

LA SUPERVISIÓN Y EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN PRIMARIA

Norma Méndez Vega

I. Introducción

La supervisión es un proceso por medio del cual docentes, supervisor o supervisora, estudiantes, padres y madres de familia tienen la oportunidad de realizar revisiones constantes y planificadas del proceso de enseñanza-aprendizaje, en la institución a la cual pertenecen. Esta revisión, les permite considerar la supervisión como "... una acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el maestro o profesor, el supervisor, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el proceso." (Neagley y Evans, citado por Cárdenas s.f, p. 14).

Esta forma de concebir la supervisión, la lleva a mostrarse como un elemento útil y deseable en la institución escolar y no únicamente, como una forma de controlar y evaluar a los y las docentes. Ya no se vería como una "inspección" que pone nerviosos a los supervisados, ni como una labor tediosa del supervisor o supervisora, que por lo general es el mismo director del centro educativo, sino que sería un proceso que contribuye al crecimiento intelectual, personal y al desempeño del y la docente como tal, y del supervisor o la supervisora y estudiantes.

Sería una supervisión competente porque busca el desarrollo de habilidades y destrezas del o la docente, al estar en una continua revisión de la forma en que desarrolla su trabajo, es decir, le ayuda a saber qué hacer, cuándo y con quién. Además contribuye a

Resumen: Este artículo brinda algunos elementos sobre la supervisión en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el contexto de la educación primaria.

Se parte para lo anterior un concepto de supervisión que trasciende el simple control que realizan los directores o las directoras, sobre el trabajo que ejecutan los y las docentes. No se trata de vigilarlos, sino más bien de promover un proceso democrático de intercambio de experiencias, expectativas, logros y dificultades, que mejore la enseñanza mediante una formación continua.

Esta formación continua y conjunta involucra también a estudiantes y padres de familia, por lo que se habla de tipos de supervisión y se hace una propuesta para llevar a cabo este proceso con los diferentes participantes.

Finalmente se comenta la necesidad de tomar conciencia de este proceso diferente para ejercer la supervisión, la importancia de la capacitación y la voluntad para ejercerlo y propiciar así, una educación dispuesta a la innovación y el cambio.

que el desempeño de las funciones de todos los involucrados, sean oportunas en las diferentes situaciones que se presenten. Esto porque al estar en constante revisión de su quehacer, va encontrando formas de acción operativas y por lo tanto eficaces.

La supervisión vista de esta forma contribuye al desarrollo personal de los individuos, porque son ellos mismos los que discuten y planean de acuerdo a sus necesidades, expectativas, experiencia y desarrollo de habilidades y destrezas.

II. La supervisión como proceso

Para que este planteamiento sea factible, es necesario hacer mención de un proceso de supervisión, que conlleve a la vez la planificación de la misma, es decir entre las etapas de la supervisión es importante que exista un primer momento donde se establezca un plan de trabajo, en el cual se defina qué se va a entender por supervisión, y cuáles aspectos van a ser retomados. Esto lleva a que sea una supervisión participativa y por lo tanto de una tendencia democrática.

La supervisión es entonces un proceso que va de la planificación a la ejecución y evaluación y lleva en sí elementos como los que apunta Cárdenas:

“La supervisión es dirección democrática y el desarrollo de esta dirección supone una acción dentro de grupos que trabajan en cooperación para obtener lo siguiente:

- a) Evaluar el resultado de la educación a la luz de los objetivos adoptados para la educación.
 - a.1) Determinación cooperativa y el análisis de los objetivos.
 - a.2) Selección y aplicación de los medios de apreciación.
 - a.3) Análisis de los datos a fin de descubrir la solidez y la debilidad del resultado.
- b) Estudiar la situación de enseñanza-aprendizaje para determinar los antecedentes del desarrollo satisfactorio o no satisfactorio del alumno, así como su rendimiento.
 - b.1) Estudio de los planes y programas de estudio en vigencia.
 - b.2) Estudio de los materiales de instrucción, equipo y ambiente socio-físico de enseñanza y desarrollo.
 - b.3) Estudio de los factores referentes a la instrucción (la personalidad del maestro, preparación académica y profesional, técnicas).
 - b.4) Estudio de las capacidades del alumno (interés, hábitos de trabajo, etc.).
- c) Mejorar la situación enseñanza-aprendizaje.
 - c.1) Mejoramiento de los planes de estudio y programas vigentes.
 - c.2) Perfeccionamiento de los materiales de enseñanza, equipo y ambiente físico-social de aprendizaje y desarrollo.
 - c.3) Perfeccionamiento de los factores relacionados directamente con la enseñanza.
 - c.4) Mejoramiento de los factores que afectan el desarrollo y rendimiento de los alumnos.
- d) Evaluar los objetivos, métodos y resultados de la supervisión.
 - d.1) Creación y aplicación de técnicas de la evaluación.
 - d.2) Evaluación de los resultados de los programas de supervisión, incluso los factores que limitan el éxito de estos programas.
 - d.3) Evaluación y perfeccionamiento del personal de supervisión.” (Cárdenas, s.f. p. 20-21).

III. Tipos de supervisión

a. Supervisión grupal

La cooperación y la unidad del personal en una actividad de planeación y revisión de los acontecimientos en la vida cotidiana de una institución, redundan en frutos positivos para el mismo personal y los educandos. La supervisión de equipo es una actividad que trasciende a la supervisión tradicional basada en el control de los actos de los docentes, y lleva a fortalecer los procesos educativos porque incentiva la comunicación y la motivación, aspectos que se dan en el personal y los beneficiarios del servicio educativo. Trabajar en equipo significa buscar el diálogo y el consenso para facilitar la toma de decisiones.

b. Supervisión individual

Se centra en la tarea específica que desarrolla el supervisado. Sus fortalezas y debilidades para el desempeño de su trabajo. Analiza los obstáculos que tiene y busca favorecer la aproximación entre supervisado y supervisor.

c. Supervisión en el aula

El propósito de garantizar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje, hace que la supervisión en el aula, sea un insumo importante para conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y desventajas en el desarrollo de la labor educativa. Esta es una instancia para tomar en cuenta el sentir y pensar de los alumnos, quienes pueden manifestar lo que aprenden, lo que les molesta, lo que desearían cambiar y las propuestas que puedan dar. En resumen, la supervisión en el aula, es un momento que sirve tanto al supervisor como al docente, conocer cuáles son las manifestaciones de sus alumnos y permite evaluar los resultados y el proceso de la enseñanza-aprendizaje, desde la perspectiva de los alumnos. Para lo anterior, es importante planear muy bien estas sesiones, de modo tal, que los estudiantes puedan manifestar sus pareceres, por medio de diferentes actividades y uso técnicas grupales.

d. Reuniones con padres y madres de familia

El dinamismo y la tendencia democrática de la supervisión, hace que sea importante tomar en cuenta la opinión de los padres, madres o encargados de los estudiantes. Su opinión es valiosa en la forma y amplitud del proceso educativo.

Dada la dificultad de tomarlos en cuenta en la planificación de la supervisión, sí es importante que esa planificación contemple un espacio para que ellos puedan dar sus puntos de vista sobre los avances y actitudes

de sus hijos con respecto al desarrollo de los programas y al trabajo de los docentes.

Los medios y tipos de supervisión mencionados hasta el momento, son bastante directos y con participación de varios agentes: docentes, estudiantes, padres de familia y el propio supervisor. Esto permite que los resultados de la misma sean satisfactorios porque permiten la participación, la colaboración, el compromiso y el propósito de mejoramiento de los participantes.

IV. Desarrollo del proceso de supervisión

Este proceso se puede dar a través de una serie de etapas, que promuevan la comunicación, motivación y por ende la participación de todos los involucrados. De esta manera la supervisión deja de ser, como se dijo anteriormente, un acto de control e inspección de la labor que se está haciendo en el centro educativo, para pasar a ser un proceso construido por todo el cuerpo docente de la institución, con la colaboración de alumnos, padres y madres de familia.

En este apartado, se presentan una serie de etapas, no lineales, a través de las cuales se puede desarrollar la supervisión como una actividad constante y continua en el centro educativo donde se implemente.

PRIMERA ETAPA:

Planeamiento del proceso de supervisión como actividad continua y constante en la escuela

En primer lugar el supervisor o supervisora se da a la tarea de convocar al personal docente para elaborar el "Plan de Supervisión Anual".

Entre las tareas a realizar están:

- Definir el equipo que va a llevar a cabo el proceso de supervisión y los ele-

mentos a tomar en cuenta. Es un momento donde se reúnen los y las supervisadas con el o la supervisora, para tratar el tema de la supervisión y el trabajo en equipo. Es decir, se define qué van a entender por supervisión, quiénes van a participar, sobre cuáles aspectos se va a desarrollar la misma, o sea las diferentes temáticas que abordarían cada vez que el supervisor o supervisora se reúne con ellos, de manera individual o grupal y en la visita al aula.

- Plantear aquellos temas teóricos que es importante tratar, de acuerdo a la vivencia cotidiana del proceso enseñanza-aprendizaje, y que están relacionados con la supervisión. Temas tales como: contenidos de los programas y forma de impartirlos, es decir el proceso metodológico, las fortalezas que tiene el docente y las dificultades que enfrenta para el desarrollo de su pedagogía. La estructura escolar y el desarrollo del trabajo docente. La motivación del docente y su influencia en el trabajo. Los procesos de comunicación entre supervisor y supervisados. Y también es posible tratar a nivel conceptual el tema de la supervisión.
- Distribución de responsabilidades. Dado que la supervisión se va a constituir en un proceso participativo y planificado, cada miembro del equipo, va a estar a cargo de alguna tarea o actividad. Es decir, en las sesiones grupales, por ejemplo, habrá responsables de coordinar la sesión y dirigir la discusión en torno a algún tema, del cual todos vienen preparados por medio de lecturas sobre el mismo. Esta dinámica les va a permitir relacionar la teoría con la práctica que están viviendo en la cotidianidad del aula. De esta manera la supervisión va a tener también un momento investigativo.
- Se elabora un cronograma de actividades.

SEGUNDA ETAPA

Ejecución del plan de supervisión

Esta etapa corresponde al cumplimiento del plan de acción elaborado en la etapa anterior.

Dado que el plan contempla sesiones grupales, individuales, visita al aula y reuniones con padres y madres de familia o encargados de los alumnos, esta etapa contempla esas cuatro modalidades de supervisión. Cada una de las etapas alimenta la otra, es decir, el producto de las sesiones grupales, individuales, visita al aula y reuniones con los encargados de los niños en el hogar, sirve de insumo a cada una de las etapas. Es así como el proceso de supervisión permite el desarrollo integral de todos los participantes.

Sesiones grupales

En ellas los responsables de cada sesión se dan a la tarea de convocar y preparar la agenda del día. Se sugiere que de acuerdo al tema y los objetivos, se preparen diferentes técnicas e instrumentos para realizar la sesión, que aseguren el aporte de cada participante.

Las sesiones grupales pueden iniciar con una motivación al trabajo, pueden utilizarse diversas técnicas rompe hielo, también algún poema, lectura corta, etc. que haga mención del tema que se va a tratar en el día. Para luego pasar al tema principal de la sesión.

Es importante preparar el tema de forma participativa utilizando técnicas de análisis grupal como por ejemplo: el sociodrama, juego de roles, el afiche, Phillipps 66, estudios de casos, y otras. Para ello existen en la actualidad una serie de libros con este material¹.

Sesiones individuales

Estas sesiones, como se ha mencionado, están centradas propiamente en la tarea

del supervisado. De ahí que es importante el acercamiento entre el supervisor y supervisado, de forma tal que se mantenga un clima de confianza y aceptación de la supervisión.

En este proceso individual se dan dos aspectos estrechamente vinculados a la supervisión: la evaluación de la tarea y del o la docente, y el control de sus acciones. La sesión individual, por tanto, se convierte en un diálogo entre supervisor y supervisado en donde los temas principales y ya definidos en el plan anual de supervisión, giran entorno al proceso de enseñanza-aprendizaje, a las formas en que el docente cumple su misión, a las dificultades que enfrenta personalmente, a sus expectativas y formas de solución de los problemas o necesidades que se le presentan; también es la oportunidad para que el docente exprese y revise con el supervisor sus formas de actuar y administrar el centro educativo, recordando que se está bajo un modelo de supervisión que pretende desarrollar la competencia de los participantes. De esta manera, se da una realimentación y se planean formas de acción para mejorar la calidad del proceso.

En este momento también es oportuno, previa revisión de diarios y cuadernos, por parte del supervisor, que se dialogue sobre el cumplimiento del programa que se está ejecutando y del orden que lleva el docente en sus registros, y se establezcan las medidas pertinentes.

Vista al aula

En este momento, tanto el supervisor como el supervisado, tienen la oportunidad de dialogar con los educandos sobre los acontecimientos del aula. De esta manera la visita al aula, se convierte en un momento de crecimiento para todos y no solo un modo de vigilar y controlar que el docente esté cumpliendo con su tarea.

Es una visita programada y planificada, en donde en un tiempo determinado, se tiene una actividad con los niños y se evalúa el desempeño de alumnos, alumnas y docentes y se obtienen conclusiones y el consenso a través del proceso denominado por Guba y Lincoln "evaluación responsivo constructivista, que se caracteriza por incorporar como elementos esenciales, la negociación y la búsqueda de consenso entre todos los involucrados." (Méndez, Norma, 1996:765).

Reuniones con padres, madres o encargados de los niños y niñas en el hogar

Son sesiones programadas con los encargados de los niños, en donde el o la docente tiene la oportunidad de conversar con ellos sobre asuntos cotidianos de la vida en el aula y escuchar de parte de los asistentes (tal como lo propone la evaluación responsivo constructivista), aquellas preocupaciones, problemas y reivindicaciones que ellos tengan. Elementos que también son insumos para la toma de decisiones en la intención de superar y mejorar la labor educativa.

Resumen del proceso:

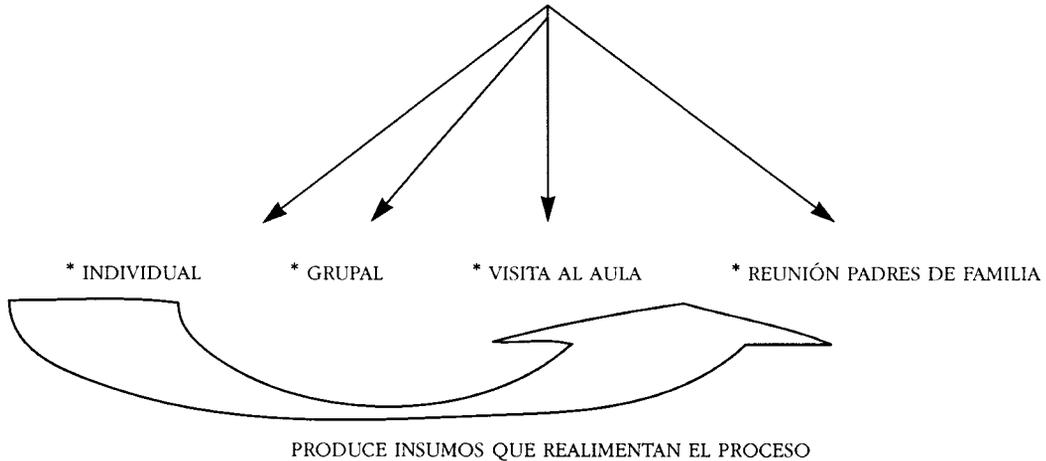
La supervisión en sus diferentes modalidades, es un momento importante para renovar esfuerzos y compromisos en el cumplimiento de la tarea asignada, y así lograr una educación de calidad para todos los alumnos, lo mismo que la renovación intelectual, metodológica y motivacional para los docentes y supervisores. Esta perspectiva cambia totalmente la visión y misión de una supervisión que era solamente control.

Si se pudiera representar de alguna manera este proceso, podría ser así:

PROCESO DE SUPERVISIÓN

Desarrollo intelectual y personal de los participantes a través del aprendizaje y la motivación

POR MEDIO DE LAS MODALIDADES



V. Comentario final

La supervisión tal y como se ha conceptualizado en este artículo, va a permitir mejorar la calidad de la educación, siempre y cuando el o la administradora educativa o encargados de ejercer la función de supervisor o supervisora, tenga conciencia de la importancia que conlleva un proceso participativo y democrático. Por otra parte la creatividad y disponibilidad para la acción, le va a brindar las posibilidades de obtener un ambiente de supervisión, dinámico, innovador, motivante, que facilite una educación permanente.

Para el logro de los planteamientos que aquí se han hecho, es necesario la capacitación, formación y actualización tanto del o la administradora educativa, como de los y las docentes a su cargo, de manera que les permita involucrarse en procesos de supervisión adecuados al entorno en el cual se desenvuelven y al avance de los proyectos educativos.

La supervisión es una necesidad actual en toda escuela, porque es un medio que permite dialogar y proponer soluciones conjuntas a los problemas y necesidades cotidianas del centro educativo, en lo que al proceso de enseñanza-aprendizaje se refiere.

Es un trabajo que lejos de ser sencillo, implica realmente voluntad de hacerlo, si se quiere la participación, el cambio, y, lo que es más sobresaliente y retador, la transformación. Esa transformación que no necesariamente tiene que ser a través de la violencia y el enfrentamiento, sino que pueda empezar en el aula, con la formación de individuos que se cuestionen su entorno y que puedan trascender a una educación donde entiendan que el saber es poder y el poder puede transformar.

En una educación transformadora la supervisión es un paso más, dentro del proceso administrativo para fomentar la motivación, la responsabilidad, la lucha por el cambio la realización personal. Y lo lógico es que sea válido para directores, directoras, docentes, padres, madres, estudiantes.

Notas

- 1 Se sugiere como referencia revisar los libros: Vargas, Laura. (1984). *Técnicas Participativas para la Educación Popular*. ALFORJA. San José, Costa Rica. Prutzman, Priscila y otros. (1994). *Respuesta Creativa al Conflicto*. Ed. Alma Mater. UCR. Costa Rica.

Referencias bibliográficas

- Cárdenas Vidal, Mario. *Antología de supervisión educacional*. Universidad Estatal a Distancia. EUNED, San José, Costa Rica. S.f.
- De Schuter, Anton. *Investigación participativa: una opción metodológica para la educación de adultos*. Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina (CREFAL). México. 1985.
- England, Gary. TRES FORMAS DE ENTENDER LA ADMINISTRACION EDUCATIVA. En: Smyth y otros. *Teoría crítica de la administración educativa*. Universidad de Valencia. España. 1989.
- Keith. Davis y Newstrom, John. *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. Editorial McGraw Hill, octava edición. México. 1993.
- Le Boterf. Guy y otros. *Elementos de investigación participativa*. Ediciones Mosca Azul. Bogotá. 1989.

Lemus, Luis Arturo. (s.f.) *Administración, dirección y supervisión de escuelas*.

Ministerio de Educación Pública. *Política educativa hacia el siglo XXI*. San José, Costa Rica. 1994.

Pérez Serrano, G. *Investigación cualitativa, retos e interrogantes*. Editorial La Muralla. Madrid, España. 1994.

Vargas Laura, Bustillos Graciela, Marfán Miguel. *Técnicas participativas para la educación popular*. ALFORJA. San José, Costa Rica. 1984.

Revistas

- Contreras Montes de Oca, Ileana. La investigación en el aula en el marco de la investigación cualitativa: una reflexión acerca de sus retos y posibilidades. *Educación* Vol. 20, 109-121. 1996.
- Méndez Vega, Norma. Modelo de Evaluación Responsivo Constructivista. *Revista de Trabajo Social*. Caja Costarricense de Seguro Social. N° 47, Año 21, 761-770. 1996.
- Morena Nidia; Castillo Carmen. El proceso de supervisión en la enseñanza del Trabajo Social: un ejercicio de la docencia. *Revista de la Facultad de Trabajo Social*. U. Pontificia. Bolivariana. Vol #12. Medellín, Colombia. 1995.