), La Supervisión Educativa como función principal de la inspección, características y propósitos Ediciones Universidad de Salamanca, Aula, 25, 2019, pp. 27-5
- Galicia Mangas, F. J. (2016) La Inspección de Educación: Régimen jurídico. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- García A., Ruiz Corbella y García Blanco,(2009)Claves para la Educacion.Madrid Narcea Editores.
- Giesecke, M. (2020). Elaboración y pertinencia de la matriz de consistencia cualitativa para las investigaciones en ciencias sociales. Desde el Sur, 12(2), pp. 397-417
- González Eudy, U. (2007) Un modelo de Supervisión Educativa, Revista de Educación, Año 13, Número 25,
- González, E. (2007) Un modelo de Supervisión Educativa. Laurus, Vol. 13, Número 25, septiembre-diciembre 2007 (p. 11-35). Caracas. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111479002.pdf>
- Gvirtz, S. (2007). Justicia y Niveles Intermedios de Gobierno en los Sistemas Educativos. Un estudio comparado entre Argentina, Chile, Colombia y Perú.

Hernández Díaz, J. M.^a (2016) La Inspección Educativa y el nacimiento del sistema escolar. Recuperado de www.iipe-buenosaires.org.ar. el 18 de agosto de 2018

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México,

Himarly, Yarel. Ocando, Cardozo. (2017), La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas, Universidad del Zulia, Omnia, Año 23, Número, pp.42-57 <http://www.univates.br/revistas> ISSN: 1681-5653, n.^o 57/1 – 15/12/11

Ley N° 1264 General de Educación de 26 de mayo de 1998, la cual confiere a la educación un lugar prioritario para consolidar su democracia, disminuir los índices de pobreza y marginalidad.

Ley N° 1725 del 13 de Setiembre de 2001, que establece el Estatuto del educador.

López, I.; López, C.; Aguilar, E.; Méndez, Á. (2015) El Supervisor como Orientador-Asesor y Experto en el Sistema Educativo (Blog) Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Universidad de la Regiomontana. México.

Martínez, C.; Hernández, V. (2014) La Evaluación de la Supervisión Educativa en las Condiciones Actuales. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación REICE, 13 (2). 85- 98. Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol13num2/art5.htm>

MEC. (2007). Manual de Organización y Funciones de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa. Asunción. Disponible en: www.mec.gov.py/cmsmec/wp-content/.../manual-defuncionesmarzo-2007-i.doc

MEC. (2011). Plan Nacional de Educación. MEC, Asunción. Recuperado el 23 de Noviembre de 2015, de http://www.mec.gov.py/cms_v2/adjuntos/6595

Mesa redonda (2016): Papel de la Inspección en la innovación educativa. Avances en Supervisión Educativa, v.26.

Miranda, E. (2002) La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado 6 (1-2) 1.32

Nérici, I. (1975). Introducción a la Supervisión Escolar. Buenos Aires, Argentina: Kapeluz S.A.

Nérici, I. (1986). Introducción a la Supervisión Educativa. Buenos Aires, Argentina: Kapeluz.

Pozner, P. (2006) La Supervisión en la educación básica para impulsar la mejora continua. OEI. Edición SYCSA. 2º Edición. México.

Preámbulo del Decreto 80/2017, de 23 de junio, del Consell, por el que se regula la actuación, el funcionamiento y la organización de la Inspección de Educación de la Comunidad Valenciana

Ramón, Cortés. A, Ángel, Lorente. L (2010), La supervisión educativa en América Latina ante las Metas Educativas de 2021, propuestas por la OEI, Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação

Red de investigación sobre liderazgo y mejora de la educación. rilme. Recuperado el 3 de reestructuración. Revista Digital de Educación del feae-Aragón, 24.

REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13 (4), 79-91Revista científico- educacional de la provincia Granma. Vol.14 No. 4, octubre-diciembre 2018. ISSN: 2074-0735. RNPS: 2090. roca@udg.co.cu146 septiembre de 2018, de http://respositorio.uam.es/rilme_078.

Rodas, C. (2007). Roles de los niveles intermedios de la educación en Paraguay” Los Supervisores Pedagógicos y su incidencia sobre la equidad educativa del departamento de Caaguazú, Paraguay [Tesis de maestría]. Caaguazú.

Tamayo, Arismendis.P, Valientes, P. Pupo, E, C. Núñez, B, B, (2018)

Tébar Cuesta, F. (2018) Autonomía de los centros educativos Un estudio de casos. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Didáctica y Organización educativa. Universidad de Barcelona.

Terigi, F. (2010). Los Sistemas Nacionales de Inspección y/o Supervisión Escolar (1º ed.). Buenos Aires, Argentina: UNESCO-IIPE