

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN LA
GESTIÓN DEL COLEGIO TÉCNICO PROFESIONAL DE CARRIZAL
PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de
la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la
Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en
Administración Educativa

CYNTHIA VARGAS LÓPEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

DEDICATORIA

A la familia de siete que salió de Hatillo 8 llena de sueños e ilusiones, los que con miedo pero con mucha valentía y optimismo formaron un hogar en un lugar desconocido, y con resiliencia, perseverancia y tenacidad lograron adaptarse al cambio más abrupto de sus vidas, pero, también el más importante, el que permitió que se instaurara la lucha por un mejor mañana como estandarte en la familia. Sin duda, Dios en su inmensa sabiduría al ver todas esas características en siete personas juntas no dudó en elegirlos para ser mi familia, y ese a hoy es mi mejor diploma obtenido, el poder llevar el Vargas López detrás de mi nombre.

AGRADECIMIENTOS

A mis papás, su confianza en mí siempre fue motor para superarme cada día, no me imagino la vida sin ustedes.

A Karen, sin su padrinazgo no estaría logrando mi tercer título universitario, mi agradecimiento y admiración serán eternos.

A Ana Luisa, por ser desde que la conocí, un ejemplo de la persona docente que quería llegar a ser, y quien me inspira ahora desde la gestión, a comprometerme por fomentar ambientes laborales saludables, para que docentes como ella se mantengan en las aulas con la pasión que hace la diferencia en nuestro sistema educativo.

Al profesor Bayron, por ser un guía paciente y dedicado en todo el proceso.

A los estudiantes del BI LIDEPO, por ser una inspiración para luchar por un sistema educativo de calidad.

A Allan, por ser soporte en este proceso, siempre sacarme sonrisas y hacerme sentir una persona realmente valiosa.

Por último, a mí, por nunca desistir, por querer hacer la diferencia y por ser la docente apasionada que aún sueña con un mejor mañana.

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa."



M.AEd. Eithel Montiel Ortega
Representante de la Decana Sistema de Estudios de Posgrado



M.AEd. Bayron Cortés Rodríguez
Profesor guía



M.AEd. Marco Alvarado Barboza
Lector



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
Lector



M.A.Ed. Jerson Mora Calderón
Representante Programa de Posgrado en Administración Educativa



Cynthia Vargas López
Sustentante

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	viii
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xi
HOJA DE APROBACIÓN	
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 PRESENTACIÓN	1
1.2 CONTEXTUALIZACIÓN.....	1
1.3 EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	5
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	8
1.5 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	9
CAPITULO II	11
ESTADO DEL ARTE.....	11
2.1 PRESENTACIÓN.....	11
2.2 ESTUDIOS NACIONALES.....	11
2.3 ESTUDIOS INTERNACIONALES	15
2.4 PRINCIPALES HALLAZGOS.....	17
CAPITULO III	18
MARCO TEORICO.....	18
3.1 PRESENTACIÓN	18
3.2 EDUCACIÓN.....	18
3.3 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.....	20
3.4 GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN	25
3.5 SUPERVISIÓN EDUCATIVA.....	26
3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL	28
3.7 CALIDAD DE LA EDUCACIÓN.....	30
3.8 MODELOS DE SUPERVISIÓN.....	32
3.9 LIDERAZGO.....	36

3.10 EFICACIA Y EFICIENCIA	38
IV CAPÍTULO.....	40
MARCO METODOLÓGICO.....	40
4.1 PRESENTACIÓN.....	40
4.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	40
4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
4.4 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
4.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	42
4.6 OPERACIONALIZACIÓN	43
4.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.8 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	53
4.9 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	54
4.10 CONSIDERACIONES ÉTICAS	55
CAPITULO V	56
SISTEMATIZACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	56
5.1 PRESENTACIÓN	56
5.2 INFORMACIÓN GENERAL DE LOS ENTREVISTADOS.....	57
5.2.1 ANÁLISIS DE LA PRIMERA CATEGORÍA	58
5.2.1.1 <i>Concepto de supervisión</i>	59
5.2.1.2 Gestión educativa.....	61
5.2.2 ANÁLISIS DE LA SEGUNDA CATEGORÍA.....	63
5.2.2.1 Observaciones de clase	64
5.2.2.2 Planificación en la supervisión docente	66
5.2.2.3 Retroalimentación a los docentes.....	67
5.2.2.4 Otras estrategias de supervisión.....	68
5.2.3 ANÁLISIS DE LA TERCERA CATEGORÍA	70
5.2.3.1 Seguimiento al desempeño de las personas docentes	70
5.2.3.2 Imparcialidad	72
5.2.3.3 Acompañamiento y asesoramiento a la persona docente	73
5.2.3.4 Crecimiento profesional de la persona docente	75
CAPITULO VI.....	78
CONCLUSIONES.....	78
6.1 PRESENTACIÓN	78

6.2	PROCESO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN EL PERSONAL DOCENTE	78
6.3	ESTRATEGIAS DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA.....	80
6.4	EFICACIA DE LOS PROCESOS DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA.....	81
CAPÍTULO VII.....		83
7.1	PRESENTACIÓN	83
7.2	JUSTIFICACIÓN.....	83
7.3	OBJETIVOS	84
7.3.1.	OBJETIVOS GENERALES:.....	84
7.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	84
7.3	ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA	85
7.4	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	89
7.5	CRONOGRAMA	96
7.6	APORTES DE LA PROPUESTA	97
7.7	EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	99
7.8	CONSIDERACIONES FINALES	100
Referencias		102

RESUMEN

El presente trabajo de investigación llamado Análisis del proceso de supervisión educativa en la gestión del Colegio Técnico Profesional de Carrizal para el logro de sus objetivos organizacionales, pretende ser un insumo para el personal administrativo de la institución, con el fin de que se apropien de un proceso de supervisión, y que con buenas prácticas profesionales logren alcanzar sus objetivos organizacionales de una forma más óptima.

La supervisión educativa generalmente se asocia bajo una concepción tradicional en donde se vigilaba o se controlaba al personal, sin embargo, es importante tomar la supervisión como la herramienta adecuada para fortalecer en los docentes todas sus habilidades, además de detectar anomalías y con ello contribuir a mejorar la calidad educativa en las instituciones.

La investigación es de un enfoque de tipo cualitativo, en cuanto se desarrolla una observación de comportamientos sobre un hecho concreto, el cual es la gestión de un centro educativo.

Además, se realizaron tres grupos focales con 8 docentes y la directora del centro educativo y en ellos se dieron entrevistas semiestructuradas, con el fin de obtener información sobre el proceso de supervisión educativa realizado en el CTP de Carrizal.

En ese sentido, gracias a la valiosa información obtenida por parte de los docentes y la directora del centro educativo, se logró no solo llegar a importantes conclusiones sobre la forma en la que se realiza la supervisión, además, también se logró elaborar una guía de supervisión educativa para la institución, acorde a sus necesidades.

LISTA DE TABLAS

Tabla N. 1. Tipo de supervisión educativa	44
Tabla N. 2. Estrategias de supervisión educativa	47
Tabla N. 3. Eficacia de las estrategias de supervisión educativa	50
Tabla N. 4. Información general del personal entrevistado	57
Tabla N. 5. Distribución de las observaciones de clase	92
Tabla N. 6. Cronograma	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procesos en la administración educativa.	21
Figura 2. Tendencias de la administración educativa.	23
Figura 3. Métodos para mantener vigente la cultura organizacional	30
Figura 4. Posturas referentes al concepto de supervisión	60
Figura 5. Posturas referentes a la gestión educativa de la directora	63
Figura 6. Etapas de la propuesta	89
Figura 7. Jerarquización del proceso	90
Figura 8. Estrategias de supervisión adaptadas a la realidad del centro educativo	91
Figura 9. Síntesis del proceso	98

LISTA DE ABREVIATURAS

C.S.E: Consejo Superior de Educación

C.T.P: Colegio Técnico Profesional

M.E.P: Ministerio de Educación Profesional

P.I.S.A: Programme for International Student Assessment

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Cynthia Vargas López, con cédula de identidad 206360874, en mi condición de autor del TFG titulado Análisis del proceso de supervisión educativa en la gestión del Colegio Técnico Profesional de Carrizal para el logro de sus objetivos organizacionales

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN

El presente capítulo aborda una presentación general del trabajo de investigación, el cual tiene relación con el proceso de supervisión educativa que se realiza en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

En ese sentido, se inicia con una contextualización sobre el tema que conlleva a un acercamiento a la transformación de la educación a través de la historia, también se presenta el problema de investigación, así como los objetivos, y por último una contextualización del centro educativo en el cual se realiza la investigación.

1.2 CONTEXTUALIZACIÓN

A lo largo de la historia, hemos visto como las sociedades han experimentado cambios vertiginosos, ya sea de forma intencional o no, desde revoluciones en donde las personas han propuesto cambios en los aspectos sociales, políticos, económicos y culturales, hasta acontecimientos que por su propia naturaleza los han provocado, como, por ejemplo, el proceso de globalización, que vino a transformar totalmente las sociedades.

La educación no escapa de lo anterior, iniciando por la implementada en la Edad Antigua, impartida por el padre de familia en la antigua Grecia o en Egipto por los ancianos, luego, en la Edad Media por sacerdotes, en donde la educación era principalmente religiosa, sin embargo, siglos más tarde Europa entró a la Edad Moderna con el siglo de las luces, dejando de lado la oscuridad de pensamiento que se tenía anteriormente, y un cambio que llegó a ser radical fue la creación de las universidades, pensadas en un modelo humanista en donde el ser humano fue concebido como una persona con total capacidad para pensar y razonar, cuando

años antes se les enviaba a la hoguera por esta misma razón, mientras que un tribunal inquisidor determinaba cuales textos podían ser leídos sin perjudicar las teorías teocéntricas.

Actualmente se le conoce a dicho continente como la cuna de la educación superior, y a su vez, la aspiración de muchos estudiantes de todas partes del mundo para realizarse como profesionales, no obstante, la educación primaria y secundaria no se queda atrás, pues es tendencia en este momento, ya que países como Finlandia e Inglaterra presentan los más altos índices de calidad educativa del orbe, lo que ha hecho que en América Latina se esté realizando una constante investigación de dichos modelos educativos, con el fin de ponerlos en práctica en el continente americano y así realizar una especie de tropicalización de sus ideas, para poder alcanzar el éxito que tienen en Europa.

Asia también ha demostrado dar pasos agigantados en este tema, siendo Singapur el mejor ejemplo de modelos educativos de calidad, Bautista, Wong y Gopinathan (2015) realizaron un estudio sobre el desarrollo profesional docente en dicho país y explican que

El Ministerio de Educación de Singapur (Ministry of Education, o MOE por sus siglas en inglés) ha diseñado su sistema educativo mediante un cuidadoso examen de las “mejores prácticas” a nivel internacional (p.ej. escuelas exitosas, nuevas políticas educativas, nuevos currículos, programas de formación del profesorado, programas de desarrollo profesional y de liderazgo). (p.425)

En dicho estudio se hace gran referencia en la importancia que tienen los docentes en Singapur, como un gremio profesional trascendental para el desarrollo no solo del sistema educativo, sino también, del país en general.

En ese sentido, la población en general comprende que el futuro de la ciudadanía está en manos del personal docente, quienes asumen un rol vital en el progreso de la nación, con esto también, el Estado se encarga de dotar de insumos a los profesionales para que los mismos puedan ejercer con plenitud en

su ámbito laboral, teniendo en cuenta también un salario que resulta ser competitivo y atractivo para las personas involucradas en el sistema educativo.

Teniendo un ambiente laboral propicio es claro que de una u otra forma se va a ver reflejado en la calidad educativa que las personas estudiantes van a recibir, pues no solo son docentes calificados y capacitados para ejercer, además, son profesionales motivados que ven más rápido el fruto de la formación en las personas que tienen a cargo.

A lo anterior es importante agregar la importante función que se cumple desde la dirección de los centros educativos, pues son piezas fundamentales para que una institución camine, ya que con su liderazgo pueden contagiar a todas las personas a su cargo a luchar por los objetivos en común, que al final y al cabo vendría siendo el éxito educativo de las personas estudiantes.

Dichos países, se han caracterizado por su constante búsqueda de la eficacia y eficiencia en el servicio educativo que brindan a las personas, lamentablemente en América Latina aún se está muy lejos de tener esa realidad. Si bien, Chile, Uruguay y Costa Rica destacan como los países con puntuaciones más altas en las pruebas PISA (Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes), las cuales se realizan cada tres años, e intentan evaluar los conocimientos que los estudiantes han adquirido en matemáticas, ciencias y el área de la lectura, estas puntuaciones distan mucho de países como Singapur, China y Finlandia, lo cual deja entrever la gran brecha que se tiene en temas educativos respecto a Europa y Asia.

La Unesco en el 2009 comprobó esta situación en su informe sobre la situación de la educación en América Latina y el Caribe, mencionando un importante hallazgo

Los análisis de PISA-2009 han confirmado la importancia de la condición socioeconómica familiar en el logro escolar. Sin embargo, el peso que esta inequidad social tiene sobre el desempeño de los estudiantes varía sensiblemente entre países: en Perú, Uruguay, Chile y Argentina esta

inequidad es mayor que en el promedio de países de la OECD; pero en Panamá, Colombia, México y Brasil es similar. (UNESCO, 2013, p.105)

Teniendo claro entonces que una de las principales razones de la brecha educativa respecto a otros continentes, se debe a la situación socioeconómica y la historia cultural que se tiene en Latinoamérica. Dicho estudio evidencia que son los docentes la clave fundamental para alcanzar la calidad educativa, pero también deja claro que:

La dificultad más inmediata para avanzar en este sentido es el contraste existente en la mayoría de los países entre el bajo estatus y malos salarios que tiene la profesión docente, con la alta exigencia de su labor profesional; adicionalmente, las deficientes condiciones de trabajo influyen de manera negativa en la posibilidad de contar con los mejores profesores en los sectores más vulnerables. (UNESCO, 2013, p. 110)

Y esa es precisamente la realidad que se tiene en nuestro país, se intentan adaptar métodos de enseñanza tomados de los más altos estándares de calidad educativa en Europa y Asia, pero se siguen teniendo en las aulas docentes menos capacitados, desmotivados, con deudas debido a que sus salarios son insuficientes, trabajando en muchas ocasiones, en varios centros educativos para lograr suplir con sus necesidades básicas.

Bajo esa lógica es fácil entender el por qué Costa Rica está aún muy desfazada del resto del mundo respecto al tema educativo, aunque en el pasado pareciera que se dio pasos importantes, como por ejemplo con la creación de la reforma educativa de Mauro Fernández, la cual dio pie a la creación de importantes centros educativos como el Instituto de Alajuela, y el alza en el presupuesto que se le otorgaba a la educación, lo cual se acrecentó cuando se dio abolición del ejército y se inyectó de más capital económico a dicho presupuesto.

Precisamente en el periodo de la segunda mitad del siglo XX es que vemos importantes avances en infraestructura de los centros educativos, pero entrando al nuevo siglo nos quedamos cortos con inversión en capacitaciones, en el salario de

los docentes, en la búsqueda de nuevas metodologías, tal como lo evidencia el Informe del Estado de la Educación (2021) “el agravamiento de la crisis fiscal y el bajo crecimiento económico que el país experimenta desde el 2018 ha reducido la capacidad del Estado de sostener y aumentar la inversión social (PEN, 2020), incluida, dentro de esta, la inversión en educación”. (p. 79), en fin, conseguimos tener una posición pasiva y negligente en el importante tema educación.

Es entonces que se hace necesario un mayor esfuerzo a nivel micro pues vemos que a nivel macro, o sea, desde el MEP propiamente difícilmente se pueda lograr la motivación necesaria para generar cambios significativos.

Es por lo anterior que la supervisión educativa se convierte en pieza clave para lograr alcanzar un índice de calidad óptimo. Ya que a través de ella vamos a poder detectar anomalías, o bien reforzar todo aquello que viene dando buenos resultados.

En ese sentido, los directores tienen un gran peso en el proceso de supervisión educativa, ya que son quienes la aplican y quienes también deben fortalecerla, no se trata de obstaculizar la función docente, ni que el docente se sienta hostigado, por el contrario, la supervisión debe conllevar a un crecimiento profesional del docente, quien a su vez podrá ser un funcionario motivado que eleve la calidad del centro educativo en donde labora, y por ende, del sistema en general.

Es por lo anterior que se ve en la supervisión educativa un gran objeto de estudio, ya que como lo indica Romero citado por Garbanzo “la función esencial de la supervisión educativa obedece al mejoramiento del quehacer educativo” (Garbanzo, 2002)

1.3 EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

Entendiendo la supervisión educativa como “un instrumento de gestión, que conlleva al mejoramiento del nivel de desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que brinda el supervisor para lograr consolidar los procesos académico con el fin de mejorar la calidad educativa” (Cardozo y Yarel,

2017, p.46) refiriéndonos a la que es ejercida por los directores de los centros educativos, podemos destacar su importancia para el desarrollo de las actividades académicas de una institución, pues en ella nos damos cuenta si se está cumpliendo el buen desarrollo del proceso de enseñanza- aprendizaje.

Las supervisiones educativas en el sector público son un requisito que los gestores deben cumplir, las mismas se componen de las observaciones de clase y de la regularidad del docente en el cumplimiento de sus labores, que al final los lleva a obtener una calificación sobre su desempeño.

No obstante, esas calificaciones no reflejan ser el resultado de un mesurado proceso de supervisión educativa, por lo que se requiere que realmente exista un compromiso de parte del gestor para sacarle el necesario provecho a dicho proceso, y que este logre ser exitoso y ayude al logro de los objetivos institucionales.

Existen muchas investigaciones en el campo de la supervisión educativa, la mayoría de ellas en relación con el desempeño laboral de los docentes, las que demuestran la verdadera relevancia del tema, tomándolo como un desafío actual para los sistemas educativos mundiales.

Es importante hacer referencia a un concepto aliado al de supervisión educativa, como lo es el concepto de supervisión pedagógica, definido por Sovero como “un servicio técnico de orientación y asesoramiento que ha sido instituido para optimizar el funcionamiento de las organizaciones educativas” (2012, p.15), se podría entender ésta como un servicio que pretende mejorar la calidad educativa.

Mientras tanto, el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica en el reciente documento elaborado en el año 2018 sobre el “Modelo de supervisión funcional, estructural y participativo”, se refiere a la supervisión educativa como un proceso importante ya que

Es fundamental comprender la supervisión educativa como un proceso indispensable de todo sistema educativo para evaluar las acciones

realizadas y determinar los cambios necesarios y posiblemente radicales por tomar para propiciar la excelencia de la educación, según los requerimientos de las poblaciones meta, los contextos donde se desarrolla y los medios utilizados para tal fin. (MEP, 2018, p. 13)

Dicho documento intenta explicar la importancia de construir un modelo de supervisión más integral, en donde se pueda lograr la eficacia y eficiencia del Ministerio de Educación Pública.

En ese sentido, se evidencia que realmente hay mucho trabajo por hacer para lograr lo anteriormente estipulado, pues en ocasiones lo que se hace es entregar una serie de requisitos, verificar que estos se cumplan y además que estén vigentes, y con ellos logran demostrar que el trabajo se está realizando.

Sin embargo, en la actualidad no solo se requiere que una institución camine, se necesita además que avance con éxito al logro de los objetivos propuestos, y que marque la diferencia en el sector educativo, y desde la gestión esto se alcanza mediante el compromiso y la entrega, por medio de un proceso de supervisión educativa que no se limite únicamente al cumplimiento de requisitos, si no que esta pueda ser funcional, estructural y participativa, como el mismo Ministerio de Educación Pública lo plantea.

En así como, la propuesta de investigación se convierte en un insumo valioso para poder analizar la forma en la que el proceso de supervisión educativa desde la gestión puede lograr que se alcancen los objetivos deseados en una institución educativa, ya que uno de los retos actuales que tiene el gestor educativo es precisamente, conseguir que los resultados por alcanzar sean logrados con eficiencia, calidad e innovación, y esto debe surgir de una supervisión sana y controlada del mismo.

Por consiguiente, se plantean las siguientes interrogantes:

¿En qué medida el proceso de supervisión educativa ayuda al logro de los objetivos organizacionales en el Colegio Técnico de Carrizal?

¿Cuáles estrategias de supervisión educativa aplica la gestión del centro educativo?

¿Cómo se podría mejorar el logro de los objetivos institucionales desde la supervisión educativa?

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivos Generales

1.4.1.1 Analizar el proceso de supervisión educativa que realiza el gestor educativo, para alcanzar de forma exitosa los objetivos y metas institucionales en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

1.4.1.2 Diseñar una propuesta de intervención para la supervisión educativa que mejore el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las metas para garantizar la eficiencia y la eficacia en el C.T.P de Carrizal para una mejor calidad de la educación.

1.4.2 Objetivos Específicos

1.4.2.1 Establecer el tipo de supervisión educativa que realiza la gestión institucional para el logro de los objetivos propuestos en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

1.4.2.2 Identificar las estrategias de supervisión educativa que aplica la gestión del centro educativo para el logro de los objetivos propuestos en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

1.4.2.3 Identificar la eficacia de las acciones que se realizan en el proceso de supervisión educativa en el logro de los objetivos institucionales.

1.4.2.4 Elaborar una propuesta de intervención para el Colegio Técnico Profesional de Carrizal que mejore el logro de los objetivos institucionales de la institución.

1.5 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Colegio Técnico Profesional de Carrizal es un colegio público, el cual está ubicado en la provincia de Alajuela, en el cantón central, distrito 03 llamado Carrizal, el cual se ubica a 12 kilómetros al oeste de la ciudad de Alajuela, limita al norte con el río Itiquís, al sur con el río Los ahogados, al este con el cerro Zurquí y al oeste con el Puente negro o metálico.

El clima de la comunidad de Carrizal ofrece temperaturas que oscilan entre los 18° y 24° en promedio, con periodos de lluvias fuertes durante la estación lluviosa, lo cual es importante destacar ya que la principal carretera que comunica Alajuela con la comunidad en ocasiones sufre deslizamientos por lo cual deben cerrar dicha vía.

La comunidad había esperado por más de 25 años la construcción del colegio, entre otras circunstancias estaba la dificultad para contar con un terreno en donde se situara la institución, por lo que, en 1999, la comunidad organizada solicita a la Municipalidad de Alajuela tomar un acuerdo para que por vía legislativa se traspasara un terreno de dos hectáreas al Ministerio de Educación Pública, fue el diputado Eduardo Soto quien tramitó el proyecto de ley y el 31 de enero del año 2000 se autoriza la apertura del Liceo de Carrizal.

Fue fundado en el año 2000 bajo el nombre de Liceo de Carrizal, funcionando en sus primeros años en el salón comunal y el gimnasio de la escuela de la comunidad, con una matrícula inicial de 181 alumnos, distribuidos en 3 niveles Séptimo, Octavo y Noveno. Además, pertenece al circuito 01 de Alajuela.

En el año 2003 pasó a inaugurar sus nuevas instalaciones, en un amplio terreno en la misma comunidad, es en ese año que el colegio se incluye en un programa llamado PROMECE, el cual tiene como fin innovar en tecnología, es por ello que el colegio adquiere un centro de cómputo equipado con tecnología de punta, así como equipo audiovisual y ya para el 2007 cambió su nombre para convertirse en un Colegio Técnico Profesional, iniciando con tres especialidades:

administración aduanera, contabilidad general y ejecutivos para centros de servicios.

La institución tiene la siguiente misión “Contribuimos con la formación integral de estudiantes basados en calidad y sentido técnico humanista, para formar la identidad personal y social del joven quien constituye la base fundamental del desarrollo socioeconómico del país.” (CTP Carrizal, 2020)

Así como la siguiente visión “ser un centro educativo de calidad que logre la adaptación de nuevos especialistas en diferentes áreas según las necesidades de la sociedad actual”. (CTP Carrizal, 2020)

Actualmente cuenta con 51 docentes del área técnica, divididos en las siguientes carreras: aduanas, contabilidad, ejecutivo, electrónica, dibujo técnico, turismo, software, banca y finanzas, inglés especializado, así como 44 docentes del área académica, los cuales se dividen en las siguientes asignaturas: español, estudios sociales, matemáticas, ciencias, inglés, francés, educación física, música, religión, orientación, analista de sistemas, ética, psicología e innovaciones.

Para el 2021 se contó con una matrícula de 1226 estudiantes, siendo estos 631 hombres y 595 mujeres, 660 de ellos matriculados en tercer ciclo y 566 en educación diversificada.

El valor que la institución le ha agregado al distrito es de suma importancia, ya que éste, al estar un poco alejado del centro de la provincia, a unos 45 minutos, le ha dado la oportunidad de poder estudiar a muchos niños y adolescentes que no podían trasladarse hacia los centros educativos más cercanos en Alajuela centro, pues el factor económico se los impedía, cabe destacar que la institución cuenta con transporte público. Actualmente también forma parte de la red de colegios de innovación educativa.

CAPITULO II

ESTADO DEL ARTE

2.1 PRESENTACIÓN

A continuación, se presentará el estado del arte con el fin de guiar al investigador sobre el tema en cuestión, para lo cual se tomarán como referencias cinco investigaciones, las primeras tres serán del ámbito nacional, siendo tesis de la Universidad de Costa Rica, como parte de la maestría de Administración educativa, y las dos restantes pertenecen al ámbito internacional, siendo siempre dentro del tema a investigar.

Este apartado torna gran importancia ya que se quiere en primera instancia observar cómo se ha trabajado el objeto de estudio en otras investigaciones, es decir, qué se ha estudiado sobre la supervisión pedagógica tanto a nivel nacional como internacional, para así brindar aportes metodológicos, teóricos y conceptuales que enriquezcan el estudio.

2.2 ESTUDIOS NACIONALES

La primera investigación analizada es la de Navarro (2015), la cual relaciona la gestión de la supervisión docente, con la motivación laboral, teniendo como título “Gestión de la supervisión pedagógica y su incidencia en la motivación laboral de los docentes”, en la cual optaba por el grado de maestría profesional en Administración educativa.

Navarro (2015) en su justificación sobre la elección del tema, menciona la importancia del recurso humano en toda organización y sobre todo en una educativa, además de la relación pertinente que hay entre la supervisión y el desempeño de los docentes que se ve reflejado también en su motivación, lo cual nutre el objeto de investigación, además la justificación tiene fundamentación teórica sobre la motivación docente y la necesidad de evaluar el desempeño de

los mismos, además de que el gestor educativo tenga una posición más relevante en la organización.

Tanto el objeto de estudio como la pregunta problema presentan argumentación teórica, en cuanto a los objetivos, el general así como los específicos, son claros y precisos, los objetivos específicos responden a la pregunta general, y van de forma ascendente, terminando en un diseño de gestión para la supervisión pedagógica que incida de forma positiva en el desempeño de los docentes.

En ese sentido, menciona dos objetivos generales, como el analizar la gestión de la supervisión pedagógica dirigida al personal docente y su incidencia en la motivación laboral, y por otro lado, diseñar una estrategia de gestión de la educación que incida en el fortalecimiento de la motivación laboral docente. La metodología que se pone en práctica en dicha investigación es la cualitativa.

Otro estudio importante es el de Marroquín (2013), el cual también toma como objeto de estudio la supervisión pedagógica, en la tesis que lleva por nombre “Análisis de la supervisión pedagógica realizada por la dirección de los centros educativos Augusto Colombari Chicoli y el Roble, de la Dirección Regional de Educación de Puntarenas”, para optar por la maestría profesional en administración educativa

Al igual que el trabajo anterior, el objeto de estudio así como la pregunta problema son claros, por ejemplo, señala como primer objetivo general analizar la supervisión pedagógica que realiza la dirección de centros educativos Colombari, Chicoli y El Roble, de la dirección Regional de Educación de Puntarenas, y como segundo objetivo general, el diseñar una propuesta de gestión que fortalezca la supervisión pedagógica en los centros educativos participantes del estudio, dentro de los objetivos específicos está el identificar como se realiza el proceso de supervisión pedagógica, y algo que me llama la atención es que se quiere también determinar la relación que este proceso tiene con el desempeño docente, para luego establecer medidas de acción para mejorar ese proceso, llegando entonces

a alcanzar los objetivos generales propuestos, que vienen siendo el análisis de la supervisión pedagógica en los centros educativos mencionados, y además, el diseño de una propuesta de gestión que fortalezca dicha supervisión pedagógica.

En cuanto a la metodología, al igual que el estudio anterior, viene siendo una investigación cuantitativa, se enfoca en cuestionarios para medir las opiniones de los docentes sobre la supervisión pedagógica.

Por último, el estudio de Hernández (2015), titulado “Factores institucionales asociados al estrés laboral del personal docente y administrativo de la escuela El Roble de Puntarenas y su repercusión en el desempeño profesional”, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Como objetivo general, plantea el analizar los factores institucionales asociados al estrés laboral del personal docente y administrativo de la escuela El Roble de Puntarenas, además menciona otro objetivo general, el cual es el diseño de un programa de prevención y atención del estrés laboral en la organización educativa, que fortalezca el desarrollo emocional del docente para un proceso educativo de calidad desde la gestión del recurso humano.

Entre los objetivos específicos están el identificar los factores que generan estrés laboral a nivel institucional en el personal docente y administrativo, determinar la incidencia del estrés laboral en el personal docente y administrativo, así como establecer la relación entre estrés laboral y el desempeño del personal docente y administrativo, también, busca proponer por medio de talleres, estrategias de prevención e intervención ante la problemática del estrés laboral.

Hernández hace mención a la relación entre la educación y la sociedad en la actualidad, especificando que la educación que reciben los ciudadanos se refleja en la construcción del país que tenemos actualmente, además, se enfoca en el fin de la educación, como motor que impulsa oportunidades para un mejor futuro, englobando todos los aspectos de la vida, haciendo posible también el desarrollo

de las comunidades, al tener ciudadanos mejor preparados para enfrentar los cambios que presenta el mundo.

Como parte de la fundamentación teórica, la autora se apoya de importantes textos como los últimos Estados de la Educación, además de la UNESCO y la Organización Mundial de Salud, así como el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018: políticas públicas hacia el bienestar.

En Costa Rica el tema de la supervisión pedagógica ha sido bastante investigado con el fin de trabajar aspectos como la motivación laboral o bien el estrés en los docentes, pues requieren un estudio riguroso ya que la salud mental en nuestro gremio ha sido por muchos años un asunto tomado como tabú, al que no se le ha puesto la suficiente atención que merece, y que viene siendo también el resultado de una buena o mala gestión educativa.

Es así como vemos la competencia que tienen los gestores educativos en propiciar ambientes saludables de trabajo, con climas organizacionales que permitan que los docentes se desempeñen en buenas condiciones y así puedan realizar su trabajo de la mejor manera.

En ese sentido, estamos de acuerdo en que al menos desde el Ministerio de Educación Pública se debe establecer otro tipo de instrumento de calificación del personal que realmente valore a la persona de forma integral y no desde lo superfluo de aspectos como su vestimenta, además, se debe realizar una verdadera retroalimentación a las personas docentes, para que se pueda estar valorando su contante mejora y que de esta forma puedan sentirse más acompañados en su crecimiento profesional, que a la postre va a propiciar una mayor calidad educativa.

2.3 ESTUDIOS INTERNACIONALES

Para el caso del análisis internacional, se revisó el trabajo de tesis de Lozano (2018), para optar por el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. El trabajo lleva por nombre “La supervisión pedagógica y el desempeño docente en la institución educativa N° 1270”

Lozano (2018) plantea el tema como una necesidad para el mejoramiento de la calidad educativa peruana, ya que esboza que hay pocos esfuerzos por contribuir al desempeño laboral de los docentes desde los puestos de gestores de la educación, es por lo anterior que señala como pregunta problema si hay algún tipo de influencia entre la supervisión pedagógica y el desempeño docente para la institución ya señalada.

Los objetivos son claros, respondiendo a la pregunta, sin embargo, sin embargo, no hay un plan de acción o algún diseño de gestión educativa, ya que se limitan a determinar la influencia respondiendo al problema, por medio de cuestionarios a 80 docentes.

Por ejemplo, para el objetivo general, plantea el determinar cómo la supervisión pedagógica se relaciona con el desempeño docente de la Institución Educativa N°1270, y para los objetivos específicos menciona que se debe determinar de qué manera la dimensión monitoreo se relaciona con el desempeño docente de la Institución Educativa N°1270 y además determinar de qué manera la dimensión acompañamiento se relaciona con el desempeño docente de la Institución Educativa N°1270.

Para la fundamentación teórica, el autor se enfoca en el estudio del concepto de supervisión pedagógica y analiza los diferentes enfoques que tiene el concepto de supervisión pedagógica, así como los principios y los objetivos de esta. También describe teóricamente el concepto de liderazgo y la incidencia que tiene para el gestor educativo.

Para concluir Trujillo (2017) en su tesis titulada “La supervisión pedagógica en el desempeño pedagógico de los docentes de las Instituciones Educativas de Villa El Salvador”, para optar por el grado de Maestra en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, nos presenta un estudio similar al anterior, en lo que sería relacionar la supervisión pedagógica con el desempeño docente.

En cuanto a los objetivos, se repite la misma dinámica de la tesis anterior, al quedarse en una determinación del problema, y no se enfoca en buscar elaborar algún diseño de investigación. Por ejemplo, en el objetivo general se pretende determinar cómo la supervisión pedagógica influye en el desempeño pedagógico de los docentes de las Instituciones Educativas de Villa el Salvador. Mientras que los objetivos específicos buscan determinar de qué manera la dimensión monitoreo influye en el desempeño pedagógico de los docentes de las Instituciones Educativas de Villa el Salvador y además, determinar también de qué manera la dimensión acompañamiento influye en el desempeño pedagógico de los docentes de las Instituciones Educativas de Villa el Salvador.

El tipo de investigación es cuantitativa ya que es secuencial y probatoria, queriéndose llegar a una serie de conclusiones respecto a las hipótesis, siendo el método utilizado es el hipotético deductivo. La técnica utilizada en la investigación es la encuesta, realizada a 101 docentes del centro educativo en alusión.

En la fundamentación teórica estudia el concepto de supervisión pedagógica basándose en distintos autores, y presenta las dimensiones de la misma, como lo son el monitoreo y el acompañamiento. Si bien este apartado es amplio, solo se enfoca en un solo concepto para darle fundamento teórico a todo el trabajo de investigación.

Como se ha visto, la situación a nivel internacional no dista mucho de la realidad costarricense, ya que también se ha trabajado mucho la supervisión pedagógica como una vía para entender y atender de mejor forma la salud mental de los docentes, esto se evidencia en la gran cantidad de trabajos de investigación sobre dichos temas, que se pueden encontrar en repositorios de destacadas

universidades. Siendo entonces una necesidad el priorizar el que los docentes se desarrollen en ambientes laborales amenos y que logren de esa forma hacer un adecuado proceso de enseñanza y aprendizaje, sin que incidan otros factores personales más que el interés de dar un servicio de calidad a las personas estudiantes.

Sin embargo, poco se plantea sobre los cambios que debe de tener esa supervisión pedagógica para que la misma sea más significativa, y que realmente propicie la calidad educativa, con parámetros realistas y viables desde la gestión educativa, bajo el entendido que es allí en donde se debe fortalecer dicha calidad, generando climas organizacionales favorables para el cuerpo docente.

2.4 PRINCIPALES HALLAZGOS

Además, se considera relevante el que se utilizara en las investigaciones dos tipos de enfoques, pues, al ser una ciencia social se pueden analizar comportamientos de una forma cualitativa, también resulta viable medir las posturas de los entrevistados con los elementos que proporciona el enfoque cuantitativo.

En cuanto a los instrumentos de investigación, se pudo observar la importancia del uso del cuestionario en las entrevistas, como un método efectivo para recopilar la información de los sujetos de investigación, ya que además al momento de triangular los datos resulta ser más eficaz.

Por otra parte, se logró determinar que el tema de la supervisión educativa, desde sus diferentes enfoques como el desempeño docente o la motivación laboral, es llamativo como tema de investigación, pues lo que se busca es mejorar la calidad educativa, en la presente investigación es importante ya que ayuda a tener un panorama más amplio sobre lo que se viene haciendo en otras instituciones y con ello se puede tomar de ejemplo otras experiencias con el fin de mejorar la gestión pedagógica en la institución en análisis.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1 PRESENTACIÓN

El presente capítulo consiste en un repaso por los conceptos que sustentan la investigación, así como las bases teóricas que se utilizan en la misma, lo cual viene a ser pertinente para que el trabajo sea fiable y se constituya en una base segura para otras posibles investigaciones.

En ese sentido, se partirá de los conceptos más generales como el de educación, hacia los más específicos, según los objetivos de la investigación que se llevará a cabo.

3.2 EDUCACIÓN

Es importante conocer la etimología de la palabra, la cual viene del latín *educere*, que significa guiar o conducir, entendiéndose entonces la función de enseñar a una persona

La educación es el eje fundamental que mueve la sociedad y la forma en la que se organiza un Estado, pues todo nace en sus bases, nada podría constituirse sin antes pasar por un proceso de enseñanza.

Sin embargo, esta realidad no ha sido entendida así desde siempre, por ejemplo, en nuestro país aún en tiempos recientes contábamos con un ejército que lideraba nuestro presupuesto, por lo que el gasto en educación era sumamente corto, no fue hasta la abolición del mismo que nuestros índices de escolaridad se fueron a la alza, y se pudo invertir en educación, tampoco es casualidad que para la misma época nos enfrentáramos a un proceso de industrialización que condujo a la aparición de mano de obra calificada y con ello mejores condiciones de vida para los habitantes.

Lo anterior se explica en la necesidad que como país teníamos de buscar la calidad educativa, aunque también ésta era necesaria como un método de coerción para conseguir una sociedad más disciplinada en las ideas de “orden y progreso” que se traían desde las reformas liberales, como lo explica

La educación busca la perfección y la seguridad del ser humano. Es una forma de ser libre. Así como la verdad, la educación nos hace libres. De allí la antinomia más intrincada de la educación: la educación busca asegurarle libertad al hombre, pero la educación demanda disciplina, sometimiento, conducción, y se guía bajo signos de obligatoriedad y a veces de autoritarismo, firmeza y direccionalidad. Libertad limitada. (León, 2007, p. 596)

En ese sentido, la educación debería constituirse en un derecho que conduzca a las personas a formarse integralmente para que de forma voluntaria puedan producir cambios en la sociedad que promuevan un mundo más justo e igualitario.

Según la UNESCO “el derecho a la educación proporciona a los individuos y las sociedades las capacidades y conocimientos críticos necesarios para convertirse en ciudadanos empoderados, capaces de adaptarse al cambio y contribuir a su sociedad, economía y cultura” (2015, p.48), y esa es precisamente la apuesta que se tiene respecto a este tema, el cómo lograr centros educativos en donde puedan potenciar su máximo desarrollo humano.

Es por lo anterior que el artículo 1 de la Ley Fundamental de Educación de Costa Rica reza de la siguiente forma “Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada” (Ley 2160)

Sin embargo, hay que ser enfático en apuntar a que no solo se conceda tal derecho, además, que el mismo se dé con la mayor calidad posible, como cualquier otro servicio público que se le brinde a la sociedad.

El Ministerio de Educación Pública ha brindado líneas que buscan esa dirección, el documento “El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense” señala que

La educación debe brindar a cada estudiante los conocimientos, las herramientas, la sensibilidad y los criterios éticos, estéticos y ciudadanos, necesarios para poder – desde ahora y a lo largo de toda su vida – avanzar de manera crítica y sistemática en la búsqueda permanente de lo verdadero, lo bueno y lo bello, elementos inseparables de lo que nos hace mejores seres humanos. (MEP, 2008, p. 10)

Es por eso que surge la necesidad que desde la gestión educativa se pueda trabajar en pro a buscar la constante mejora de los servicios educativos en donde se pueda formar integralmente a los estudiantes, generando espacios sociales y educativos que les potencien todas sus capacidades.

3.3 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Teniendo en cuenta que el objeto de estudio de la administración de la educación es la gestión de las organizaciones, podemos entender la misma como la gestión de manera eficiente y efectiva de los procesos que conllevan toda la acción educativa para que ésta sea exitosa, procesos tanto económicos como académicos.

Se ha discutido mucho sobre el carácter científico de la administración educativa, por lo que se destacan varios aspectos importantes para considerarla como tal, entre ellos la existencia de un grupo académico amplio destinado a la investigación para la continua mejora, además de la necesidad de que exista la disciplina, tomando en cuenta que en nuestro país hasta el Servicio Civil lo tipifica como un puesto al cual se puede concursar, también es importante destacar que todos los objetos que estudia son reales y todos diferentes entre sí, por eso demanda procesos diferentes para su puesta en práctica, y eso conlleva a que la aplicación de sus teorías puedan explicar la realidad y así actúen sobre ella. (Salas, 2003)

Vale también indicar que las condiciones que validan ese carácter científico surgen a raíz del cambio que las instituciones educativas sufren debido al liberalismo económico y el libre mercado, ya que surge la necesidad de comenzar una gestión empresarial para poder competir en el mercado, como una empresa más.

Sin embargo, no se debe perder de vista que las instituciones educativas brindan más que un bien y un servicio, pues contribuyen a la formación de las sociedades, y el verlas únicamente como una empresa desenfocaría su verdadera razón de ser, lo cual se constituye en un reto actual para la administración educativa.

Así las cosas, se tiene que la administración educativa es una disciplina científica compleja, pues se vale de varios procesos para lograr sus objetivos, cómo por ejemplo:

Figura 1. Procesos en la administración educativa.



Fuente: Vargas (2022), tomado de Salas (2003)

Además, contextualizando en nuestro país, la administración de la educación cuenta con muchos retos en la actualidad, Garbanzo y Orozco (2010) sobre este particular enfatizan en que “la educación hace uso de la administración para poder conducir todos los procesos educativos en procura de resultados educativos de calidad; es así como la administración en el campo de la educación asume un papel relevante, para armonizar todas las variables que intervienen en su proceso.” (p. 97)

El informe del Estado de la Educación 2019 para nuestro país, tiene por hallazgo que entre los desafíos más urgentes en materia educativa están los que conciernen a la administración de la educación y específicamente al Ministerio de Educación Pública como nuestro principal ente en esta materia, dicho informe rescata que;

Frente a la renovación del personal docente que se dará en los próximos años, es clave que el MEP tenga un mayor protagonismo al escoger a los futuros profesores. Para eso, los perfiles docentes definidos en los programas de estudio deben orientar los procesos de contratación, con el fin de acatar el artículo 192 de la Constitución Política, según el cual los nombramientos de los servidores públicos, en este caso los docentes, debe efectuarse con base en idoneidad comprobada. Esto permitiría avanzar en una cultura organizacional. (Estado de la Educación, 2019, p. 28)

Un gran vacío que se tiene en las instituciones educativas es la falta de sentido de pertenencia del personal docente, y eso hace que no se trabaje en objetivos comunes, y más bien se busque el beneficio individual, lo cual repercute directamente en el éxito de la institución. Esto ha sido una queja constante en la prensa nacional por los nombramientos que se dan en instituciones alejadas del lugar de residencia de los docentes, lo que hace que el docente busque rápidamente un nombramiento más cerca de su vivienda.

Otro desafío que señala el informe, se refiere a la modernización de las bases de datos del ministerio ya que “los sistemas de información pueden permitir,

además, identificar colegios con docentes menos calificados y tomar esto en cuenta al contratar nuevo personal” (Estado de la Educación, 2019, p. 29), máxime si estamos en un proceso de buscar altos estándares educativos con políticas que buscan alcanzar la mayor calidad posible en nuestro sistema.

Todo lo anterior deja en evidencia el importante papel que tiene la administración educativa en nuestro país, y lo mucho que hay que hacer respecto al tema, por lo que es necesario seguir en la línea de investigación que la recalque como disciplina científica y que ayude a resolver los problemas y desafíos que actualmente enfrentamos, como lo mencionan Garbanzo y Orozco (2008) “la construcción de un desarrollo sostenible con equidad, calidad y justicia.” (p. 99)

Ante esos desafíos, Garbanzo y Orozco (2008) mencionan 8 tendencias de la administración educativa, los cuales son:

Figura 2. Tendencias de la administración educativa.



Fuente: Vargas (2022), tomado de Garbanzo y Orozco (2008)

- Administración de la educación sustentada en una visión pedagógica
Con el fin de fortalecer el currículo para así mejorar los niveles de calidad, y evitar la deserción o la repitencia, solo por mencionar dos ejemplos.

- Administración de la educación sustentada en principios de calidad
“Se conoce como educación de calidad una en el que el estudiantado aprenda lo que debe aprender en el tiempo estimado y de la mejor manera” (Garbanzo y Orozco, 2008, p. 101) pero hay una responsabilidad compartida en esto, no es únicamente de los administradores de la educación, también del Estado, en cuanto realiza políticas que promuevan la calidad y también la equidad.

- Administración de la educación sustentada en una visión integradora
Entendiendo que ésta debe ser holística e integral.

- Administración de la educación sustentada en una gestión flexible, dinámica y competitiva
Lejos de seguir aplicando la centralización y la obstaculización en la administración educativa, buscando una gestión basada en el liderazgo.

- Administración de la educación sustentada en el desarrollo de una cultura organizacional
Se busca la interacción entre todas las partes de la comunidad educativa, alineándolos así hacia la visión y misión establecidas.

- Administración basada en la negociación como estrategia administrativa
Se necesita flexibilidad, y también madurez emocional y profesional de quien lidera la organización educativa, la política de negociación propicia espacios para el dialogo, respeto y la promoción de valores.

- Administración de la educación con perspectiva humanista

Hay que recordar que el éxito de una organización depende del valor asignado a las personas.

- Administración sostenible y aplicada

Se requieren habilidades gerenciales para darle sostenibilidad a la organización, como la planificación. (Garbanzo y Orozco, 2008)

3.4 GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Mientras que la administración de la educación se centra más en una concepción empresarial, se puede decir que la gestión de la educación toma su atención en los procesos educativos que se llevan a cabo en un centro de enseñanza.

La disciplina es relativamente nueva, ya que, por mucho tiempo se acostumbró a relacionar la gestión únicamente en el campo económico, mientras que la administración iba ocupando lugares en el ámbito educativo, siendo el único concepto que se utilizaba. Seguidamente se tendió a utilizar los conceptos de gestión y administración como sinónimos, sin embargo, es importante destacar sus claras diferencias, siendo una de las principales el que en la gestión se anteponga la acción sobre la teoría.

Por otro lado, Martínez (2012) se refiere al concepto de la siguiente forma

Ahora bien, por gestión educativa entenderemos una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (p.17)

También, Chacón (2014) coincide en el carácter de acción operativa de la gestión educativa, al mencionar que “la gestión educativa no tiene mayor interés sino desemboca en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos o metas organizacionales”. (p. 151)

Es decir, la gestión de la educación debe encaminar con una gran capacidad de liderazgo todos los recursos que implican la acción educativa, ya sean materiales, financieros o humanos, con el fin de lograr cumplir con éxito los objetivos empleados.

Lo anterior va acompañado de una buena dosis de vocación, pues el gestor educativo debe ser una persona apasionada y soñadora, que busque provocar cambios positivos dentro del sistema educativo, sin embargo, es importante indicar también que además de la vocación es sumamente fundamental contar con los conocimientos pertinentes para poder ejercer la función de una forma ética y profesional, y sobre todo responsable.

3.5 SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Para dar un primer acercamiento al concepto se debe primero entender la etimología de la palabra supervisión, la cual viene del “super” que significa sobre, y “visum” que se entiende como ver, por tanto, podríamos asumir la supervisión como “ver sobre”, aunque también se ha acuñado la definición de “vigilar”.

Noguera (2005) en su trabajo de tesis sobre las características del proceso de supervisión en el Liceo Mauro Fernández, estudia de gran forma el concepto de supervisión, y encuentra algunos puntos en común entre todas las definiciones que logra investigar, sin embargo, llama la atención el siguiente punto: “su énfasis para el logro de los objetivos y las metas propuestas” (p.22), ya que lo que se pretende plantear en la investigación es justamente como dicha supervisión puede hacer que se logren los objetivos institucionales en un centro educativo.

En ese sentido, se utilizará la definición que proporciona Gento (2000)

La supervisión supera la idea de inspección para concebirse como un servicio de apoyo, de ayuda, con miras al perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, incluyendo a todas las personas que participan en el mismo, a fin de lograr un trabajo cooperativo y democrático, creando un ambiente de estudio y estímulo que incite a los docentes a superarse constantemente donde la comunicación se realice horizontal y verticalmente siendo respetuosa de la opinión ajena. (p.138, como se citó en Noguera, 2005)

Entonces, se observa como el gestor educativo, quien es el encargado de realizar la supervisión educativa, deja de ser un actor pasivo, y se convierte en sujeto activo del proceso de enseñanza y aprendizaje, realizando una supervisión pro positiva.

Por otra parte, González (2007) explica la forma en la que se ve la supervisión educativa en nuestro país, menciona que “en Costa Rica, se considera que la función supervisora sirve para mejorar en forma cualitativa la educación, donde la investigación detecte situaciones que no resultan claras, localizando las causas que afectan el aprendizaje, la capacitación y el perfeccionamiento”, lo cual va de la mano con lo que plantea el Ministerio de Educación Pública, cuando menciona que “la principal pretensión de la supervisión educativa es la de contribuir con el mejoramiento continuo e integral del sistema educativo” (2018, p. 15), planteando además un nuevo modelo de supervisión educativa, el cual propone que sea funcional, estructural y participativo, queriendo de esta forma que los procesos de supervisión sean integrales.

Y es que se tiene claro que el Ministerio de Educación Pública no siempre ha manejado esta concepción sobre la supervisión educativa, pero es importante señalar que se vienen haciendo cambios en pro a mejorar la calidad de la educación costarricense, teniendo claro que la supervisión educativa es el mayor instrumento con el que contamos para poder realizar dicha meta.

Dentro de las funciones de la supervisión educativa, González (2007) destaca como primordial la de “aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos

en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora.” (p. 13), ya que todo lo anterior va a incidir directamente en que exista una mejoría en la calidad de la educación o en el peor de los casos, que contraste con los altos estándares educativos en el mundo.

Es importante mencionar también las características con las que debe contar un supervisor, para que se pueda cumplir todas las funciones que le competen, como la que se mencionó anteriormente, entre las que se destacan el ser buenos comunicadores, tener buena capacidad de análisis crítico, además de ser proactivos, aparte de tener los conocimientos pertinentes que amerita el puesto, así como tener la capacidad de autogestión para seguirse capacitando y actualizando sobre las teorías emergentes en materia de calidad educativa.

3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

A finales del siglo XX, las organizaciones eran vistas como un medio de coordinación de cierto tipo de personal, ya sea laboral o de otra índole, teniendo claras estructuras de jerarquías, no obstante, en la actualidad, se puede decir que las organizaciones adoptaron vida propia, valorándose por sí mismas, y no únicamente por el servicio que ofrecen.

Cabe resaltar que, aunado a lo anterior, la organización es una estructura compleja, integrada por múltiples elementos que le dan origen, como por ejemplo los valores, las creencias, los patrones de conducta y las expectativas de quienes la conforman.

En ese sentido, se puede entender la cultura organizacional como el grado de pertenencia que se tenga con la organización, dejando claro que es desde la propia organización que se marca las pautas de identificación con la misma, como, por ejemplo, los valores, actitudes, expectativas, filosofía, viéndolas todas como un conjunto y no de forma individual.

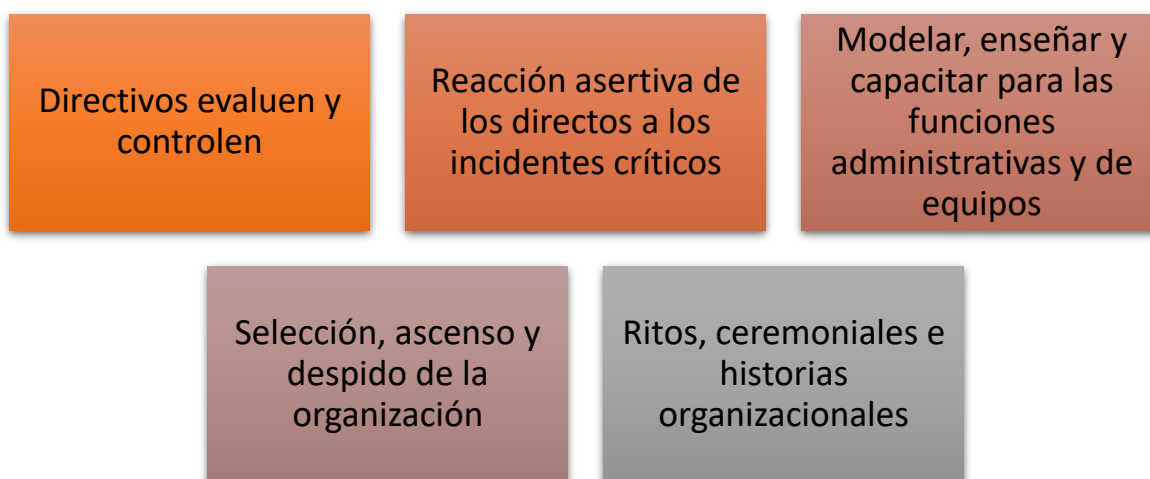
El concepto de cultura organizacional viene siendo de gran importancia en la actualidad, ya que claramente afecta a las empresas ya sea de forma positiva o de forma negativa, pues si existe una buena cultura organizacional se podrá llegar a lograr los objetivos de una forma más viable, sin embargo, si esta no es buena y los empleados no se sienten comprometidos va ser muy difícil que todos trabajen en una meta en común, el objetivo realmente se pierde.

Es por eso que, Amorós (2007) nos presenta de forma detallada, las funciones de la cultura organizacional, siendo las siguientes

- Crear distinciones entre una organización y las demás
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso más grande que el interés personal de un individuo.
- incrementa la estabilidad del sistema social ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados
- sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Amorós (2007) describe también los siguientes métodos para mantener vigente la cultura de una organización:

Figura 3. Métodos para mantener vigente la cultura organizacional



Fuente: (Vargas) 2022, tomado de Amorós (2007)

3.7 CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

Como profesionales de la educación, cuando hablamos de mejorar nuestro sistema educativo siempre mencionamos que deseamos sea de calidad, y es por ello que investigamos los estándares de calidad con que se cuenta a nivel mundial, como un marco de referencia hacia nosotros mismos.

Ahora bien, dar una definición de calidad en términos educativos no es tan sencillo, primero vamos a referirnos a las dimensiones que nos presenta EFA Global Monitoring Report (2005), las cuales serían

- las características de los aprendices: salud, motivación, clase social
- los procesos educativos: formación de los educadores

- los contenidos: currículo
- los sistemas mismos: asignación equitativa de recursos y a las prácticas de administración de éstos.

No se puede pensar que hay solo una forma de ver la calidad educativa, priorizando su eficacia solo por los resultados que se tienen, sin si quiera analizar las dimensiones anteriores, y estudiar realmente desde el espacio donde se desenvuelve un estudiante, hasta las herramientas que poseen los docentes para el proceso de enseñanza aprendizaje, brindadas desde un gobierno central.

En ese sentido, no sería lo mismo describir la calidad educativa de una institución rural unidocente, a la calidad que tiene una institución con mil estudiantes en el Valle Central, o tampoco la calidad educativa de un colegio científico o liceo laboratorio, a un colegio que en su oferta académica solo tiene el bachillerato nacional y además se encuentra en alguna zona urbano marginal.

Es por lo anterior, que tampoco sería conveniente intentar comparar los parámetros de calidad educativa que se tiene en Finlandia o en Singapur, y venir a tropicalizarlo a nuestro país, que es lo que comúnmente se hace, pues no se cuentan con las bases económicas, sociales ni culturales, para así hacerlo. Sería más conveniente en ese caso, dar la mirada hacia nuestro propio continente, con países que comparten una historia sociopolítica y económica similar, y empezar a trabajar por marcar la diferencia.

Comúnmente se suele pensar que la calidad educativa debe definirse por la satisfacción que da a los “clientes”, viendo a éstos como las personas estudiantes y sus familias o encargados, sin embargo, más bien, se debe dar la definición por los fines que ésta persigue, en nuestro país, estos fines están implícitos en la Ley Fundamental de Educación, los cuales rezan de la siguiente forma

a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana;

- b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;
- c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;
- d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas; y e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales.

Es por lo anterior que quizá no podemos tener un parámetro para definir si realmente nuestro sistema educativo está siendo de calidad, puesto que, si bien los fines están establecidos en función de la persona estudiante, no hay una guía de cómo estos se van a lograr, teniendo en cuenta los múltiples escenarios educativos que tiene nuestro país.

3.8 MODELOS DE SUPERVISIÓN

La supervisión educativa debe ir guiada a orientar las acciones hacia el logro de los objetivos que se tengan en temas educativos. Para ello es necesario partir de modelos que estructuren el proceso de supervisión, de una forma ordenada pero también fiable.

El Ministerio de Educación Pública de Costa Rica elaboró un modelo de supervisión aplicable para la educación costarricense, el cual consideran integral e integrador, el mismo tiene como componentes fundamentales el ser funcional, estructural y participativo y con ellas se espera lograr la eficacia y eficiencia del sistema educativo respondiendo siempre a la política educativa vigente.

En el mismo documento se hace referencia a que el modelo que se construyó “es una construcción propia, realista y pertinente que busca el cumplimiento de la política educativa vigente y la prestación de un servicio educativo de excelencia al procurar realizar los ideales de ser humano, educación y de sociedad plasmados en el documento: “La persona: centro del proceso educativo y sujeto

transformador de la sociedad” (CSE, 2017, p. 25), pues se deja claro que aunque normalmente toman ideas exitosas de modelos de otros países, en esta ocasión se intentó hacer lo propio desde las bases.

Cabe destacar que la ejecución de este modelo se da no solo en la institución educativa, se pretende que se ponga en práctica en todo el orden ministerial, y de esta forma poder trabajar en la misma línea en todas las instancias del Ministerio de Educación Pública.

Es interesante también, observar como la ética viene siendo uno de los pilares fundamentales, ya que se responsabiliza a cada funcionario de la aplicación oportuna del modelo, para que el mismo sea exitoso.

El modelo funcional, estructural y participativo pretende trabajar la supervisión desde arriba, iniciando por los despachos del ministerio, para luego bajar a los circuitos y seguidamente a las instituciones educativas, y de esa forma haciendo que la toma de decisiones que se realiza en las instancias más altas, afecte significativamente a las demás, en una especie de efecto dominó.

En ese sentido, el modelo viene siendo funcional ya que cada dependencia va a ser responsable por velar que todos los funcionarios que le pertenezcan a ella realicen el trabajo de la mejor forma posible, para ello se ponen en práctica los mecanismos oportunos que ayuden a verificar que realmente se estén cumpliendo las funciones determinadas y muy importante, que éstas no sean duplicadas en otra dependencia o departamento, el documento menciona los siguientes pasos para cumplir con el proceso de supervisión funcional:

- Conozca y comprenda el alcance de cada una de las funciones asignadas.
- Desagregue las funciones en tareas que permitan su logro y verificación.
- Brinde seguimiento al cumplimiento de las funciones.
- Valore los factores que influyen en el logro o desempeño de una función.
- Realice ajustes para trascender las limitaciones y cumplir con las funciones.
- Evalúe los nuevos ajustes, su influencia en el desempeño y los resultados.

- Defina estrategias para asegurar la sostenibilidad de las buenas prácticas. (MEP, 2019, p. 29)

Ahora bien, en cuanto al componente estructural se quiere hacer una supervisión constante de la estructura organizacional para el verdadero cumplimiento de la política educativa desde cada una de las dependencias del Ministerio de Educación Pública. Así mismo se dan las siguientes recomendaciones para cumplir con el proceso de supervisión estructural:

- Conozca la estructura organizacional del MEP e identifique el rol de la dependencia a la que pertenece dentro del sistema
- Comprenda la estructura organizacional de la dependencia a la que pertenece, los procesos que debe liderar y los resultados que se esperan
- Promueva la interacción e interdependencia de las partes para el logro de metas y objetivos comunes.
- Identifique factores que influyen en el desempeño eficaz y eficiente de la organización (clima y cultura organizacional, liderazgo, procesos de comunicación, sistemas de gobierno, entre otros)
- valúe los resultados de la estructura (como un todo) y de cada una de las partes que la integran, así como la utilidad de sus productos o resultados en los otros niveles
- Establezca procesos de mejora que permitan los ajustes internos para el trabajo conjunto y la dinamización del sistema organizacional
- Compruebe la satisfacción de los usuarios (internos y externos) según procesos de mejora implementados
- Defina estrategias que permitan la sostenibilidad de la mejora continua y el cumplimiento del marco regulador de la organización. (MEP, 2019, p. 30)

Por último, en cuanto al componente participativo este se relaciona con el trabajo colaborativo y la capacidad de poder trabajar en equipo de cada dependencia, para así poder detectar si existen estructuras rígidas o desvinculadas, para esta detección se dan las siguientes recomendaciones:

- Compruebe la apertura y aceptación al trabajo colaborativo interdepartamental.
 - Considere la temporalidad de las relaciones y los logros obtenidos en ese lapso.
 - Establezca procesos de intercambio de información, análisis y toma de decisiones conjuntas
 - Promueva el establecimiento de metas y objetivos comunes según el ámbito de competencia.
 - Permita espacios de planificación y evaluación participativa.
 - Defina estrategias para asegurar la sostenibilidad del trabajo en equipo.
- (MEP, 2019, p. 31)

Existen además, otros modelos de supervisión educativa destacables como por ejemplo el caso del Estado de Durango en México, en donde se establece todo un perfil del supervisor de centros educativos, el cual debe concentrar características como el liderazgo, la innovación, el carisma y el trabajo en equipo.

También está el caso de Perú, en dicho país se crea desde el Ministerio de Educación junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura, un manual de gestión para directores de instituciones educativas, con el fin de que los directores de los centros educativos sean capaces de liderar los procesos de mejora en sus instituciones. En ese sentido, cada módulo conlleva diferentes unidades, por ejemplo, la unidad número uno va enfocada a la teoría, siendo una introducción a la gestión educativa, para que la persona que ejerce la dirección del centro educativo tenga claro el conocimiento necesario de su gestión. La unidad número dos, pasa por las dimensiones de la gestión educativa, por ejemplo, ayuda a que la persona directora pueda identificar los problemas de su gestión sobre las diferentes dimensiones ya sea en lo pedagógico, administrativo o hasta comunitario. La unidad número tres, se ocupa de los procesos por los que pasa la gestión educativa, en donde ayudan a las personas directoras a establecer procesos para desarrollar proyectos que mejoren

la gestión educativa. Por último, la unidad número cuatro destaca los instrumentos de gestión con los que cuentan las personas directoras.

Todo lo anterior queda plasmado en un manual de poco más de 90 páginas en donde se explica paso a paso cada módulo con su unidad respectiva, con lo que pretende brindar herramientas básicas para que de esa forma la gestión no sea una labor más tediosa de lo que ya es y se pueda optimizar más el tiempo en pro a mejorar las instituciones educativas, siendo valiosa la participación de la UNESCO en la formación de líderes educativos.

3.9 LIDERAZGO

Al hablar de supervisión educativa es importante no dejar de lado una de las principales características que deben tener las personas que ejercen el rol de supervisor o de gestor educativo, la cual es el liderazgo.

Es relevante enfatizar en un tipo de liderazgo emergente, el cual es el pedagógico, Gajardo y Ulloa (2016) lo explican de la siguiente forma

Se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. (p.5)

Como se puede observar, este tipo de liderazgo es el competente en términos educativos, y es parte del perfil que toda persona directiva debe cumplir en cuanto a procesos de supervisión. Según el informe de Ricardo Cuenca, Director del Instituto de Estudios Peruanos y Consultor de UNESCO en el Seminario sobre liderazgo en los centros educativos 2022, señala que solo un 0.8% de las políticas educativas en América Latina se refieren al liderazgo, además, tenemos que en la región no se identifica una presencia de instituciones especializadas o de unidades específicas sobre directores escolares dentro de los respectivos Ministerios de Educación, por lo que no hay una línea definida

sobre lineamientos a docentes y a directores, o sea, se vienen tomando como un solo (UNESCO, 2014).

Todo lo anterior resulta alarmante, pues se necesita que los directores tengan una presencia activa en el desarrollo de las actividades del centro educativo, la cual se fortalece desde la figura de liderazgo, pues se empodera a los gestores educativos a implicarse de una mejor forma en distintos procesos de las instituciones educativas, siempre con miras a buscar la excelencia.

En el caso de Chile vemos una propuesta interesante sobre cómo se ha ido incorporando el liderazgo pedagógico en la práctica directiva

La política pública en Chile, a través de diferentes instrumentos, ha puesto el foco en la relevancia del Liderazgo como factor que facilita la mejora educativa en los establecimientos educacionales. La existencia de dos Centros de Liderazgo, los marcos orientadores para la enseñanza, el liderazgo y la dirección escolar, así como los estándares indicativos de desempeño, demuestran el alineamiento de estos instrumentos con la evidencia científica y experiencia internacional de los mejores sistemas educativos. El liderazgo del director y equipo es el factor movilizador de la mejora escolar. (Gajardo y Ulloa, 2016, p.11)

Es entonces como se evidencia el esfuerzo por formar directores con potencial de líderes, los cuales puedan generar los cambios necesarios en el sistema educativo para lograr que sea de calidad.

Es relevante también destacar la importancia que ha ido adquiriendo la figura del “coaching” educativo, esto como una forma de fortalecer el desarrollo del potencial humano, en donde se ve a los docentes como coach o líderes.

El coaching permite a los docentes contar con herramientas para poder crear climas organizacionales favorables, fomentar buenas prácticas profesionales y ayudar a que los docentes crezcan profesionalmente, como lo menciona Gorrochotegui-Martell “es aquí donde el “coaching” desempeña un papel importante en este cambio. No es fácil desempolvar talentos o detectarlos y

potenciarlos, pero con técnicas avanzadas y profesionales muchas organizaciones están teniendo importantes mejoras en sus resultados” (2011, p.372).

En Costa Rica es en las universidades privadas en donde se destaca este tipo de formación, como cursos o certificaciones, las cuales lamentablemente tienen un costo bastante elevado. Para el caso del Ministerio de Educación Pública, aún el concepto no es si quiera cercano.

3.10 EFICACIA Y EFICIENCIA

Uno de los objetivos de la presente investigación es lograr evidenciar la eficacia del proceso de supervisión educativa en la institución que nos compete, es por eso que resulta necesario poder comprender los términos de eficacia y eficiencia, la importancia de ellos, así como el por qué de la elección de uno de los dos.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la eficiencia consiste en la “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado” (RAE, 2001), en educación este concepto vendría a ser de gran utilidad para hablar de los recursos con los que contamos, por ejemplo, el recurso humano y que tan eficiente resulta dicho recurso en un proceso de supervisión educativa.

Resulta necesario hablar de eficiencia en la función pública, ya que si existiera en la labor docente y en las instancias gubernamentales del MEP tendríamos una educación de primer mundo, o al menos, una mejor calidad educativa que en este momento.

El Ministerio de Educación Pública necesita valerse de la eficiencia en cada una de sus dependencias, para que el modelo de supervisión puesto en práctica sea realmente funcional con la política educativa actual y se concreten de una mejor forma los objetivos propuestos en cuanto a calidad educativa.

Ahora bien, la RAE define la eficacia como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (RAE, 2001), siendo entonces englobadora de la eficiencia, y por eso, un concepto más integrador en educación, pues se enfatiza en los resultados, y no en los medios, aunque para llegar a esos resultados se haya tenido un proceso exitoso.

Y es que, para lograr un efecto esperado en temas educativos, debemos contar con profesionales que estén dispuestos a trabajar con eficiencia, siempre teniendo en cuenta que cada esfuerzo dado contribuye a alcanzar la calidad educativa en toda la población.

En ese sentido, en supervisión es relevante que los procesos que se apliquen sean realmente eficaces, pues cada objetivo que se plantea va a repercutir directamente en las personas estudiantes, y de eso va a depender que dichas personas cuenten con una mejor calidad de vida, teniendo claro que la educación es la principal herramienta de transformación social.

IV CAPÍTULO

MARCO METODOLÓGICO

4.1 PRESENTACIÓN

El capítulo metodológico representa los procedimientos que se llevarán a cabo en la investigación, lo cual es esencial para comprender cómo se construye el conocimiento sobre el tema que compete en este estudio. Se presenta, además, el tipo de investigación, el enfoque, la población, las muestras, la operacionalización metodológica, los alcances, los instrumentos, las limitaciones y las diversas técnicas investigativas.

4.2 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En el campo educativo es sumamente necesario estar actualizándose constantemente, pues la labor docente implica transmitir conocimientos a los estudiantes, además de aprender de ellos claro está, pero también por un crecimiento profesional y personal, la investigación abre esa puerta al saber, y también a conocer más sobre las capacidades que se puedan tener, como es sabido, el campo educativo se nutre de las demás ciencias para poder obtener un método que nos sea pertinente para las investigaciones, bajo ese paradigma se considerará este trabajo final de graduación con enfoque cualitativo.

Se selecciona la investigación cualitativa, la cual se basa en la observación de comportamientos, mediante diferentes instrumentos que nos ayudarán a interpretar sus significados, el mismo proviene del positivismo, en el cual, todo conocimiento es válido si está fundamentado en la observación de los hechos, esto principalmente porque en educación es lo que se hace, valerse de los conocimientos que tengamos previos, porque se ha experimentado o vivido.

Es un tipo de investigación social, pues lo que investiga son hechos que se dan en una sociedad determinada con el fin de buscar una mejora, modificarlos

para bien común, y es por lo anterior que dicho tipo de investigación concierne tanto en el presente proyecto, al poder contextualizarlo en las aulas.

Su propósito es buscar explicación a los fenómenos estableciendo regularidades a los mismos, esto es, hallar leyes generales que explican el comportamiento social. Con esta finalidad la ciencia debe valerse exclusivamente de la comprobación y la experiencia. El conocimiento debe fundarse en el análisis de hechos reales, de los cuales debe realizar una descripción lo más neutra, lo más objetiva y lo más completa posible” (Monje, 2011. p. 12)

Como lo explica Monje en su guía didáctica sobre investigación cualitativa, debe de existir mucha objetividad a la hora de realizar la investigación, de lo contrario no se estaría resolviendo un hecho real, sino únicamente modificando arbitrariamente algo que interesa, no precisamente un bien común, “el autor debe abstenerse completamente de su subjetividad bajo la exigencia de la neutralidad valorativa propia de ese enfoque” (Op Cit. p. 13)

En ese sentido, la realidad se capta a través de los ojos de los demás, en este caso, de los que están siendo estudiados, para así no basarse en supuestos, si no ver la realidad del contexto tal cual es.

4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es el método fenomenológico, ya que se plantea estudiar un fenómeno en concreto, siendo este la gestión de un centro educativo para ver su relación con el logro de los objetivos institucionales, teniendo la experiencia directa de los docentes y el personal administrativo del Liceo Técnico Profesional de Carrizal como los principales sujetos de investigación

Según Hernández et al (2006) “la base de la fenomenología es que existen diversas formas de interpretar la misma experiencia, y que el significado de la experiencia para cada participante es lo que constituye la realidad” (p. 712), es por esto que se hace necesaria la aplicación de diversos instrumentos como las entrevistas y los grupos focales con el fin de analizar la forma en la que se realiza

la supervisión del centro educativo desde la perspectiva de los actores sociales que intervienen en dicho proceso, teniendo en cuenta que todos responden a necesidades diferentes desde sus especialidades, lo cual debe ser solventado de buena manera por la administración.

Hernández et al (2006) además señala que:

Tanto en la fenomenología como en la teoría fundamentada obtenemos las perspectivas de los participantes. Sin embargo, en lugar de generar un modelo a partir de ellas, se explora, describe y comprende lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias con un determinado fenómeno (p. 493).

En ese sentido, se requiere el contacto directo con el personal docente y administrativo, ya que son ellos quienes pueden guiar este proceso de investigación y así poder elaborar un modelo de supervisión que sea más pertinente con las necesidades de dicha población.

4.4 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de investigación será una parte de la población docente y administrativa secundaria del Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

En el cuerpo docente se entrevistarán a un grupo de 8 docentes, además, se entrevistará a la directora de la institución, siendo representante de la parte administrativa.

4.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes primarias se constituyen en datos donde la información proviene de una fuente directa, siendo las fuentes que van a nutrir el desarrollo de este trabajo de investigación, en este caso son los docentes y el personal administrativo del C.T.P de Carrizal.

Dentro de las fuentes secundarias, o sea, todas aquellas que requieren el uso de fuentes primarias, que le dan sustento teórico a la investigación, necesario para respaldar a la misma, están todos aquellos documentos que se encuentran dentro

del marco educativo como La Ley Fundamental de Educación, las políticas educativas vigentes del Ministerio de Educación Pública, artículos académicos, revistas, entre otros.

Por último, en las fuentes terciarias se incluyen todos los recursos web, aquellos sitios académicos que gozan de veracidad en su información, los cuales fueron de gran relevancia para este trabajo ya que al estar en pandemia las bibliotecas públicas permanecían cerradas y de ahí la necesidad de optimizar los recursos vía web.

4.6 OPERACIONALIZACIÓN

Corresponde a la operacionalización de los objetivos específicos de la investigación. En ese sentido, se ordenará cada objetivo específico con su categoría de análisis, su definición conceptual, así como su definición operacional.

Tabla 1. Tipo de supervisión educativa

Objetivo general	Analizar el proceso de supervisión educativa en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal.
Objetivo específico	Establecer el tipo de supervisión educativa que realiza la gestión institucional.
Categoría de análisis	Tipo de supervisión
Definición conceptual	<p>Palma (2003) se refiere al respecto de la supervisión educativa como:</p> <p>“...en la institución educativa, el trabajo de supervisión juega un papel muy importante porque implica realizar un trabajo de acompañamiento en las labores que realiza el personal docente y administrativo, un trabajo creativo para resolver problemas viejos con soluciones nuevas, para el buen funcionamiento de las actividades administrativas y académicas” (p.30)</p> <p>Además, Gento (2000) señala cuatro tipos de supervisión, siendo estos la visita de inspección, el estudio de documentos y hechos, la emisión de informes y las intervenciones diversas.</p> <p>En cuanto a las visitas de inspección las hay de tres formas, las que se realizan de forma cotidiana, las que se calendarizan por</p>

	<p>temas específicos y las que surgen de una emergencia o situación específica. Mientras que el estudio de documentos vendría siendo la recopilación de toda la documentación propia del quehacer docente que de forma oficial se debe entregar. Sobre la emisión de informes, constituye la elaboración de lo que el supervisor observó en el ejercicio docente.</p> <p>Por último, las intervenciones diversas se refieren a la formación del ejercicio docente, las comisiones para evaluar determinados temas y la planificación de la educación a partir de la detección de las necesidades educativas. (Gento, 2000)</p>
<p>Definición operacional</p>	<p>La supervisión educativa supone el evaluar, controlar y mejorar el desempeño docente, con el fin de lograr la calidad educativa.</p> <p>En ese sentido, hay diversos tipos de supervisión a realizar, que va desde la observación directa del ejercicio docente, hasta el papeleo, por ejemplo, el llenar informes sobre el desempeño docente.</p> <p>La supervisión cuenta con estrategias que son fundamentales para que esta se pueda desarrollar de buena forma, algunas de ellas son: las observaciones de clases, las entrevistas a docentes, entre otras.</p>

	<p>Las visitas al aula son fundamentales, ya que solo así se puede saber qué es lo que realmente hace el docente y como lo hace, y así poder brindarle una retroalimentación más real y asertiva.</p> <p>También es importante el tipo de supervisión que se refiere al trabajo que realiza el docente fuera del aula, como la planificación, y así evaluar la línea pedagógica y teórica que lleva el docente, y si va de la mano con la política educativa y la misión y visión de la institución para la cual labore.</p>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del concepto de supervisión. - Definición del rol del gestor educativo. - Claridad en el tipo de supervisión. - No entender la supervisión como un método de control.
Instrumentos	Entrevista

Fuente: Elaboración Propia, Vargas (2022).

Tabla 2. Estrategias de supervisión educativa

Objetivo general	Analizar el proceso de supervisión educativa en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal.
Objetivo específico	Identificar las estrategias de supervisiones educativas que aplica la gestión del centro educativo.
Categoría de análisis	Estrategias de supervisión
Definición conceptual	<p>Una estrategia se puede considerar como una acción planificada de manera secuencial. Dentro de esas estrategias se pueden destacar métodos y técnicas de supervisión.</p> <p>Neciri (1986) citado por Romero (2001), destaca 11 métodos de supervisión, entre las que destacan el método científico, en el cual se observa al personal docente en el desempeño de sus funciones, utiliza una lista de cotejo para registrar las acciones que lleva a cabo el docente, siendo este el más utilizado y además, y el método descriptivo de escena, pedir al personal docente que manifieste por escrito su opinión acerca de un hecho propuesto.</p> <p>Como técnicas Gento (2008) citado por Triana (2013), menciona las siguientes: la abierta o informal, la evaluativa, la</p>

	<p>clínica y la participativa, siendo la abierta o informal la más acostumbrada, en donde no se le dice al docente sobre cuando o como será la visita al aula, y por supuesto la evaluativa en donde se ejerce un control sobre el desempeño docente.</p>
Definición operacional	<p>La supervisión educativa consta de métodos y técnicas que se deben llevar a cabo con el fin de poder realizarla como un proceso sistematizado, el gestor educativo debe conocer estas estrategias para poder elegir la óptima y así asegurar que se lleva a cabo de la mejor forma posible.</p> <p>Una de las estrategias más utilizadas para la supervisión educativa es evaluar el desempeño docente por medio de rúbricas o listas de cotejo.</p> <p>Si bien, es importante también que el docente se sienta en un espacio de confianza y pueda exponer su sentir sobre su ejercicio docente, siendo esta otra estrategia de supervisión, en muy pocos casos es utilizada, por lo que las estrategias se utilizan más de forma vertical y no horizontal.</p>

Indicadores	<ol style="list-style-type: none">1. Visitas al docente2. Retroalimentación al docente3. Necesidad de otras estrategias
Instrumentos	Entrevista Grupos focales

Fuente: Elaboración Propia Vargas (2022).

Tabla 3. Eficacia de las acciones en el proceso de supervisión educativa

Objetivo general	Analizar el proceso de supervisión educativa en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal.
Objetivo específico	Identificar la eficacia de las acciones que se realizan en el proceso de supervisión educativa en el logro de los objetivos institucionales.
Categoría de análisis	Eficacia de los procesos de supervisión
Definición conceptual	<p>Un proceso de supervisión educativa se entiende como “una serie de acciones organizadas, de manera sistemática y secuencial, que permiten la consecución de los objetivos y metas establecidos en la organización, en beneficio del proceso de enseñanza y aprendizaje.” (Triana, 2013, p. 112). Para que el mismo sea eficaz, debe ser un proceso de calidad que conlleve al fortalecimiento de la labor docente y por ende, del mejoramiento del sistema educativo.</p> <p>Ayala (2014) citado por Cardozo y Yarel (2017), destaca lo que llama como un cuerpo de normas y principios que garantizan la eficacia de la supervisión educativa, tales como: acompañar más que fiscalizar, horizontalidad, objetividad, imparcialidad, transparencia, profesionalización, especialización y dignificación de la función docente.</p>

	<p>Velazco (2011), inicia su manual de técnicas de supervisión efectivas con una frase corta pero fundamental “Para cambiar la calidad de las cosas que hace el supervisor primero hay que cambiar la calidad del supervisor que hace las cosas”, y es que, la mayor parte del éxito del proceso de supervisión va ir de la mano del supervisor que la realiza, y de su ética y profesionalismo para realizar el proceso de supervisión.</p>
Definición operacional	<p>Hay que entender la supervisión educativa como un proceso, el cual debe llevarse a cabo de la mano de estrategias cuidadosamente seleccionadas para que el proceso logre ser de calidad, pero además debe constar de principios para que el gestor educativo no caiga en problemas de subjetividad y lo deje ver como un profesional poco ético, siempre procurando el mejoramiento de la calidad de su centro educativo, y por ende, del sistema educativo en general.</p> <p>En ese sentido, para que el proceso de supervisión educativa logre ser efectivo, se tiene que empezar por evaluar a la persona que realice dicho proceso, siendo esta la persona idónea tanto en atestados como en habilidades blandas y ética profesional.</p>

Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento de métodos y técnicas. 2. Imparcialidad. 3. Acompañamiento y asesoramiento al docente. 4. Crecimiento profesional del docente
Instrumentos	<p>Entrevista</p> <p>Grupos focales</p>

Fuente: Elaboración Propia Vargas (2022).

4.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se refiere a las estrategias que se utilizarán para poder llevar a cabo la investigación, con el fin de que el mismo lleve un orden adecuado y propicie algún tipo de conocimiento valioso.

Para lograr lo anterior se utilizará el método inductivo, pues parte de lo individual a lo universal, iniciando de hechos particulares a conclusiones generales.

Además, este método es pertinente para la investigación ya que “en la inducción analítica el fin es ver si todas las manifestaciones relevantes son iguales con respecto a alguna causa o característica” (Ragin, 2007, p.175), con lo cual podría comprobar si realmente la gestión de la supervisión educativa del centro educativo en análisis incide en el logro de los objetivos institucionales.

4.8 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Como instrumentos de investigación se utilizarán algunos propios de una investigación cualitativa, como lo son la entrevista, los grupos focales y documentos varios.

Las entrevistas serán semiestructuradas, con el fin de que se pueda realizar en un ambiente más cómodo, estas se realizarán específicamente a la directora y al personal docente. Martínez (2011) nos detalla respecto a la entrevista que la misma:

Es una relación que tiene por objeto obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Está orientada a recolectar datos que tienen que ver con las percepciones, las actitudes, las opiniones, las experiencias ya vividas, los conocimientos, así como también a los proyectos de futuro (p. 28).

Es por eso que se considera pertinente ya que se tiene información de primera mano sobre la perspectiva de la forma en la que se realiza la supervisión, desde el personal administrativo.

Las entrevistas se realizarán de forma virtual, pues en el contexto de pandemia se hace poco viable el contacto personal por cuestiones de salud. Las entrevistas se constituirán en preguntas semi estructuradas, en donde se realiza una interrogante base para que de ahí pueda salir una conversación.

Además, se realizarán grupos focales, como bien se indicó anteriormente, éstos consisten en pequeñas reuniones en donde se aplican entrevistas semiestructuradas con el fin de realizar un diálogo o debate sobre el tema de interés.

Los grupos focales se realizarán de forma virtual, en grupos de tres docentes, para que pueda existir una mejor comunicación y la información fluya de una

buena forma, además para poder coincidir con los horarios de los docentes, pues no todos podían en el mismo momento.

Cabe destacar que previo a la aplicación del instrumento, el mismo se envió a validación por opinión experta, a modo de garantizar que las preguntas realmente respondan a lo que se quiere investigar.

Mella (2000) explica que “es importante tener en consideración que la comunicación es un proceso de dos direcciones de tal manera que los grupos focales trabajan mejor cuando lo que interesa a los investigadores también interesa a los participantes del grupo”. (p.3), en este caso, los grupos focales serán con los coordinadores de departamentos de Estudios Sociales, Inglés, Ciencias, Español, Matemática y especialidades, los cuales tendrán un espacio más íntimo sin intervención del personal administrativo, para destacar las fortalezas y los puntos a mejorar del proceso de supervisión que se realiza en la institución.

Por otro lado, se estudiarán documentos como el MECEC y el plan anual para poder analizar si las metas están cumpliéndose respecto, por ejemplo, a la visión y misión institucionales.

4.9 ALCANCES Y LIMITACIONES

Con la presente investigación se podrá tener un dato importante para la institución, como lo es la medición del logro de los objetivos y por ende, conocer si el proceso de gestión ha sido exitoso o bien, necesita mejorar.

Sin embargo, para realizarla se debe tomar en cuenta como una gran limitación el contexto histórico por el que estamos pasando, como lo es una pandemia, la cual obstaculiza que los centros educativos puedan estar funcionando al 100%, con lo cual se me limita el trabajo de campo que pueda estar realizando y con ello el aprovechamiento del tiempo.

4.10 CONSIDERACIONES ÉTICAS

La presente investigación busca ser un insumo valioso para las instituciones educativas con el fin de que puedan alcanzar sus objetivos institucionales de una forma eficaz.

La selección de los participantes, en este caso, el personal docente y administrativo del C.T.P de Carrizal, se realizará de una forma objetiva, sin posibilidad de algún tipo de sesgo o preferencia, así mismo, la participación se realizará de forma voluntaria, siendo libres de decidir si quieren o no formar parte de la investigación, o bien, de dejarla en el momento que así lo desean, por medio de un consentimiento informado, previamente firmado por los participantes.

Cabe destacar que las personas participantes en la investigación verán protegida su privacidad en todo momento, siendo su participación de forma anónima, con lo cual los participantes no tendrán ningún tipo de perjuicio al colaborar en la investigación, por el contrario, dicha participación podrá potenciar su desempeño laboral una vez concluida la investigación y el plan de mejora.

En ese sentido, la dignidad humana de cada persona participante es un eje fundamental de la presente investigación, siendo mi persona la única responsable por que se cumplan a cabalidad las anteriores consideraciones éticas.

CAPITULO V

SISTEMATIZACIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

5.1 PRESENTACIÓN

En el presente capítulo se realizará la sistematización y análisis de la información con los instrumentos aplicados a ocho docentes tanto del área técnica como del área académica del Colegio Técnico Profesional de Carrizal, haciendo uso de tres grupos focales en donde se intervino a dichos docentes por medio de entrevistas, así como una entrevista también, a la directora del colegio.

Los docentes entrevistados tienen amplia experiencia en el sistema educativo, siendo esta en su mayoría de más de 12 años, además todos cuentan con un grado académico mínimo de licenciatura.

Es importante aclarar que, debido a la pandemia, fue sumamente difícil acordar los espacios para los grupos focales, ya que los docentes estaban saturados de trabajo virtual, por lo que se tuvo que hacer sesiones virtuales en la herramienta digital zoom con un grupo pequeño de docentes que tenían mayor manejo de la tecnología y mejor disposición de horario.

En ese sentido, se realizaron tres grupos focales, el primero con dos personas docentes, el segundo con tres de ellas y el tercero con otras tres personas. Por último, se le realizó una entrevista a la directora del centro educativo.

Cada grupo focal consistió de una entrevista abierta, en la cual se realizaron preguntas segmentadas por partes, la primera parte consistió en preguntas relacionadas a la población participante. La segunda parte de la entrevista consistió en preguntas relacionadas a la primera categoría de análisis, referente al tipo de supervisión educativa. La tercera parte de la entrevista hacía referencia a la segunda categoría de análisis, sobre las estrategias de supervisión educativa. Por último, la cuarta parte de la entrevista, consistió en responder a la tercera categoría de análisis, sobre la eficacia de los procesos de supervisión educativa.

Por otra parte, la entrevista consistió en una serie de preguntas fragmentadas por partes, la primera parte al igual que en los grupos focales, se hizo énfasis en preguntas generales sobre la entrevistada.

En ese sentido, se sistematizó la información de los resultados obtenidos según los objetivos establecidos, luego se contraponen estos con las subcategorías y las preguntas realizadas en los diferentes instrumentos, para así comprender mejor las respuestas dadas en los instrumentos.

5.2 INFORMACIÓN GENERAL DE LOS ENTREVISTADOS

Para la recolección de datos se entrevistó a ocho docentes del Colegio Técnico Profesional de Carrizal, así como a su directora, siendo tres personas del sexo masculino y seis del sexo femenino, seis con experiencia mayor a doce años en el sistema educativo, y solo una persona con experiencia de siete años laborando como docente. Importante señalar que todas las personas docentes entrevistadas cuentan con un grado académico mínimo de licenciatura en educación. Además, la directora de la institución quien también fue entrevistada, cuenta con más de 12 años de experiencia y una maestría en administración educativa.

Tabla N. 4. Información general del personal entrevistado

Docente	Rango de edad	Sexo	Categoría profesional	Tiempo de servicio
D1	Más de 45 años	Femenino	Licenciatura	27 años
D2	Mas de 45 años	Femenino	Licenciatura	13 años
D3	Mas de 45 años	Masculino	Licenciatura	29 años
D4	Mas de 45 años	Masculino	Licenciatura	28 años
D5	De 35 a 45 años	Masculino	Maestría	15 años
D6	De 35 a 45 años	Femenino	Maestría	18 años
D7	De 35 a 45 años	Femenino	Licenciatura	20 años
D8	Más de 40 años	Femenino	Licenciatura	20 años
Directora	Más de 45 años	Femenino	Maestría	Más de 12 años

Elaboración propia, Vargas (2022) a partir de la información suministrada por las personas docentes del Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

5.2.1 ANÁLISIS DE LA PRIMERA CATEGORÍA

➤ **Proceso de supervisión educativa en el personal docente**

Es un hecho que muchas personas docentes lo que conocen por supervisión educativa es el control que desde sus jefaturas han ejercido sobre ellas, hasta se podría mencionar que hablar del tema se ha convertido en algo controversial, pues se piensa que solo se va hacer énfasis en lo negativo y por ello mejor no se hace referencia alguna ya que hasta se temen represalias.

Sin embargo, este desconocimiento ha hecho más daño que bien, ya que realmente lo que se quiere de la supervisión educativa es que de sus resultados de mejora en la práctica se puedan obtener evidencias que nos orienten a conseguir la tan ansiada calidad educativa en nuestro sistema educativo.

Como se menciona en el estudio de supervisión educativa del Ministerio de Educación Pública titulado "La influencia del personal supervisor educativo en la mejora de las capacidades de gestión de los centros educativos", "la supervisión ofrece una función más enriquecedora y formativa, donde no se trata de la comprobación de errores para criticarlos pues su acento está centrado en la colaboración, orientación y coordinación". (MEP, 2017, p. 32), ofreciendo de esta forma un trato más humano, orientado a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, teniendo en cuenta a la persona docente como agente protagonista en dicho proceso, y por tanto, en donde se debe enfocar la supervisión.

Es por lo anterior, que, en primera instancia se necesita que las personas docentes y administrativas comprendan el concepto de supervisión educativa y todo lo que ella conlleva, no siendo únicamente una medida de control que se ejerce desde la administración, y mucho menos, un mero requisito que se debe cumplir.

Dentro de las subcategorías de esta categoría se encuentran:

5.2.1.1 *Concepto de supervisión*

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre el concepto de supervisión:

D1: “la parte administrativa supervisa el trabajo de cada docente, yendo al aula, supervisando que estén haciendo bien el trabajo”.

D2: seguimiento al docente

D3: proceso de control que se tiene para que la parte administrativa se dé cuenta como está el funcionamiento de los miembros del sistema

D4: proceso que se da para que el docente sienta si está haciendo las cosas bien

D5: No hizo referencia

D6: No hizo referencia

D7: proceso de observación de la clase para analizar qué resultados se obtienen para plantear metas

D8: No hizo referencia

Directora: es el medio para fortalecer de manera oportuna los problemas educativos, coordinando y estimulando los elementos interrelacionados, ejecutando y haciendo efectivo los procesos que se requiere para lograr la calidad educativa.

Se evidencia como las personas docentes no conocen bien el concepto de supervisión educativa, ya que tienen una definición muy diferente entre sí, teniendo entre sus ideas principales que es un método de control, una forma de dar seguimiento al docente, también se mencionó que es una observación al docente, mientras que otras personas no tenían claro el concepto de supervisión, teniendo una concepción más tradicional sobre dicho concepto.

Por otra parte, la directora tiene más claro el concepto de supervisión educativa, ya que lo relaciona con un proceso que se requiere para lograr la calidad educativa.

Es alarmante que dentro de la institución no exista un entendimiento del concepto de supervisión, por lo que cada quien lo entiende de distinta forma, lo que puede llegar a perjudicar los procesos de supervisión educativa, al no entender con claridad que se quiere con la misma. Puig (2005) sobre el concepto de supervisión sostiene lo siguiente

La supervisión debe ser entendida como un espacio de renovación durante el ejercicio profesional, que se caracteriza por ser un ámbito de reflexión sistemática sobre la acción profesional sin cumplir funciones de control. Es un espacio en el que podemos preguntarnos, expresar nuestras dudas y canalizar la imposibilidad de solución de los conflictos. El grupo y el supervisor ofrecen su capacidad de escucha permitiendo que fluya la subjetividad de sus miembros. (p. 13)

A continuación, se resumen las posturas referentes al concepto de supervisión, según la percepción de los docentes participantes del Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

Figura 4. Posturas referentes al concepto de supervisión



Fuente: *Elaboración propia, Vargas (2022) a partir de la información suministrada por las personas docentes del Colegio Técnico Profesional de Carrizal.*

5.2.1.2 Gestión educativa

La gestión educativa engloba diversas dimensiones de ámbito educativo, por ejemplo, le compete la pedagogía y la acción administrativa, pero además, es importante conocer la realidad en la que trabaja su equipo para poder crear espacios saludables en la institución, a esta última dimensión el Ministerio de Educación de Perú en su Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011) le llama “Dimensión Institucional”, así mismo explica que dichas dimensiones son una especie de ventana para ver lo que se hace y la forma en la que se hace al interior de la institución (p.33), de ahí la importancia de la labor del gestor educativo.

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre la gestión educativa que realiza la directora:

***D1:** la directora trata de ser atenta en sus funciones, pero tiene tantas reuniones que se le dificulta.*

***D2:** la directora siempre le da seguimiento a mis consultas y mis gestiones.*

***D3:** por tiempo es difícil estar atenta a todos los docentes.*

***D4:** es muy abierta a escuchar, y un director en la actualidad no es el que impone, es el que escucha.*

***D5:** es una persona muy abierta a la comunicación.*

***D6:** en la parte humana es muy accesible.*

***D7:** es muy accesible en la parte personal.*

***D8:** sí, en otras instituciones la directora nunca está, ella siempre está anuente y lo atiende a uno perfectamente.*

Se evidencia como las personas docentes tienen un buen criterio sobre la directora, señalando que es atenta, abierta al diálogo, además de dar seguimiento a las gestiones que se le presentan, no obstante, una persona indicó que es difícil ser atenta en su gestión por el factor tiempo. También es importante señalar que algunas personas docentes hicieron énfasis en la capacidad humana de la

directora, señalando que es muy accesible y siente está anuente a ayudarles. Sin embargo, ninguna persona señaló comentario alguno sobre la gestión pedagógica o administrativa como tal.

A la directora se le realizó la pregunta sobre si conoce cuál debería ser el rol del gestor educativo, a lo cual mencionó que el mismo *“es quien orienta y lidera en la institución y organiza el direccionamiento estratégico, el clima organizacional y el manejo adecuado de conflictos desde procesos de concertación, evaluación y mejoramiento continuo”*.

Es importante hacer referencia a que el gestor es quien realiza la supervisión educativa, por lo que es necesario que exista una cercanía con su personal docente, de modo que este no sienta que la supervisión será solo un método de control, sino por el contrario, una forma de ayudar a la persona docente a crecer profesionalmente. Así como lo menciona el Ministerio de Educación Pública de la República Dominicana (MINERD) (2014)

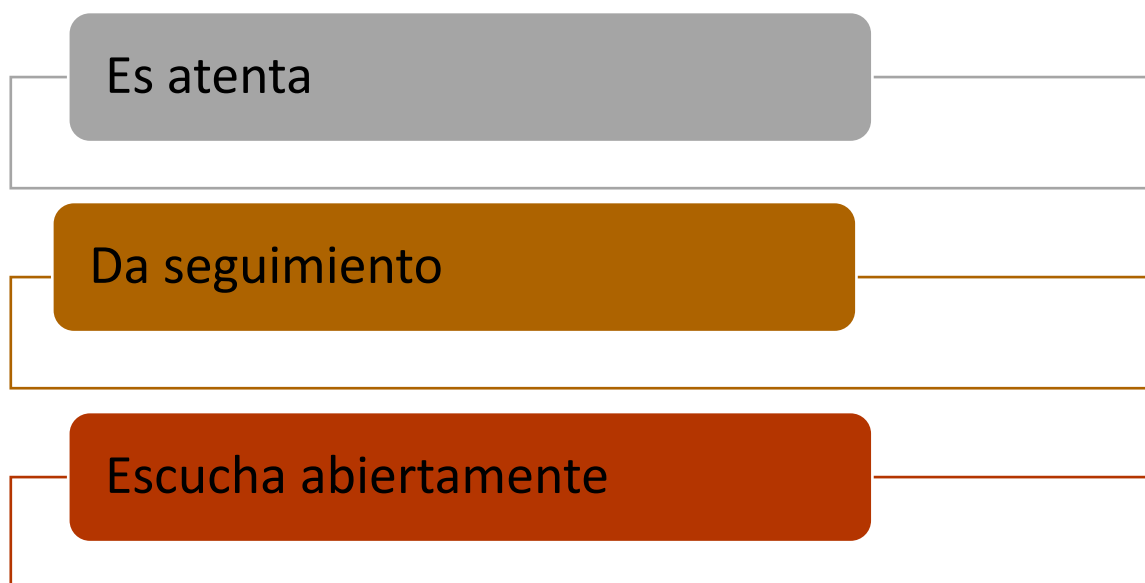
La tarea que cumple el supervisor responde a la concepción del “amigo – crítico” del centro cuya función de veeduría se concentra en la articulación de los procesos o resultados que contribuyan al aprendizaje esperado de los estudiantes; sin embargo, ello no implica renunciar a la observación del cumplimiento de la normativa vigente, ni de los compromisos y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados. (p. 9).

Si bien no siempre se va a establecer una relación de amistad entre jefe y subalternos, si es necesario hacerle entender al equipo de trabajo que desde la gestión siempre se velará por el bienestar profesional de todas las personas docentes.

Es necesario señalar que, si bien, la cuestión humana es sumamente importante para poder crear un clima organizacional favorable, no todo puede abarcarse desde ese ámbito, es necesario que exista también una gestión pedagógica y también administrativa, donde se evidencia que la directora es competente también en estas dimensiones.

A continuación, se resumen las posturas referentes a la gestión educativa de la directora, según la percepción de los docentes participantes del Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

Figura 5. Posturas referentes a la gestión educativa de la directora



Fuente: *Elaboración propia, Vargas (2022) a partir de la información suministrada por las personas docentes del Colegio Técnico Profesional de Carrizal.*

5.2.2 ANÁLISIS DE LA SEGUNDA CATEGORÍA

➤ *Estrategias de supervisión educativa*

Es muy normal que las personas docentes solo conozcan las observaciones de clase como la única estrategia de supervisión educativa que se realiza en un centro educativo, pues es el método más utilizado por los gestores educativos, con el fin de evaluar el desempeño docente en el aula.

Generalmente la persona que realiza la supervisión va al aula que le interesa observar y le pide a la persona encargada del aula que le suministre documentos como el planeamiento, la minuta, entre otros, y luego, ve la clase de forma no

participante, una vez terminada la clase, se dedica a evaluar el desempeño que tuvo la persona docente por medio de un instrumento.

En muchas instituciones públicas todo lo anterior se realiza con el fin de poder obtener la calificación de la persona docente a fin de año, y así justificar la nota con la que se le evaluó. Desafortunadamente no siempre se realizan observaciones de clase guiadas a enriquecer la labor docente, y esto entorpece la propia supervisión, más bien “es conveniente que dicha función se realice de manera informal, respetuosa, amable para que permita despertar confianza y cooperación. La supervisión debe ser un encuentro amistoso de los agentes educativos que conlleve a mejorar la calidad de la educación”. (MEP, 2017, p. 32)

Por tanto, las observaciones de clase no constituyen como tales estrategias de supervisión educativa, ya que las estrategias son “acciones que se realizan forman parte de una secuencia planificada, de manera sistemática y secuencial” (Triana, 2013, p.105) y vemos que las lo que ocurre con estas observaciones es que se realizan sin ningún tipo de planificación, y muy importante, no se realiza a todo el personal, generalmente se aplica a personas docentes que se necesiten evaluar más de cerca.

Dentro de las subcategorías de esta categoría se encuentran:

5.2.2.1 Observaciones de clase

Las observaciones de clase son un “método por el cual se puede obtener información sobre los comportamientos o acciones del docente en su contexto y sus consecuencias sobre sus estudiantes” (MEP, 2013, p. 33), convirtiéndose así en una estrategia muy utilizada en la supervisión educativa, ya que se vivencian aspectos importantes de la realidad del día a día de la labor docente, pues se puede evidenciar las relaciones entre docentes y estudiantes, lo cual es de suma importancia para el buen desarrollo de las clases.

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre las observaciones de clase:

D1: *no he sido observada en muchos años, pero no creo en las observaciones, los profesores cambian su forma de dar clase cuando son observados.*

D2: *fui observada por varios administrativos, pero los estudiantes no se portaron bien.*

D3: *he sido observado por varios administrativos*

D4: *no he sido observado, pero son fundamentales para mejorar*

D5: *no he sido observado en muchos años. “no he visto a un profesor que le guste ser observado en clase.*

D6: *si he sido observada, intervino en una exposición de estudiantes y no le pareció ya que eso me correspondía a mi*

D7: *he sido observada muy poco, solo se quedan un rato*

D8: *sí he sido observada*

Se evidencia que no todas las personas docentes entrevistadas han sido observadas en sus clases durante la gestión de la actual directora, las personas que sí han sido observadas comentan que quien realiza dichas observaciones es el coordinador académico, y en muy pocos casos lo hace la directora, aducen el factor tiempo (de la directora) como justificante a lo anterior. Además, una docente mencionó el haber sido observada en una de sus clases durante una exposición de sus estudiantes, y al recibir la retroalimentación le indicaron que los estudiantes expusieron de forma memorística lo que constituía en un aspecto por mejorar para ella como docente, sin embargo, para ella este es un aspecto muy propio de su clase y es ella quien decide la forma en la que exponen sus estudiantes, refiriéndose a que las observaciones de clase no pueden ser participantes y se debe tener respeto al criterio de cada docente.

Mogollón (2004) señala que

La supervisión educativa tiene como función primordial aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en

las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora. (p.33)

Se puede concluir entonces que las observaciones de clase son necesarias dentro de la supervisión educativa, pues son una forma de garantizar la evaluación del proceso educativo que se lleva a cabo en la institución, y no debería ser visto solamente como un requisito a cumplir.

5.2.2.2 Planificación en la supervisión docente

En todo proceso educativo es de suma importancia que exista un proceso de planificación, en el que el gestor educativo pueda ordenar por prioridades la agenda anual y de ahí abarcar las necesidades más relevantes de la institución. Dentro de estas necesidades surge la supervisión educativa, pues de sus resultados se pueden establecer puntos a considerar que luego conllevarán a mejorar la calidad educativa.

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre la planificación de la supervisión docente:

D1: *por tiempo solo se supervisa a los docentes nuevos. La directora solo ha estado en una reunión de departamento en muchos años.*

D2: *se quiere planificar, pero no se da por cuestiones de tiempo.*

D3: *la supervisión no es periódica ni hay un tiempo establecido para hacerla.*

D4: *el proceso de planificación va surgiendo con lo que pasa el tiempo, el coordinador académico está saturado.*

D5: *no hay planificación, solo se coordina cuando se llegan las fechas.*

D6: *la directora siempre está en reuniones, si se planifica.*

D7: *por tiempo es difícil un proceso planificado*

D8: *si hay un proceso planificado para las observaciones*

Se evidencia como la mayoría de las personas docentes consideran que realmente no existe una planificación de la supervisión docente, más bien, esta

sucede porque se debe cumplir un requisito, además, aducen a factores como el tiempo, el cual imposibilita que se pueda mejorar dicha planificación.

Además, aunque es muy notable que la tarea de las observaciones le está correspondiendo en gran medida al coordinador académico, siempre se mantiene la posición que el tiempo es un factor determinante que imposibilita que se de una planificación para supervisar a todos los docentes de buena manera.

Mientras tanto, la directora si es enfática en plantear que si se realiza una planificación estratégica en cuanto a la supervisión educativa, ya que al preguntarle que tipo de supervisión educativa realiza ella contesta que la correctiva, la preventiva y la creadora, para lo cual se necesita de mucha planificación previa a las supervisiones. Además, ella menciona que el proceso de supervisión pasa por diferentes etapas desde su planificación, indicando la ejecución, la evaluación de lo supervisado y la resolución final, lo que deja entrever que si parece ser que exista tal planificación, aunque si es necesario recalcar que, según las personas entrevistadas, esto no se constata a lo largo del curso lectivo.

5.2.2.3 Retroalimentación a los docentes

Todo proceso de supervisión debe tener a su vez un momento de retroalimentación, es decir, un espacio en donde la persona docente pueda entablar una conversación con su superior para así conocer los puntos de mejora en su labor docente, y también las habilidades que pueda potenciar. Este espacio es de suma importancia para que la supervisión no se vea solo como un método de control, si no, más bien como una oportunidad para el crecimiento profesional de las personas docentes. Es así como un objetivo del proceso de supervisión debe ser “obtener información para retroalimentar a los profesores sobre sus prácticas educativas con el objeto de buscar mecanismos para mejorarlas. O sea, en la práctica determinar las necesidades de capacitación, de perfeccionamiento o de actualización del docente (Cerde, 2000, p. 251).

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre la retroalimentación que se les debe realizar luego de las observaciones:

D1: *no se si aún se realiza*

D2: *se realiza, se entrega un instrumento previo a la observación y después lo comentan con uno.*

D3: *no todo el tiempo se realizan, la mayoría de ocasiones le dicen lo que está bien.*

D4: *se queda en un requisito, nunca se me ha dado retroalimentación*

D5: *nunca he recibido retroalimentación.*

D6: *si he recibido, tuve que pedir que se cambiaran cosas que no me parecían para firmar la retroalimentación*

D7: *si he recibido*

D8: *sí he recibido*

Directora: *Sí se brinda retroalimentación al personal docente.*

Se evidencia como la mayoría de las personas docentes consideran que si se recibe una debida retroalimentación luego de las observaciones de clase, sin embargo, no se realiza siempre y tampoco influye mucho en su desempeño profesional.

También, señalaron que existe un instrumento con el cual se realizan las observaciones para luego evaluar su desempeño, pero una docente mencionó que el instrumento está obsoleto y que no funciona como factor determinante de dicha evaluación.

Por otro lado, la directora expresa que, si se realizan retroalimentaciones a las observaciones de clase a las personas docentes, en donde tienen la oportunidad de mejorar los puntos en los que se les indica que deben hacerlo.

5.2.2.4 Otras estrategias de supervisión

Es muy común que los gestores educativos utilicen solo las observaciones de clase en los procesos de supervisión educativa, sin embargo, es necesario saber que se cuentan con otras estrategias importantes que pueden ser puesta en práctica para mejorar dicha supervisión. Estrategias como las reuniones, entrevistas, cuestionarios, son relevantes ya que proporcionan información importante directamente del docente y su sentir en la práctica pedagógica.

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre las otras estrategias de supervisión que se realizan en la institución:

***D1:** por mis años de experiencia desconozco si se utilizan otras estrategias fuera de las observaciones.*

***D2:** si se realizan otras estrategias (no menciona cuales)*

***D3:** solo se realizan observaciones*

***D4:** la directora tiene mucha apertura, y llama al docente para indicarle lo que hace bien*

***D5:** No hizo referencia*

***D6:** No hizo referencia*

***D7:** No hizo referencia*

***D8:** si se realizan diversas estrategias*

***Directora:** se realizan estrategias como la del mejoramiento del proceso educativo, la misma tiene que ser critica y flexible en esta debe existir la verificación, innovación, mediación, información y evaluación para su mejor desarrollo.*

Se evidencia como las personas docentes tienen una percepción diferente acerca de la aplicación de otras estrategias de supervisión fuera de las observaciones, ya que mencionaron que solo conocían las observaciones de clase como estrategia, mientras que por otra parte también se hizo mención a que si se realizan otras estrategias de supervisión educativa, aunque no indicaron específicamente cuáles son esas estrategias. Además, algunas personas entrevistadas no hicieron referencia a este particular.

Si bien la directora menciona que, si se vale de otras estrategias para poder realizar las supervisiones de clase, ella explica la forma en la que se deberían dar dichas estrategias, pero no hace referencia de forma tangible a cuáles otras estrategias utiliza, si son entrevistas con docentes u otras.

5.2.3 ANÁLISIS DE LA TERCERA CATEGORÍA

➤ Eficacia de los procesos de supervisión

Según Martínez y Hernández “para que la supervisión educativa pueda responder a sus amplias responsabilidades sociales y educativas, debe lograr resultados concretos en los factores personales y no personales del proceso pedagógico, en especial, con el maestro y el estudiante, así como, en el currículo y la enseñanza”, por eso es fundamental evaluar el proceso de supervisión, y constatar si realmente está siendo eficaz su aplicación. (2015, p. 86)

En ese sentido, se hace sumamente necesario el realizar las retroalimentaciones a las personas docentes, ya que es ahí en donde podemos ver las oportunidades de mejora y las fortalezas que pueden desarrollarse aún más, todo en función de lograr un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad.

La eficacia no se mide únicamente en la calidad educativa que tiene la institución frente a promociones como la de pruebas de Bachillerato o pruebas Faro, debe medirse también frente a la salud mental de las personas docentes, siendo que gracias a esta se pueden planificar clases más competitivas en donde las personas estudiantes puedan potenciar todo su conocimiento y desarrollarse de una manera más óptima.

En las entrevistas se abordó desde la posición que debe tener la eficacia en el desarrollo profesional de las personas docentes.

Dentro de las subcategorías de esta categoría se encuentran:

5.2.3.1 Seguimiento al desempeño de las personas docentes

El seguimiento al desempeño de las personas docentes debe darse luego de un momento de retroalimentación, en donde las personas funcionarias sepan que deben mejorar o que pueden fortalecer en su labor docente, esto es de suma importancia porque así cada nuevo curso lectivo se puede valorar la mejora que esa persona ha tenido, que a su vez mejorará también la calidad educativa con la que imparte las lecciones.

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre el seguimiento que se le da al desempeño de su labor docente:

D1: *nunca he tenido.*

D2: *si he tenido seguimiento, ya que el coordinador académico es de mi departamento y hay más cercanía.*

D3: *no hay un seguimiento, pero si no corrigen nada al año siguiente se asume que se mejoró.*

D4: *no hay seguimiento*

D5: *no hay ningún tipo de seguimiento*

D6: *no hay, en cada visita al aula se empieza de cero*

D7: *no hay seguimiento*

D8: *no hay, el MEP debería capacitar más*

Directora: *si se realiza un seguimiento al desempeño*

Se evidencia que las personas docentes entrevistadas consideran que no se le da un debido seguimiento a su desempeño luego de las observaciones de clase, lo cual no les permite conocer con exactitud si han mejorado o no su desempeño. Una docente indica que ella si recibe seguimiento ya que el coordinador académico es del área de ella, por lo que se les facilita la comunicación. Por otra parte, un docente menciona que considera que si no hay ningún llamado de atención se considera como una “mejoría” en el aspecto que debía corregir.

No obstante, la directora expresa que, si se realiza un debido acompañamiento y seguimiento al desempeño de la persona docente, sin detallar cual es dicho proceso, por ejemplo, no precisa sobre cuando se realiza, o bien, quien realiza

dicho acompañamiento, ni siquiera la forma en la que se realiza, es quizá por eso que los mismos docentes niegan que exista tal acompañamiento.

5.2.3.2 Imparcialidad

La posición que deben de tener los gestores educativos tiene que ir siempre guiada a buscar la imparcialidad con la que se valora a cada persona docente, lo cual de antemano se entiende que no es algo fácil, pues muchas veces se interponen hasta propios juicios de valor antes de evaluar a una persona, sin embargo, se debe trabajar en dejarlos de lado y poder evaluar únicamente el desempeño de las personas que se tienen a cargo.

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre la imparcialidad en la supervisión educativa que se les realiza:

***D1:** los directores supervisan generalmente a los profesores de los que los estudiantes se quejan*

***D2:** si hay imparcialidad*

***D3:** no se observa a todos los docentes por igual, normalmente es a los nuevos.*

***D4:** no hizo referencia*

***D5:** existe poca imparcialidad, debe cambiar la forma de evaluar al docente*

***D6:** existe un grupo determinado quien maneja información*

***D7:** no hizo referencia*

***D8:** no hizo referencia*

***Directora:** si se realiza un proceso de supervisión imparcial.*

Se evidencia que las personas docentes entrevistadas tienen diferentes posturas sobre el tema de imparcialidad en la supervisión educativa, ya que mencionan que en las observaciones de clase no se supervisa a todos los docentes por igual, pues generalmente se supervisa a los docentes que presentan

algún problema con los estudiantes y que éstos así lo hacen manifiesto a la administración, también, se hizo mención a que debe cambiar la forma de evaluar al docente, pues el instrumento que se utiliza para las observaciones no es el más adecuado, y por último, se hizo referencia a que es muy notorio que hay un grupo pequeño que maneja información que viene de la administración, haciéndose muy evidente la diferencia con el resto del personal docente. Por otra parte, hubo tres personas entrevistadas que no mencionaron nada al respecto sobre este tema.

Por otra parte, la directora si menciona que el proceso de supervisión educativa se realiza de forma imparcial en su institución.

Una característica fundamental de una persona que ejerza puestos de gestión educativa es demostrar su capacidad de liderazgo, con ética profesional, haciéndole sentir su importancia a cada persona de su equipo de trabajo, sin que nadie se sienta excluido y más bien, que todas las personas se interesen por provocar cambios positivos en el sistema educativo, así como lo menciona Murillo (2006)

Es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio. (p. 2)

5.2.3.3 Acompañamiento y asesoramiento a la persona docente

El Ministerio de Educación Pública es el ente encargado en brindar capacitaciones al personal docente que tiene a cargo, con el fin de profesionalizar la labor docente y darle ese acompañamiento necesario para que pueda mejorar su desempeño docente, sin embargo, es una realidad que estas capacitaciones cada vez son menores, es entonces que le corresponde al gestor educativo la

función de acompañar al docente y brindarle las herramientas necesarias para que ejerza su labor de la manera más óptima.

En ese sentido, es importante la reflexión que realizan Martínez, González (2010)

De aquí que el principal reto asociado a la formación sea el desarrollo de contextos y ambientes de trabajo con condiciones suficientes para retener al docente, no sólo retenerlo como un actor más, sino retenerlo con nuevas posibilidades de crecimiento y fortalecimiento de capacidades; un docente preparado y motivado que no cuente con un contexto de desempeño que le sume capacidad, que humanamente le aporte, que le acoja y le interpele profesionalmente hablando; que no cuente con una comunidad que le sirva de soporte y animación a su desarrollo personal y comunitario, podría estar ante un riesgo de inercia, apatía o de migración intencionada a otros entornos laborales. (p.526)

Por lo anterior, vemos que se hace necesario que el docente reciba un debido acompañamiento en el cual se puedan fortalecer sus capacidades y pueda de esa forma crecer profesionalmente.

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre su percepción acerca del acompañamiento y asesoramiento que se le da desde la administración a la persona docente.

D1: *el acompañamiento motiva, es necesario quien le diga los errores y lo asesore.*

D2: *siempre agradezco toda sugerencia para mejorar, siempre hay algo que aprender.*

D3: *se olvida motivar al docente mediante el acompañamiento, a veces solo se ve el fallo y el punto negro.*

D4: *se le debe al docente capacitaciones*

D5: *la administración del colegio debe solicitar capacitaciones para los docentes*

D6: *sería bueno que se le refuerce lo positivo a cada docente, de forma individual.*

D7: *se necesita hacer algo más*

D8: *sería una maravilla que existiera.*

Directora: *si se realiza un acompañamiento y asesoramiento a la persona docente.*

Se evidencia que las personas docentes entrevistadas consideran que no se les da un debido acompañamiento, y además, consideran que esto es fundamental para el buen ejercicio de su profesión, también se cuestiona el hecho de que no se gestionen capacitaciones directamente del Ministerio de Educación Pública, siendo entonces que representa un problema no resuelto por parte de la administración, pues asegura que es la llamada a solicitar dichas capacitaciones. Se habla también de la falta de motivación que se le da al docente, pues no se les refuerza lo positivo que hacen, y por el contrario, es solo cuando se cometen errores que se hacen notar.

No obstante, la directora de la institución es enfática en indicar que si se realiza un acompañamiento y asesoramiento a la persona docente.

El proceso de acompañamiento siempre será de suma importancia para la persona docente, así como lo señala el MINERD (2014)

El proceso de acompañamiento dentro del centro educativo, debe construir, orientar y generar junto al docente la reflexión sobre su práctica pedagógica y la coherencia de la misma con el ser humano que se pretende formar... El acompañamiento pedagógico supone retos y compromisos; pasa a constituirse en un proceso continuo, no en una acción de un momento. Tiene como propósito fundamental acompañar al docente en su crecimiento como persona o como profesional. (p. 21)

5.2.3.4 Crecimiento profesional de la persona docente

En todo trabajo, el crecimiento profesional debe ser una meta a alcanzar, por la cual las personas se esmeran y realizan su mejor esfuerzo, sin embargo, hay profesiones en donde este crecimiento no depende únicamente de las personas, más bien, se necesita también mucha coordinación con las jerarquías para poder tener un desempeño óptimo, como es el caso de la docencia, en este aspecto se involucra también el clima organizacional con el cual cuente la institución, pues eso hará que los docentes quieran mejorar o por el contrario, estacará a los docentes y los hará estar frustrados en sus aulas.

A continuación, lo que señalaron las personas entrevistadas sobre el impacto que tiene la supervisión en el crecimiento profesional de la persona docente.

***D1:** las observaciones de clase no estimulan el crecimiento profesional del docente*

***D2:** siempre es bueno que le digan en que mejorar*

***D3:** las observaciones son un requisito para una calificación a final de año*

***D4:** es necesario que le digan al docente luego de una observación que el trabajo que realiza es bueno*

***D5:** la supervisión es necesaria para el docente, pero no las observaciones de clase.*

***D6:** las observaciones siguen siendo un requisito*

***D7:** creo que podrían hacer algo diferente para que docente se sienta estimulado, las observaciones siguen siendo un mero requisito.*

***D8:** las observaciones son un requisito, el instrumento está obsoleto, no miden la capacidad de los docentes*

***Directora:** la supervisión educativa que se realiza coadyuva a la mejora de la práctica docente y se logra estimular el desenvolvimiento de los docentes durante el proceso de enseñanza y aprendizaje*

Se evidencia que las personas docentes entrevistadas sienten que las observaciones de clase, lo cual constituye en la principal estrategia de supervisión educativa que utiliza la administración, se convirtieron en un requisito que se debe cumplir por parte de la gestión educativa, pero que realmente no está estimulando

a la persona docente ni mucho menos ayudando al crecimiento profesional del gremio, pues no se mide realmente la capacidad de los docentes.

Puig (2005) afirma lo siguiente

El supervisor con conocimientos suficientes de la materia, coopera con otro profesional o equipo para mejorar las condiciones de su práctica. El supervisor no tiene funciones de control, ni de coordinación ni de dirección; en cambio, ha de fomentar la calidad profesional y la competencia profesional, y debe facilitar la exploración y la reflexión sobre las diversas tareas profesionales a los usuarios o a los colegas de la organización. (p.13)

Se demuestra que contrario a la teoría, las personas docentes no comprenden la necesidad de la aplicación de las estrategias de supervisión educativa, esto sobre todo porque por mucho tiempo las han visto como métodos de control, y lamentablemente éstas no han tenido ninguna implicación positiva en su vida.

La directora de la institución considera que el proceso de supervisión educativa que realiza si logra estimular a las personas docentes con el fin de mejorar su desempeño y crecimiento profesional.

Es realmente necesario poder establecer una relación directa entre las estrategias de supervisión educativa y el crecimiento profesional de las personas docentes, donde los mismos comprendan que el proceso de supervisión se da con el fin de mejorar su desempeño y no como un método de control. Solo los gestores educativos pueden hacer que esta realidad cambie y comience a dar frutos positivos en las personas docentes.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

6.1 PRESENTACIÓN

El siguiente capítulo presenta las conclusiones a las que se llegó luego de finalizar el análisis de los datos de la investigación llevada a cabo. El fin de dichas conclusiones es permitir que se pueda elaborar una propuesta de mejora al proceso de supervisión educativa que se realiza en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

Las conclusiones serán presentadas según las categorías de análisis, siendo la primera categoría el proceso de supervisión educativa en el personal docente, mientras que la segunda categoría determina las estrategias de supervisión educativa, y por último, la tercera categoría considera la eficacia de los procesos de supervisión educativa.

6.2 PROCESO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN EL PERSONAL DOCENTE

En cuanto al proceso de supervisión educativa en el personal docente, los docentes no tienen claro el concepto de supervisión educativa, o del todo no lo saben, algunos creen que supervisar es únicamente ir al aula y realizar observaciones de clases, también se hizo referencia al concepto de “control”, lo cual deja en evidencia que la supervisión educativa que han conocido ha ido orientada al desempeño de las labores dentro del aula y que lo ven como un mecanismo sumamente coercitivo que se utiliza como un mero requisito por cumplir.

Así mismo, se concluye que, sobre la supervisión educativa, la directora plantea un concepto amplio en donde hace referencia a un proceso para solucionar problemas educativos, dejando ver que la supervisión educativa no queda solo en el aula, y que la misma involucra múltiples factores que se

necesitan para lograr la calidad educativa, pero no deja evidencia con claridad de que realmente exista un proceso de supervisión como tal.

Los docentes tienen un buen concepto sobre la gestión de la directora como administradora educativa, ya que la describen como atenta y de buen escucha, sin embargo, si interviene el factor tiempo, ya que debido a reuniones y demás funciones propias de su labor administrativa, no siempre tiene espacio para poder atender las necesidades de su personal, lo cual pone en duda si realmente tienen claro el concepto de gestión o si lo entienden como una relación laboral amena en la cual la directora ha podido establecer un clima laboral adecuado entre sus funcionarios.

Muy en consecuencia con el pensamiento de los docentes sobre la labor de la gestora educativa, va la definición que tiene la directora sobre la importancia de dicha gestión, ya que, se brinda un concepto muy amplio en donde involucra aspectos como clima organizacional y manejo de conflictos, pero queda debiendo en cuanto a organización de los procesos propios de su institución guiados a la búsqueda de la calidad educativa, como lo es el tener un modelo de supervisión educativa.

Es importante educar a los docentes sobre la importancia de la supervisión educativa, teniendo claro el concepto, y entendiendo que la misma no debe ser un método de control impositivo en donde ellos deban sentirse observados u atacados, para ello los docentes deben estar claros en la necesidad de la supervisión para el logro de los objetivos institucionales.

En cuanto a la gestión educativa debe ir acompañada de un debido proceso de planificación en donde los docentes puedan sentir que la persona que los supervisa tiene disponibilidad de tiempo para atender sus necesidades, y que no quede únicamente como “buena persona”, sino que sea tangible en acciones.

Debe existir un conocimiento institucional sobre las funciones del gestor educativo, para que pueda ser más fiable la evaluación que se realiza de la persona que ejerce esa gestión.

6.3 ESTRATEGIAS DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Se evidencia que las observaciones de clase constituyen la principal estrategia de supervisión educativa que realiza la administración, o al menos la estrategia que conocen los docentes que más se realiza. Sin embargo, no todas las personas docentes son observadas, lo cual deja un vacío en cuanto a la supervisión de todo el personal docente y además permite deducir que hay cierta parcialidad en el proceso de selección del personal docente que se elige para supervisar.

Los anterior sucede ya que los docentes más experimentados no se les supervisa, porque se asume que tienen todo el manejo de su clase, entonces, queda en evidencia que realmente no existe un modelo de supervisión educativa en la institución.

Ahora bien, el personal docente que recibe visitas si recibe retroalimentación sobre la observación que se le realiza, sin embargo, la retroalimentación es de suma importancia para todo el personal, y no únicamente para algunos, lo cual deja un vacío en la forma en la que se está dando la supervisión educativa, sin embargo, esa retroalimentación no conlleva ningún seguimiento en los años siguientes. Hay personas docentes que no reciben ningún tipo de retroalimentación sobre su desempeño durante años, pues se asume que al ser docentes más experimentados saben hacer bien las cosas y que una persona docente con experiencia no necesita recibir ningún tipo de visita al aula o retroalimentación pues ya sabe cómo manejar su clase y ya el personal administrativo conoce sobre su trabajo.

Por otro lado, las observaciones de clase son realizadas en su mayoría por el coordinador académico y no por la directora, lo cual indica que el coordinador al no tener la limitante del tiempo que sí tiene la directora por cuanto asiste a reuniones en su cotidianidad, si podría planificar mejor el tiempo para poder visitar

a todas las personas docentes, sin embargo, esto no pasa, aún quedan docentes sin ser supervisados.

Sobre el proceso de planificación, si bien la directora considera que, si se realiza un proceso de planificación en su institución, las personas docentes no lo ven de tal forma, ya que consideran que las observaciones de clase, las cuales conforman la principal estrategia de supervisión educativa que se realiza en el centro educativo, van surgiendo conforme pasa el año, sin que medie ningún tipo de planificación.

Lamentablemente, ni las personas docentes ni la directora tienen claro de forma tangible cuales otras estrategias de supervisión educativa se realizan en la institución, ya que parece ser que todo se basa únicamente en observaciones de clase.

6.4 EFICACIA DE LOS PROCESOS DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA.

Se denota que luego de que se realizan las observaciones no existe un proceso de seguimiento para evaluar cuanto mejoraron las personas docentes, lo cual es lamentable ya que esto incidiría directamente en el desarrollo profesional de las personas docentes, mientras tanto, cada año se inicia con las supervisiones desde cero, sin tomar en cuenta el crecimiento o no de la persona docente durante el curso lectivo anterior.

Además, las personas docentes consideran que las observaciones constituyen un requisito que la administración debe cumplir para poder dar una evaluación de desempeño al final de cada curso, sin embargo, no se cumple con todo el personal docente, y tampoco tiene repercusiones en dicha calificación obtenida.

En ese sentido, las personas docentes no se sienten acompañadas ni asesoradas durante el proceso de supervisión educativa, a pesar de que consideran que es importante sentirse motivado y que se les indique la forma en la que puedan mejorar. Hay que tener presente que la motivación es un factor determinante para que las personas docentes puedan sentirse acompañadas.

La supervisión educativa es indispensable para el crecimiento profesional de las personas docentes, pero solo con las observaciones de clase no se puede lograr ese objetivo, se necesitan de otras estrategias en donde la persona docente sienta que realmente se le está ayudando y dando también las herramientas necesarias para que pueda mejorar su desempeño.

Sin embargo, se evidencia que la calidad educativa que tiene la institución es alta, y no va precisamente de la mano de la eficacia de los procesos de supervisión educativa.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

7.1 PRESENTACIÓN

En el presente capítulo se desarrolla una propuesta de mejora en donde se propone una guía de supervisión para el Colegio Técnico Profesional de Carrizal, dicho modelo conlleva una serie de estrategias para que los docentes se sientan acompañados en su desempeño profesional y a su vez esto repercuta en la calidad educativa de la institución. Es por lo anterior que en este apartado se incluirán los objetivos que se pretenden lograr con la puesta en práctica del modelo planteado, así como el plan de acción a desarrollar.

7.2 JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta surge a raíz del estudio de las características del proceso de supervisión educativa del Colegio Técnico Profesional de Carrizal, en donde se pudo obtener información valiosa por medio de los docentes y la directora del centro educativo. Por medio de esa indagación previa se pretende elaborar una guía de supervisión educativa acorde a las necesidades del centro educativo, con lo cual se pueda contribuir a lograr los objetivos institucionales de forma eficaz y eficiente.

En ese sentido, se creará un plan de supervisión por fases, en donde en primera instancia se divulgue al personal docente como será la metodología que se llevará a cabo en este nuevo proceso de supervisión educativa, esto con el fin de que el personal docente se sienta incluido y enterado, pero también para que

sienta deseos de mejorar su desempeño profesional previo al proceso del que va ser parte.

Seguidamente, se plantearán técnicas y herramientas de supervisión a la dirección del colegio para que sean los encargados de aplicarlas a los docentes. Luego de que se de dicha aplicación se requiere de un proceso de retroalimentación a todo el personal docente, en donde la dirección se siente con cada uno de ellos y les plantee los aspectos a reforzar o bien, sus puntos fuertes.

Una vez terminado todo el proceso de supervisión, se pasará a un segundo momento en donde se dé una etapa de reflexión crítica para que los docentes junto con el personal administrativo puedan llegar a realizar mejoras que contribuyan directamente a mejorar la calidad educativa en la institución, y con ello lograr los objetivos institucionales.

Todo lo anterior con el fin de que la guía de supervisión que se está creando constituya un proceso integral, en el que tanto personal docente como administrativo se sienta incluido en el mismo, ya que “la supervisión educativa puede ser vista como una acción positiva y democrática, destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados”. (MEP, 2020, pág. 13)

7.3 OBJETIVOS

7.3.1. OBJETIVOS GENERALES:

- Crear una guía de supervisión educativa eficaz para el logro de los objetivos institucionales del Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

7.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Crear un plan de supervisión por fases, que contemple procesos de divulgación, técnicas de supervisión, así como las retroalimentaciones y la

coordinación de un proceso de reflexión institucional para garantizar la calidad educativa.

- Brindar técnicas y herramientas de supervisión al personal administrativo para que puedan ser aplicadas a todo el personal docente de forma eficaz.

7.3 ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA

Es necesario tener claridad en algunos aspectos generales de la propuesta, tales como:

- Motivación:

Se les debe motivar al personal docente para que confíen y se comprometan con la propuesta, entendiendo que lo que se busca con la misma es generar oportunidades de mejora y de desarrollo profesional.

La motivación es un elemento primordial en la labor docente, ya que debido a la carga de funciones muchos docentes ven en sus estudiantes la inspiración y el aliento para continuar con la jornada diaria, ya que en ocasiones el clima organizacional de la institución no es el mejor y no provee un buen ambiente dentro del personal.

Chiavenato (2009), define la motivación de la siguiente manera:

Motivación proviene del latín *movere*, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre...El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas. La motivación de los individuos involucra metas y objetivos. Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación... (p. 236)

Dentro del concepto de Chiavenato es importante destacar la última parte que menciona la relación entre las metas con la motivación, pues una persona necesita de la última para lograr lo primero, se considera que, si a una persona se le motiva de buena forma a realizar su trabajo porque va a recibir una retribución, ese trabajo lo va a realizar con una mejor disposición, pues será esa disposición derivada de la motivación la que dirija sus acciones.

Como se ha visto, la motivación es esencial dentro de una organización, y se hace necesario que quienes están al mando de estas organizaciones puedan tener la capacidad de motivar a su equipo de trabajo entendiendo lo indispensable que es tener a su personal trabajando bajo un ambiente laboral sano.

- Valorar a todos los docentes:

Es necesario que todos los docentes de la institución sean supervisados, ya que se necesita saber la realidad del centro educativo y esto solo se logra con la totalidad de los docentes, además, es importante que todos se sientan incluidos e importantes dentro del proceso.

Según la teoría de motivación de Maslow, cuando las necesidades fisiológicas básicas y las de seguridad (vivienda digna, laboral, salud) están cubiertas, surgen otras necesidades importantes que intervienen en la motivación de los individuos como las de afiliación o pertenencia a un grupo determinado, y esto con regularidad sucede en el trabajo, pues muchos requieren la garantía de ser aceptados.

Cuando se incluyen a todas las personas por igual se crea la visión de que todos son iguales y que no hay nadie por encima de otras personas, lo que hace que se de un ambiente propicio para iniciar con el proceso de supervisión, pero cuando no pasa lo mismo se presta para divisiones entre compañeros de trabajo, y además, surge la idea de no ser parte de la organización para algunos.

En ese sentido, docentes del Colegio Técnico Profesional de Carrizal alegaban no ser incluidos dentro de las observaciones de clase, y entre las razones que

consideraban para lo anterior era el ser docentes con más “experiencia” en el colegio, o bien, docentes en propiedad, lo que inmediatamente hace que otros docentes interinos o con menos “experiencia” se sientan disminuidos ya que el ser observados en sus clases se les evalúa diferente que a sus compañeros., por otro lado, los docentes que no han sido observados muestran poco sentido de pertenencia a la institución, lo cual tampoco resulta beneficioso.

- Asertividad:

Tanto la aplicación de las estrategias como la retroalimentación deben abarcarse desde el asertividad, utilizando una expresión corporal y oral adecuada con los docentes, ya que el mínimo gesto que se malinterprete puede servir para confusiones e indisposición por parte del personal docente.

Comunicarse con asertividad ayuda de gran forma en situaciones de conflicto, pues no solo calma las tensiones, si no que hace que las personas se sientan en confianza o apoyadas.

En la labor docente muchas veces se nos piden responder a diferentes tipos de situaciones, con el fin de cumplir con nuestras labores, pero es bien sabido que los docentes deben de realizar múltiples tareas y que el tiempo muchas veces es limitado, sin embargo, si las indicaciones se dan de forma asertiva es claro que la respuesta de los docentes va ser de disposición a trabajar por un objetivo común, el cual al final siempre será la calidad educativa.

De igual forma funciona en esta propuesta, sobre todo en la etapa de retroalimentación, al personal docente debe hablársele con mucho tacto para que no se sienta atacado, por el contrario, se sienta en un ambiente de confianza en el que sienta que se le está dando de forma constructiva una retroalimentación.

- Objetividad:

Uno de los puntos claves para que la presente propuesta logre ser exitosa es que las personas que la dirijan, o sea, la dirección de la institución educativa, se tome en serio la objetividad con la que realizan cada etapa, dejando de lado si hay algún tipo de problema personal o predisposición sobre un docente en particular.

Este es uno de los puntos que normalmente presentan más dificultad para el gestor educativo, pues como parte de su ética profesional debe dejar cualquier conflicto personal y enfocarse en el desempeño laboral de las personas, lejos de si son o no de su agrado.

En ese sentido, debe ver a la persona trabajadora con todas sus capacidades y habilidades según corresponda el campo en el que se desempeñe, y cuestionar su trabajo a partir de las funciones que debe realizar, y la forma en la que las realiza.

- Tiempo:

Es indispensable que se tenga un apego estricto del tiempo que se tiene contemplado para cumplir con cada etapa, pues todas las etapas deben estar cubiertas durante el año, inclusive la última etapa de reflexión que es la que dará pie al inicio del proceso el siguiente año.

La dirección del centro educativo debe tener presente que la propuesta que se presenta requiere de tiempo y de mucho compromiso, por lo que se debe calendarizar en el cronograma anual de la institución para que todas las personas tengan presente y se cumpla con el tiempo estimado en cada etapa.

De antemano sabemos que la gestión educativa es desgastante y que el tiempo muchas veces es limitado, por lo que se necesita de que la dirección del centro educativo trabaje en conjunto con las coordinaciones académicas y técnicas para poder cumplir con los plazos estimados.

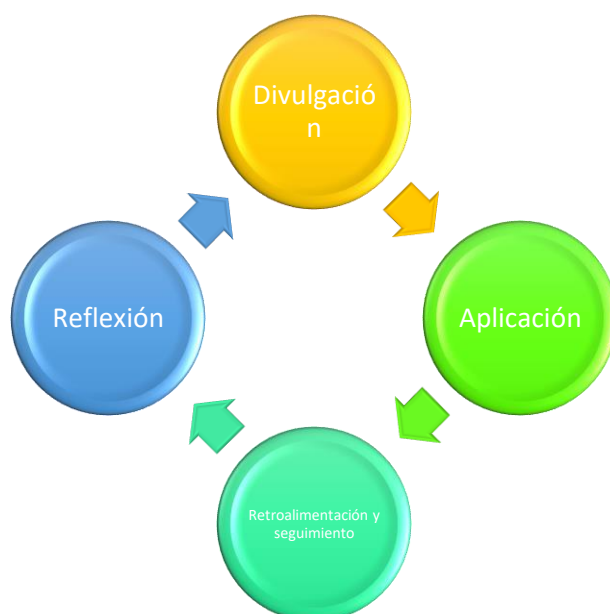
7.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La presente guía de supervisión quiere ser un insumo para el personal administrativo del Colegio Técnico Profesional de Carrizal con el fin de que realicen un proceso de supervisión eficaz, y se apropien del mismo, incentivando entre los docentes las buenas prácticas profesionales, y que a su vez logren impactar en la calidad educativa que reciben los estudiantes.

Según Gento (2000) a este tipo de supervisión se le conoce como constructiva, así mismo Lemus (1983) citado por Alpízar (1999) indica que este tipo de supervisión busca “soluciones a los problemas de forma integral, tomando en cuenta una serie de factores que inciden en el proceso de enseñanza y aprendizaje.” (pág.29)

En ese sentido, dicha guía se presentará por medio de 4 etapas, las cuales deben completarse en su totalidad para poder iniciar nuevamente el ciclo, a continuación, las etapas:

Figura 6. Etapas de la propuesta



Fuente: *Elaboración propia, Vargas (2022).*

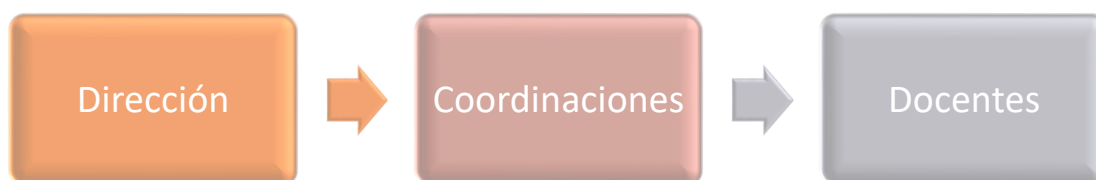
A continuación, se presenta una descripción de cada etapa:

Etapa de divulgación:

Es de suma importancia crear un ambiente propicio previo a la implementación de algo desconocido por todo el personal docente, por eso se hace necesario que los docentes estén enterados del nuevo modelo de supervisión que se va aplicar en la institución educativa, y que se les explique que todo es en aras de lograr una estandarización en la forma en la que se lleva a cabo la supervisión a cada docente, haciéndola más equitativa y congruente con los objetivos institucionales.

Primeramente, es deber de la dirección del centro educativo informar a quienes serán los responsables de realizar las supervisiones en conjunto con la dirección, en el caso del Colegio Técnico Profesional de Carrizal, serían los coordinadores de las materias académicas y los de las materias técnicas, seguidamente, se baja la información al personal docente.

Figura 7. Jerarquización del proceso



Fuente. *Elaboración propia, Vargas (2022)*

Es necesario que los docentes tengan claro que cada uno de ellos será supervisado, y que el éxito de la propuesta dependerá de la participación y buena actitud de todos los docentes en cada una de las etapas.

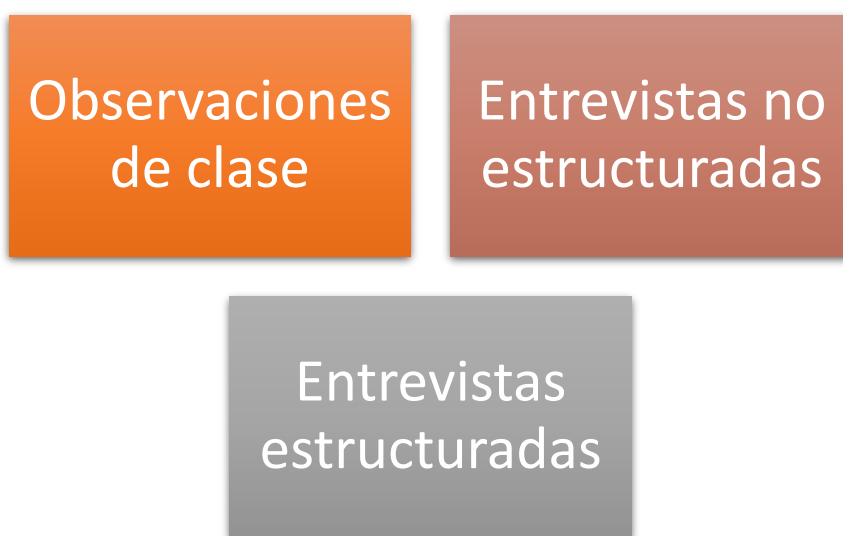
En ese sentido, es necesario reunir a los docentes en un consejo de profesores previo al inicio de clases y por medio de plantillas de presentación esclarecer como será el proceso de supervisión, resolviendo cada duda que tengan los docentes sobre cómo será el proceso.

Etapa de aplicación:

Una vez que se finaliza con la etapa de divulgación y que los docentes están totalmente claros en la forma de proceder, se pasará a la aplicación de las estrategias de supervisión que a continuación le serán suministradas a la dirección del centro educativo, con el fin de que no tengan que realizar únicamente observaciones de clase, lo cual fue una de las mayores observaciones que tuvieron los docentes entrevistados en la etapa preliminar de investigación.

Esta etapa es de suma importancia ya que “las estrategias se establecen para la intervención docente, conforme con las condiciones pertinentes para la toma de decisiones, en función del cumplimiento de labor de los educadores y educadoras, con el fin de ajustar y modificar el comportamiento y grado de compromiso con la organización educativa”. (Gento, p.113)

Figura 8. Estrategias de supervisión adaptadas a la realidad del centro educativo



Fuente: *Elaboración propia, Vargas (2022)*

1. Observaciones de clase:

Las observaciones de clase son sumamente necesarias para poder supervisar el desempeño docente, si bien muchas veces se habla de que no son un reflejo de la realidad, en la práctica si son un insumo importante para poder notar el ambiente que propia el docente y la relación que se forma con sus estudiantes, recordemos que un buen ambiente de aula genera una mejor disposición para aprender por parte de los estudiantes.

Para poder observar a toda la población docente se creará el siguiente cronograma:

Tabla N. 5. Distribución de las observaciones de clase

Académico		Técnico	
Departamento	Semana	Área	Semana
Matemáticas	1	Contabilidad	1
Ciencias	1	Aduanas	1
Estudios Sociales	2	Ejecutivo	1
Español	2	Electrónica	2
Inglés	3	Dibujo técnico	2
Complementarias	3	Turismo	2
		Software	3
		Banca	3
		Inglés especializado	3

Fuente. *Elaboración propia, Vargas (2022)*

El mismo consiste en observar a dos departamentos por semana en el caso de académico y a tres departamentos en el caso de técnico, contando así 22 días para poder terminar con las observaciones, las cuales se realizarían en el mes de

abril de cada año, para dichas aplicaciones se contará con una rúbrica de evaluación (ver anexo 3), la cual enfatizará en los siguientes aspectos:

- Cognitivos: propiamente el abordaje de los contenidos que se están dando ese día, así como la aplicación de técnicas didácticas, rutinas de pensamiento y todo lo que refuerce el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Socioafectivos: involucra la relación estudiante – docente y el ambiente de clase que se pueda percibir durante la observación.
- Espacio físico: consiste en observar cómo aprovecha el docente el espacio físico donde está impartiendo su clase.

El docente tendrá a su disposición la rúbrica de observación desde el día en que se realiza la divulgación del nuevo modelo, esto debe realizarse a inicio de cada curso lectivo, ya que puede que ingresen docentes que hayan sido nombrados apenas en el recién año.

2. Entrevistas no estructuradas:

Luego de realizar las observaciones de clase, la persona que le corresponde hacer la visita se encargará de tener una entrevista de no más de 15 minutos con la persona docente, esto se realizará la misma semana en que se hizo dicha visita, ya que se puede aprovechar para discutir con la persona docente sobre situaciones que pasaron previo a la visita que pudieran modificar el desempeño profesional docente, por lo que se realizará a modo de conversatorio sobre el sentir del profesional en la institución educativa.

3. Entrevistas estructuradas:

En la misma semana de observaciones se enviará un Google forms a los docentes con preguntas cerradas (ver anexo 4) para que ellos puedan contestar en algún tiempo libre que tengan y también de esa forma sea más fácil triangular datos.

Las entrevistas vienen siendo un insumo importante en este modelo de supervisión ya que se quiere que los docentes se sientan incluidos y así propiciar un acercamiento con ellos.

La dirección tiene un periodo de dos meses para evaluar las observaciones de clase, discutir las entrevistas estructuradas y triangular datos de las entrevistas no estructuradas.

Etapa de retroalimentación y seguimiento

Esta etapa inicia una vez que hayan finalizado las observaciones de clase, las entrevistas no estructuradas y las entrevistas estructuradas.

La dirección de la institución deberá convocar a los coordinadores de académico y de técnico para poder evaluar los datos que se arrojaron de las observaciones y de las entrevistas, para así poder realizar en un tiempo máximo de dos meses el documento de retroalimentación que le será entregado a cada docente.

Con los resultados obtenidos se iniciará una jornada de retroalimentación con cada docente, en donde se le entregará un documento que visualice los datos arrojados de las observaciones y las entrevistas, así como los puntos de mejora y los puntos en los que tiene destacadas fortalezas para de esa forma continuar con el seguimiento.

Esta etapa es de suma importancia porque no solo se le dará retroalimentación a cada docente, además, se le indicará que, durante los próximos años, de estar en la institución, se le podrá dar un seguimiento a sus fortalezas y puntos de mejora, con el fin de contribuir a su desempeño profesional.

Para el seguimiento es necesario que cada documento de retroalimentación dado a los docentes sea archivado para que, de forma anual antes de iniciar las estrategias de supervisión, en febrero se pueda leer a modo de recordatorio y así darle continuidad a sus puntos de mejora y fortalezas en estas nuevas supervisiones.

Reflexión

Una vez terminada la etapa de retroalimentación y seguimiento, se dará inicio con la etapa de reflexión, esta incluye el planteamiento de mejoras que logren a su vez que los objetivos institucionales se lleven a cabo de forma eficaz.

Para la reflexión es necesario que la dirección convoque a un consejo de dirección donde se presente la totalidad de los docentes del centro educativo, por lo que se deberá pedir con anticipación a los docentes que trabajen en otras instituciones.

Es importante hacerle saber al personal docente que su participación activa es de suma relevancia en esta última etapa, pues lo que se está haciendo es construyendo calidad educativa, lo que evidentemente mejorará índices de matrícula que al final van a beneficiar a todos los docentes, pues les asegurará lecciones, no obstante, como ya se ha indicado anteriormente, el reto que como profesionales tienen de continuamente mejorar la labor docente impacta inmediatamente en dicha calidad educativa, es entonces que vemos como todo se relaciona en la etapa de reflexión.

7.5 CRONOGRAMA

El cronograma por etapas será el siguiente:

Tabla N. 6. Cronograma

Etapas de divulgación	
Fechas	Descripción
Enero- febrero	Se le explica al personal docente la forma en la que se procederá con la guía de supervisión educativa, cerciorándose de que todo el personal este enterado y haya entendido la propuesta.
Etapas de aplicación	
Abril- mayo	Se aplican las estrategias de supervisión educativa a los todos los docentes.
Etapas de retroalimentación	
Junio- julio	Se le hace entrega del análisis de los resultados derivados de la aplicación de las estrategias de supervisión.
Etapas de reflexión	
Agosto- diciembre	Se socializan los resultados con los docentes y se procede a construir estrategias para mejorar la calidad educativa de la institución. Las cuales se deberán poner en práctica al siguiente año.
Implementación de estrategias	
Siguiente año	Siempre al siguiente año de cada proceso de supervisión se deberá constatar la aplicación de las estrategias elaboradas en la etapa de reflexión del año anterior.

Fuente. *Elaboración propia, Vargas (2022)*

7.6 APORTES DE LA PROPUESTA

La puesta en práctica de una guía de supervisión educativa busca garantizar la calidad educativa en la institución, ya que con la aplicación de técnicas de supervisión se hace más viable el poder supervisar a todo el personal de la institución, viendo sus puntos de mejora, pero también las fortalezas que a su vez puede servir de ejemplo para otros compañeros docentes en el proceso de reflexión.

Sin duda, el principal aporte que tendrá la propuesta es impactar en la vida profesional de cada uno de los docentes que se desempeñan como tal en el Colegio Técnico Profesional de Carrizal.

Además, es notorio que, si los docentes mejoran su labor docente, la calidad educativa se va a ver favorecida y eso va a tener una repercusión directa en lo que reciben los estudiantes en las aulas.

Con la guía se espera que puedan mejorar la supervisión educativa siendo un proceso ordenado y estructurado, así como realmente significativo para la vida de todos los involucrados.

En ese sentido, se espera tener un perfil profesional del docente con las siguientes características:

- Comprometido para mejorar su labor docente.
- Responsable para llevar a cabo su labor docente de la mejor forma, siempre en beneficio de sus estudiantes.
- Reflexivo, entendiendo que las retroalimentaciones se constituyen en un proceso fundamental para mejorar su desempeño docente, y nunca van a ser el resultado de un instrumento de control para señalar al profesional.
- Proactivo, involucrándose en cada fase con la mejor disposición, siempre intentando aportar y sumar al proceso.

A continuación, se muestra una síntesis del proceso que se llevará a cabo con la propuesta

Figura 9. Síntesis del proceso



Fuente. *Elaboración propia, Vargas (2022)*

7.7 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta que se plantea pretende mejorar el proceso de evaluación al personal docente sin que este se sienta amenazado u controlado, por el contrario, quiere que la persona docente sea parte de la misma, conocimiento el sentir tanto profesional como emocional para comprender su desempeño docente.

En ese sentido, es necesario que desde la gestión se evalúe la propuesta que conlleva a un nuevo modelo de supervisión educativa en la institución.

Dicha evaluación debe hacer partícipes a todo el personal docente y administrativo de la institución pues entre todos se puede estudiar los alcances y analizar además cuales puntos de mejora se pueden lograr para que el nuevo modelo de supervisión educativa se enriquezca cada vez más con los aportes de todas las personas.

La evaluación se llevará a cabo por medio de cuatro pasos:

Paso 1: La directora de la institución junto con las coordinaciones técnicas y académicas elaborarán un cuestionario (ver anexo 5) para entregar a los docentes sobre la valoración que tienen acerca de la aplicación de las nuevas estrategias de supervisión, en donde el docente podrá manifestar las fortalezas o los puntos de mejora de las mismas.

Paso 2: Mediante convocatoria a consejo de profesores, se aplicará el cuestionario a los docentes, sin que estos deban sacar tiempo adicional para completarlo. Partiendo del hecho de que se trabaja con profesionales, se considera importante que las personas docentes no lo envíen de forma anónima, pues puede no ser tomado en serio.

Paso 3: La directora y los coordinadores tendrán la tarea de tabular los resultados para así poder crear un informe final.

Paso 4: Con los resultados obtenidos, la dirección de la institución podrá tomar decisiones pertinentes para la aplicación del modelo de supervisión el año siguiente.

7.8 CONSIDERACIONES FINALES

Recomendaciones finales para la aplicación de esta propuesta:

- Es importante que el gestor del centro educativo considere todos los elementos que se han planteado en este documento, así como otros que para él sean necesarios incorporar para que el centro educativo posea una dinámica de trabajo cada vez mejor.
- El papel del gestor como mediador es enfático al supervisar que los planteamientos propuestos por los docentes se enmarquen en la legalidad que permite el Ministerio de Educación Pública, con el fin de no comprometerse en áreas en las que posiblemente no pueda cumplir al estar limitado por el aspecto legal que regula a las instituciones públicas.
- El ambiente para realizar los procesos de reflexión y concientización inicial, debe ser el más propicio. Debe considerarse que el docente tiene que sentirse cómodo y percibir que se ha pensado en él previo a su ejecución. Por lo tanto, no está de más analizar aspectos de ornato, decoración, refrigerio, detalles de recuerdo de las actividades, como insumos para incentivar desde ese momento al profesorado.
- En el desarrollo de la propuesta, así como en el planteamiento de la investigación inicial, se ha considerado únicamente al personal docente y administrativo. Queda a criterio del gestor si dentro de su estrategia de

trabajo quisiera incorporar a otros miembros de la comunidad, como conserjes, agentes de seguridad, personal de cocina, secretarías y otros.

- Finalmente, tomar en cuenta que el liderazgo es esencial para la consecución de objetivos. Por lo que el gestor debe mostrar apertura y diálogo durante el desarrollo de las sesiones de trabajo, así como en las evaluaciones posteriores para que los resultados realmente se evidencien en la institución.

Referencias

- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional. Perú: USAT, Escuela de economía.
- Asamblea Legislativa (s.f.). Ley Fundamental de Educación. República de Costa Rica.
- Bautista, A. Wong, J. Gopinathan, S. (2015). Desarrollo profesional docente en Singapur: Describiendo el panorama. *Revista Psychology, Society, & Education*, Vol. 7(3), pp. 423-441.
- Cardozo, O. Yarel, H. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Revista Omnia*. Maracaibo, Venezuela.
- Chacón, L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. Maracaibo Venezuela. *Revista Omnia*, vol. 20, núm. 2
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. McGRAW-HILL/interamericana editores, S.A. de C.V. México
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Mcgraw-HILL/interamericana editores, S.A. de C.V. México
- Colegio Técnico Profesional de Carrizal. (2020). Normativa Interna. Alajuela.
- Consejo Superior de Educación. (2017). La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. San José, Costa Rica
- Gajardo, J y Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- Garbanzo, G. (2002). La supervisión educativa: eje para el desarrollo de maestros y maestras, profesoras y profesores eficaces del sistema educativo

costarricense: un enfoque en busca de la calidad educativa. San José, Editorial UCR.

Garbanzo, G y Orozco, V. (2008). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. Revista Educación. San José, Costa Rica.

Gento, S. (2000). Gestión y supervisión de centros educativos. Editorial UNED. Costa Rica.

González, E. (2007). Un modelo de supervisión educativa. Revista de Educación, No. 25.

González, S, Martínez, H. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. Ciencia y sociedad. XXXV (3), 521 -541

Gorrochotegui-Martell, A. (2011). Un modelo de “coaching” en directivos escolares. SSN 0123–1294. Educ.Educ. Vol. 14, No. 2, pp. 369-387

Hernández, M. (2015). Factores institucionales asociados al estrés laboral del personal docente y administrativo de la escuela el Roble de Puntarenas y su repercusión en el desempeño profesional. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4th ed.). México: McGraw-Hill

León, A. (2007). Qué es la educación. Revista Educere, vol. 11, núm. 39, pp. 595-604

Lozano, B. (2018). La supervisión pedagógica y el desempeño docente en la institución educativa N° 1270. Tesis de maestría en Educación con mención

en Gestión de la Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Marroquin, A. (2013). "Análisis de la supervisión pedagógica realizada por la dirección de los centros educativos Augusto Colombari Chicoli y el Roble, de la Dirección Regional de Educación de Puntarenas". Tesis de maestría profesional en administración educativa. Universidad de Costa Rica.

Martínez, C. Hernández.V. (2015). La evaluación de la supervisión educativa en las condiciones actuales. Madrid, España. REICE, vol 13, núm 2

Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. Primera edición. Red Tercer Milenio. Estado de México.

Mella, O. (2000). Grupos focales: técnicas de investigación. Santiago, Chile.

MINERD (2014). La supervisión educativa centrada en la mejora de la gestión y los aprendizajes. Dirección Nacional de Supervisión Educativa. Manual de Supervisión Educativa

Ministerio de Educación Pública. (2008). El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense. San José, Costa Rica

Ministerio de Educación Pública. (2013). Evaluación del desempeño del personal docente en los centros educativos de educación secundaria pública de las direcciones regionales de San José. San José, Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública. (2017). La influencia del personal supervisor educativo en la mejora de las capacidades de gestión de los centros educativos. San José, Costa Rica

Ministerio de Educación Pública. (2018). Modelo de supervisión funcional, estructural y participativo. San José, Costa Rica.

Mogollón, A (2004). Modelo para la supervisión educativa en Venezuela. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad Surcolombiana, Facultad de ciencias sociales y Humanas
- Mora, T. (2013). Estrategias de supervisión aplicadas por la dirección y sus implicaciones en el cumplimiento de labores del personal docente de los Colegios Técnicos Profesionales Ricardo Castro Beer y San Mateo. *Revista Gestión de la educación*. UCR. Vol 3, Núm 2.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 4, No. 4
- Navarro, M. (2015). Gestión de la supervisión pedagógica y su incidencia en la motivación laboral de los docentes. Tesis de maestría profesional en administración educativa. Universidad de Costa Rica.
- Noguera, J. (2005). "Características del proceso de supervisión en el Liceo Mauro Fernández Acuña y propuesta de un modelo de supervisión". Tesis de maestría en ciencias de la educación con mención en administración educativa. Universidad de Costa Rica.
- Programa Estado de la Nación. (2019). 7mo Informe del Estado de la Educación. Costa Rica.
- Puig, C. (2005). El malestar de los profesionales, el agotamiento y la importancia de la supervisión. *Trabajo social y salud*. Zaragoza, España
- RAE. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. 22nd ed. Madrid.
- Rodríguez, W. (2010). El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque histórico cultural. San José, Costa Rica. *Revista Actualidades investigativas en educación*. Vol. 10, núm. 1. Universidad de Costa Rica.
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social*. Universidad de los Andes.
- Romero, F. (2001). Supervisión y evaluación de centros educativos. Programa Nacional de Desarrollo de Administradores Educativos (PRONDAE), Ministerio

de Educación Pública (MEP). San José, Costa Rica: Departamento de Publicaciones MEP.

Salas, E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*

Sovero F. (2012). *Supervisión, acompañamiento y monitoreo pedagógico* Perú. San Marco.

Triana, J. (2013) Estrategias de supervisión aplicadas por la dirección y sus implicaciones en el cumplimiento de labores del personal docente de los Colegios Técnicos Profesionales Ricardo Castro Beer y San Mateo. *Revista Gestión de la Educación, Escuela de Administración Educativa, UCR.* Volumen 3, N.2

Trujillo, M. (2017). La supervisión pedagógica en el desempeño pedagógico de los docentes de las Instituciones Educativas de Villa el Salvador. Tesis de maestría en administración de la educación. Universidad Cesar Vallejo.

UNESCO. (2013). *Situación de la educación en América Latina y el Caribe: hacia la educación de calidad para todos al 2015.*

UNESCO. (2015). *Indicadores UNESCO de cultura para el desarrollo.*

ANEXOS

ANEXO 1

1. Entrevista docentes

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAESTRÍA PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS
EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES DEL COLEGIO TECNICO
PROFESIONAL DE CARRIZAL**

Proceso de supervisión educativa

En este apartado se describirá el proceso de supervisión educativa que se lleva a cabo en la institución

I PARTE. Información general: Marque con una "X" la opción acorde con su respuesta.

1. Nivel académico:

- () Diplomado
- () Bachillerato
- () Licenciatura
- () Maestría
- () Doctorado

2. Años de experiencia en el sistema educativo

- () Menos de 2
- () De 3 a 7 años
- () De 7 a 12 años
- () Más de 12 años

3. Edad:

- () De 18 a 25
- () De 25 a 35

() De 35 a 45

() Más de 45

II PARTE: Proceso de supervisión educativa en el personal docente

En este apartado se describirá el proceso de supervisión educativa que se lleva a cabo en la institución

1. ¿Qué entienden por supervisión educativa?
2. ¿Consideran que si se realiza en la institución un proceso de supervisión educativa debidamente estructurado por la dirección?
3. ¿Quién o quienes realizan observaciones de clase?
4. ¿Le han indicado con previa antelación sobre una visita a su aula?
5. ¿Ha recibido algún tipo de rubrica de desempeño para las observaciones de clase?
6. ¿Las observaciones de clase se realizan sin ningún tipo de intervención de la persona que las realiza o son observaciones participantes?
7. ¿Se ha sentido intimidado o intimidada ante las observaciones de clase?
8. ¿Considera que la dirección trabaja en equipo con los docentes?
9. ¿Considera que la planificación institucional se realiza de forma coordinada con los docentes?

III PARTE. Resultado de la supervisión educativa en el centro educativo

En este apartado se determinarán los resultados de la supervisión educativa en el centro educativo.

10. ¿Ha recibido algún tipo de retroalimentación luego de las observaciones de clase?
11. ¿Ha recibido algún tipo de seguimiento luego de las observaciones de clase?
12. ¿Considera relevante en su carrera la existencia de un proceso de supervisión educativa?
13. ¿Considera que la calidad académica de la institución es de excelencia?
14. ¿Considera que la directora es atenta en su gestión educativa?
15. ¿Ha notado cambios en la calidad académica luego de los procesos de supervisión educativa?
16. ¿Considera que la dirección utiliza diversas estrategias de control y supervisión?

17. ¿Considera que con la supervisión educativa que se realiza en la institución, se logra estimular el desenvolvimiento de los profesores durante el proceso de enseñanza-aprendizaje?
18. ¿Considera que con la supervisión educativa que se realiza en la institución, se logra estimular el desenvolvimiento de los estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje?
19. ¿Considera que el proceso de supervisión educativa en su institución, se constituye en un soporte de orientación, asesoría y retroalimentación del proceso de enseñanza y aprendizaje?
20. ¿Qué estrategias considera que deberían realizarse para favorecer el proceso de supervisión educativa con relación al logro de los objetivos institucionales?

ANEXO 2**1. Entrevista directora**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
MAESTRÍA PROFESIONAL EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS
EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DIRECTORA DEL COLEGIO TECNICO
PROFESIONAL DE CARRIZAL**

I PARTE. Información general: Marque con una "X" la opción acorde con su respuesta.

1. Nivel académico:

- () Diplomado
- () Bachillerato
- () Licenciatura
- () Maestría
- () Doctorado

2. Años de experiencia en el sistema educativo

- () Menos de 2
- () De 3 a 7 años
- () De 7 a 12 años
- () Más de 12 años

3. Edad:

- () De 18 a 25
- () De 25 a 35
- () De 35 a 45
- () Más de 45

II PARTE: Proceso de supervisión educativa en el personal docente

En este apartado se describirá el proceso de supervisión educativa que se lleva a cabo en la institución

1. ¿Cómo podría describir el rol del gestor educativo?
2. ¿Qué conoce por supervisión educativa?
3. ¿Recibe o ha recibido algún tipo de capacitación sobre supervisión educativa desde el MEP?
4. ¿Qué tipo de supervisión educativa ejerce desde la gestión en el centro educativo?
5. ¿Qué estrategias utiliza para realizar la supervisión educativa?
6. ¿Realiza visitas al aula de la persona docente?
7. ¿Establece parámetros para realizar dichas visitas?
8. ¿Considera que el proceso de supervisión al personal docente carece de parcialidad?

III PARTE. Resultado de la supervisión educativa en el centro educativo

En este apartado se determinarán los resultados de la supervisión educativa en el centro educativo.

9. ¿El personal docente a su cargo recibe retroalimentación sobre la supervisión que se le realiza?
10. ¿Considera que los docentes a su cargo tienen oportunidad de mejorar en los puntos en los que se les indica que deben hacerlo?
11. ¿Considera que la constante actualización sobre los procesos de supervisión es parte de su rol?
12. ¿Cuáles estrategias utiliza para poder realizar un proceso de supervisión docente de forma objetiva?
13. ¿Considera que los docentes que tiene a cargo reciben su acompañamiento y asesoramiento?
14. ¿Considera que las acciones de supervisión educativa que usted realiza, coadyuvan a la mejora de la práctica docente?
15. ¿Considera que con la supervisión educativa se logra estimular el desenvolvimiento de los profesores durante el proceso de enseñanza-aprendizaje?

16. ¿Considera que con la supervisión educativa se logra estimular el desenvolvimiento de los estudiantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje?
17. ¿Considera que el proceso de supervisión educativa en su institución, se constituye en un soporte de orientación, asesoría y retroalimentación del proceso de enseñanza y aprendizaje?
18. ¿Considera que emplea adecuadamente los recursos y el manejo de estrategias al realizar la supervisión educativa?
19. ¿Considera que la supervisión educativa que realiza ayuda a mejorar el clima organizacional de la institución?
20. ¿Considera que el proceso de supervisión educativa que realiza desde su gestión, contribuye al logro de los objetivos institucionales? ¿De que forma?

ANEXO 3**Rúbrica de evaluación para las observaciones**

Criterio	Logrado	No logrado	Observaciones
ASPECTOS COGNITIVOS Y DE ESPACIO FÍSICO			
Se denota una planificación de la clase que desarrolla.			
Demuestra dominio de los contenidos que desarrolla.			
Los contenidos fueron abordados mediante técnicas didácticas innovadoras y participativas.			
Aprovecha el espacio del aula para el desarrollo de la clase.			
Aprovecha de manera efectiva el tiempo.			
Diseña actividades de mediación que promuevan el interés de las personas estudiantes			
Promueve el trabajo individual pero también colaborativo.			
Promueve la participación activa de sus estudiantes			
El docente cuenta con rúbricas para evaluar los trabajos cotidianos, proyectos y tareas.			
Evidencia el seguimiento del planeamiento didáctico entregado a coordinación académica.			
Evidencia la correcta puesta en práctica de la política educativa vigente.			

ASPECTOS SOCIOAFECTIVOS			
Mantiene una conversación agradable y respetuosa con los estudiantes, generando un ambiente ameno.			
Demuestra buena disposición ante el planteamiento de dudas por parte de los estudiantes.			
Genera relaciones de respeto y tolerancia hacia las personas estudiantes con necesidades educativas especiales.			
Regula positivamente el comportamiento de sus estudiantes			
Resuelve positivamente los conflictos que se generan en el aula.			
Demuestra comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de las personas estudiantes.			

ANEXO 4**Rúbrica de evaluación para las entrevistas**

Criterio	Observaciones
¿Cuáles son las principales fortalezas de la institución?	
¿Cuáles son las principales debilidades de la institución?	
¿Cómo considera que es el ambiente laboral?	
¿Considera que se trabaja en equipo? Justifique	
¿Cómo considera la relación estudiante- profesor?	
¿Considera que la comunicación con dirección es asertiva? Justifique	
¿Se siente motivado al venir a trabajar? Justifique	
¿Cuáles razones pueden detonarle estrés?	
¿Considera que el trato a todo el personal es imparcial? Justifique	
¿Considera que la opinión de los docentes es tomada en cuenta por la gestión del centro educativo en la toma de decisiones? Justifique	
¿Cómo desde la gestión se le puede ayudar a que como docente mejore su desempeño?	

ANEXO 5

Evaluación de la propuesta

A continuación, se presenta un cuestionario para evaluar la guía de supervisión educativa aplicada durante lo largo del año. Cabe destacar que la información recolectada en este instrumento, es confidencial y tiene como fin obtener datos que permitan mejorar la propuesta.

I PARTE. INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre: _____ 2. Sexo: () Femenino. () Masculino.

II. PARTE. Evaluación de la propuesta

Favor calificar cada uno de los siguientes indicadores, según la siguiente escala:

Indicador que se evaluará	En total desacuerdo 1	Poco de acuerdo 2	Relativa mente de acuerdo 3	Completa mente de acuerdo 4
Se realizó una adecuada divulgación de la modelo de supervisión				
Las estrategias utilizadas en la supervisión fueron innovadoras y pertinentes				
Se llevó a cabo una adecuada retroalimentación luego de la aplicación de las estrategias				
Considera que el proceso de reflexión fue beneficioso para el mejoramiento del modelo de supervisión				

III. Por favor brinde una valoración general del modelo de supervisión educativa aplicado durante este año, durante este año:

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 6**Cuestionario sobre la gestión del centro educativo**

Conteste según corresponda:

La infraestructura siempre se mantiene en constante mejoramiento	La infraestructura casi siempre se mantiene en constante mejoramiento	La infraestructura pocas veces recibe mejoramiento
Los estudiantes siempre tienen acceso a servicios básicos como agua, luz, comedor, servicios sanitarios, tecnología.	Los estudiantes casi siempre tienen acceso a servicios básicos como agua, luz, comedor, servicios sanitarios, tecnología.	Los estudiantes no siempre tienen acceso a servicios básicos como agua, luz, comedor, servicios sanitarios, tecnología.
Siempre se promueve la calidad educativa	Casi siempre se promueve la calidad educativa	Pocas veces se promueve la calidad educativa
Siempre existen canales de comunicación con la persona directora y padres de familia	Casi siempre hay canales de comunicación abiertos con la persona directora y padres de familia	Pocas veces hay canales de comunicación abiertos con la persona directora y padres de familia
Siempre existen canales de comunicación entre la persona directora y el personal docente	Casi siempre hay canales de comunicación abiertos con la persona directora y el personal docente	Pocas veces hay canales de comunicación abiertos con la persona directora y el personal docente
Siempre se promueve un agradable clima organizacional	Casi siempre se promueve un agradable clima organizacional	Pocas veces se promueve un agradable clima organizacional
Siempre se le motiva a la persona docente constantemente a realizar su trabajo de la mejor forma	Casi siempre se le motiva a la persona docente constantemente a realizar su trabajo de la mejor forma	Pocas veces se le motiva a la persona docente constantemente a realizar su trabajo de la mejor forma
La persona docente siempre cuenta con los insumos necesarios para realizar su trabajo de la mejor forma	La persona docente casi siempre cuenta con los insumos necesarios para realizar su trabajo de la mejor forma	La persona docente pocas veces cuenta con los insumos necesarios para realizar su trabajo de la mejor forma

