

ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA SUPERVISIÓN COMO PROCESO EDUCATIVO

M.Sc. Rosa Rosales Ortiz

Introducción

Con este trabajo se pretende integrar algunos elementos teóricos que posibiliten reflexionar sobre la supervisión docente en un centro educativo. Lo anterior permitirá clarificar como administradores educativos, qué aspectos tener presentes a la hora de supervisar.

El artículo consta de varios apartados. El primer apartado plantea la estrecha relación que existe entre calidad educativa, administración educativa y supervisión. En el apartado siguiente se caracteriza la supervisión como proceso, a través de su conceptualización, componentes básicos, principios, dimensiones, tipos, funciones, métodos y técnicas.

En el tercer apartado se abordan cuatro consideraciones de la supervisión: generadora de desarrollo personal, generadora de cambio, liberadora del potencial humano y como comunicación. Estas consideraciones buscan atender tanto la tarea como el manejo de las relaciones humanas para lograr la calidad educativa, el crecimiento institucional y personal.

Finalmente, se presenta la conclusión y un esquema conceptual que resume los diferentes tópicos abordados.

Resumen. *El presente artículo comprende una reflexión sobre la supervisión como proceso educativo, integrando los elementos básicos que debe tener presente un administrador educativo a la hora de realizar la supervisión.*

1. Calidad educativa, administración educativa y supervisión

A partir de los años 80 los planes de desarrollo del país se han venido dando en el marco de una profunda crisis política, económica y social que ha afectado la educación.

Esta crisis que se había empezado a gestar desde la década del 70, producto de las políticas de endeudamiento y del modelo económico social impulsado, va a incidir directamente en la calidad del servicio educativo (Gurdián y otras, 1993), al afectar la asignación de recursos y la generación de empleos.

Es por eso que en 1991, se reconoce la necesidad de reorientar el rumbo que había seguido el país. A la educación se le asigna un papel preponderante y adquiere una mayor complejidad como gestora y moldeadora del futuro a través de la preparación de un capital humano de calidad, competitivo y con ética del desarrollo (Díaz y Rosales, 1996).

Dentro de este contexto la misión de un centro educativo es lograr una educación de calidad. "Educación de calidad es aquella que permita satisfacer las necesidades, aspiraciones y oportunidades de los individuos sometidos al proceso formativo, procurando oportunidades para su éxito y excelencia" (Rojas, s/f: 3).

Muchos de los problemas y limitaciones que se presentan en la educación, están relacionados con aspectos o factores organizacionales, que influyen en la calidad del servicio educativo que se brinda, y por ende en los resultados que se obtienen en el nivel del aula y de la administración educativa. (Bosco, 1994).

Dentro de este contexto y como parte de la administración educativa, un elemento que puede contribuir a elevar o bajar esa calidad educativa, es la supervisión, pues mucho del fracaso o éxito de una organización dependerá también de la calidad del proceso de supervisión que se desarrolle. La supervisión, como función de la administración educativa, constituye un eje articulador y generador de clima organizacional adecuado para propiciar condiciones que permitan lograr la educación de calidad.

Pero, ¿qué es calidad? La calidad tiene que ver con "impulsar un proceso de cambio en el trabajo, que permita identificar problemas medulares que luego serán objeto de análisis y blanco del proceso de transformación" (OMS, 1993: 5). Así, la calidad tiene que ver con un estado de necesidad. De ahí que Leñeros (1995: 18) afirme

que, "calidad es la condición humana de reconocer la presencia de otro que necesita un servicio de mí y darle exactamente lo que necesita".

Por eso es necesario hacer referencia a tres elementos que le dan unidad y sentido al concepto de calidad, como son la equidad, la eficiencia y la eficacia.

La equidad "conlleva al principio de igualdad de oportunidades para conseguir el máximo desarrollo del potencial individual y social al evitar, en lo posible, aquellos factores que limiten dicho desarrollo" (OMS, 1993: 5).

La eficiencia apunta hacia la productividad de los medios invertidos para lograr cierto objetivo, es el máximo aprovechamiento que pueda alcanzarse a partir de determinada cantidad de recursos con la atención de un problema.

En complemento con lo anterior, la eficacia comprende la forma en que las acciones eliminan o disminuyen el problema que dio origen a la acción o servicio.

"De esta forma, el análisis de los ejes equidad - eficacia - eficiencia tiene sentido en su relación y sólo en ella. Se propone que no es posible estudiar la equidad sin un entrelazamiento con la eficacia y la eficiencia, es la articulación de estos tres elementos (equidad, eficiencia y eficacia) lo que ...se adoptó como concepción operacional de calidad" (OMS, 1993: 6).

Para obtener una educación de calidad, se necesita que la administración educativa atienda el estudio, análisis, mejoramiento de las diversas situaciones educativas y el perfeccionamiento de todos los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje, pues se concibe la administración educativa "como un proceso que: en su realización, comporta varias acciones, encadenadas, como un conjunto coherente y ejecutadas para obtener del sistema educativo el máximo rendimiento posible" (Ugalde, 1979: 75).

Conceptualizar la administración educativa en forma de proceso supone la existencia de diferentes funciones según la administración científica: planeamiento, organización, dirección, supervisión, control y evaluación.

La supervisión como función de la administración educativa es esencial para

lograr calidad educativa al posibilitar dirigir, apoyar, orientar y crear condiciones que permitan trabajar en forma más flexible, integral y participativa las propuestas educativas. La supervisión es responsable de promover y facilitar los cambios que se requieren para mejorar lo curricular y lo administrativo.

La calidad requiere tener como unidad de trabajo el centro educativo, lo cual supone un proceso de concertación de los diferentes actores presentes en el escenario institucional; pero fundamentalmente al docente y estudiante, ya que son ellos los que llevan a cabo las actividades.

2. Características de la supervisión

La inexistencia de una práctica cotidiana, rigurosa y coherente en cuanto a las tareas de organización, gestión y conducción de la supervisión hace que el tema adquiera una particular importancia en el umbral del siglo XXI. Se busca identificar condiciones facilitadoras y limitantes para fortalecer la capacidad técnica y decisoria, así como el compromiso de los actores presentes en el escenario educativo para hacer de la supervisión educativa una tarea diaria de todos y con todos.

2.1 Conceptualización

La supervisión es una "función del proceso de la administración del currículo, que implica esencialmente funciones de asesoría y seguimiento dirigidas a la formación continua, humana y profesional de los docentes; estimular el progreso de los alumnos; mejorar los fines, medios y resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje" (Rojas, s/f: 3).

La supervisión se debe desarrollar dentro de una perspectiva que satisfaga las necesidades, aspiraciones y oportunidades de los participantes, procurando oportunidades para su éxito y excelencia. Esto es fruto de la asistencia oportuna y pertinente al docente.

Por lo tanto se le puede considerar como un proceso dinámico e interactivo entre personas que buscan la calidad y excelencia académica, crecimiento profesional, institucional y

personal y dentro del cual confluyen una variedad de factores que hay que aprender a manejar oportunamente.

Dentro de un enfoque humanista, democrático, participativo y contingencial, la supervisión es un proceso dinámico, continuo, eficaz, eficiente, integral e integrante que se apoya en el trabajo en equipo, atiende las necesidades, afinidades y diferencias de los participantes, cree en las capacidades de los sujetos y ve en el "aprender haciendo" una oportunidad de crecer y mejorar el servicio educativo. Es imperativo que se realice en función de los objetivos e intereses educativos, condiciones institucionales y de las personas, que emplee formas que lleven a crear, a investigar y a experimentar.

Es esencial que el administrador educativo como supervisor tenga claro que su papel es de dirección y de colaborador, de consejero, sin obligar a que se acepten sus ideas, sin manipular e intimidar. La supervisión debe generar las condiciones para que se dé la interacción permanente con el docente, lo que conlleva a planear, probar y revisar su quehacer y aportar al proceso educativo.

Por lo tanto, supervisar demanda capacidad de liderazgo para motivar, animar, coordinar, capacitar, generar participación e integración de equipos de trabajo, dar seguimiento al supervisado y realizar sesiones que impulsen estrategias que permitan lograr la calidad educativa.

De acuerdo con esta orientación, el estilo de supervisión no es estático, se ajusta y remoja según las circunstancias en que opera, por eso se recomienda que esté acorde con la situación que interesa, sin perder de vista la parte humana y los objetivos de la institución. Implica manejar la planificación y evaluación permanente en lo curricular y lo administrativo, para corregir lo que se considere necesario.

Pero, cabe preguntarse: ¿Es factible o viable que se dé una supervisión así? ¿Qué condiciones deberá tener el centro educativo? La respuesta es sencilla. Supone creer en las personas con las cuales se trabaja y ver el centro educativo como una unidad organizativa dinámica, compuesta por personas que cambian según las experiencias que desarrollan y los estímulos que reciban. En ese sentido, el único requerimiento es el trabajo en equipo.

2.2. Componentes básicos de la supervisión

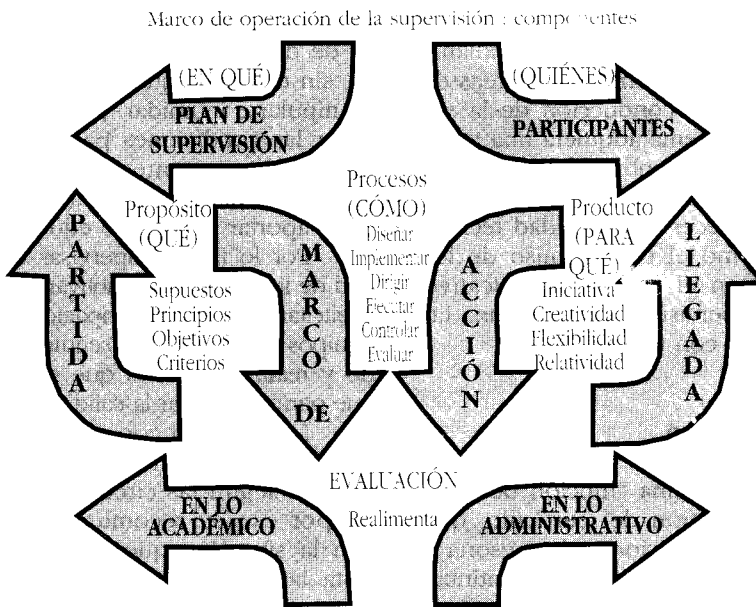
La supervisión como una función de la administración educativa "centra la atención, no en la persona del supervisor sino en la función que conlleva una finalidad" (Lemus, 1975: 214); y en lograr la calidad del servicio educativo y la potenciación de los participantes.

En la administración educativa supervisar requiere diseñar un marco de operación que considere categorías integradoras como el plan de supervisión, participantes, punto de

partida (propósitos), marco de acción (procesos), punto de llegada (productos) y evaluación (Lemus, 1975).

El esquema No.1 muestra una relación vinculante entre los diferentes componentes de la supervisión, donde los constituyentes (EN QUÉ, QUIÉNES, QUÉ, CÓMO y PARA QUÉ) son apoyados y realimentados por criterios evaluativos para mejorar la supervisión. Esto hace a la supervisión un ciclo en constante movimiento, que está procesando información para mejorar y trascender su acción en lo curricular y lo administrativo.

Esquema No. 1



Fuente: Elaborado por Rosales, Rosa, Liberia, 1997.

En los propósitos se destaca un punto de partida referencial, que es la expresión contraria al problema objeto de intervención de la supervisión, al definir qué se quiere con la supervisión (situación deseada); luego se pasa por un marco de acción que indica cómo se llevará a cabo ésta, para llegar a obtener un producto específico, concreto, denominado punto de llegada (situación lograda). Todo está comprendido en un plan de supervisión y es ejecutado por los sujetos participantes.

2.3 Principios de la supervisión

Son categorías teóricas, fundamentos o preceptos que orientan un quehacer, le dan unidad y sentido a la acción que norman al señalar la base primaria del deber ser. En ese sentido los principios que se resumen en el esquema No.2 son básicos para supervisar, porque la guían en el nivel profesional, grupal, individual y personal.

Los principios orientadores (deber ser) y los integrantes (cómo) convergen y se

Esquema No. 2
Principios de la supervisión



Fuente: Elaborado por Rosales, Rosa, Liberia, 1997.

cristalizan en los principios de operación, al ser los que evidencian los logros o limitaciones de la supervisión, pues concretan o plasman la acción.

2.4 Dimensiones de la supervisión

Por dimensiones de la supervisión se entienden los niveles de exigencia que se pretenden alcanzar a través de la asistencia que se brinda, al reflejar la capacidad de la misma. Por lo tanto, estas apuntan hacia la definición de lineamientos, utilización óptima de los recursos y habilidad de ejecución. Al respecto véase esquema No 3.

Como se puede apreciar, las dimensiones están enlazadas, cada una contribuye a darle unidad a la supervisión al configurar un círculo con elementos de definición (eficacia), de operación (efectividad) y manejo de recursos y condiciones (eficiencia).

Esto implica "ir más allá de la norma, de lo visible; adecuar su trabajo a los nuevos problemas y requerimientos de la enseñanza, del personal y las instituciones; actuar con sentido anticipativo fundado en un buen análisis de la realidad y de las tendencias que en ellas se manifiestan" (Bosco, 1994: 15).

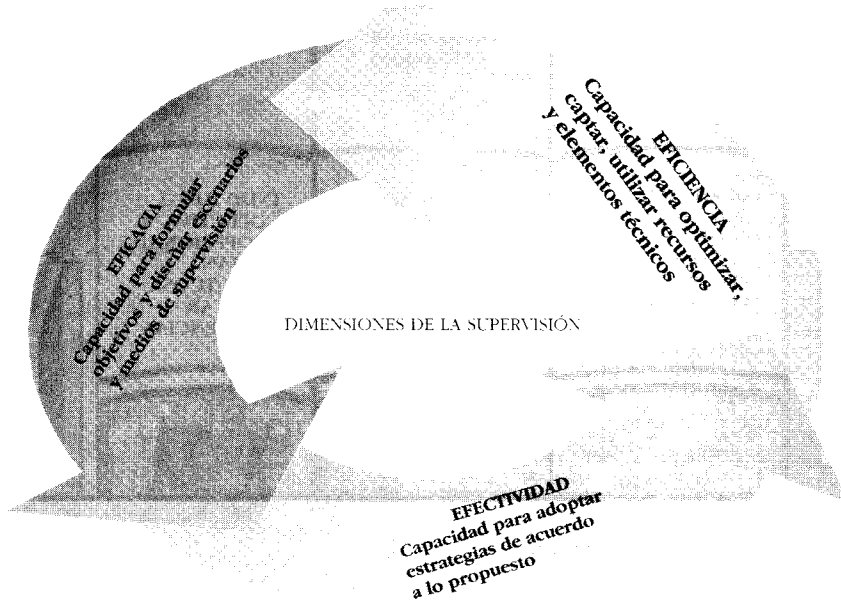
2.5 Tipos de supervisión

Como su nombre lo indica, se refieren a modelos o patrones seguidos. El tipo de supervisión que se desarrolle en el centro educativo, y en el cual se inscribe este artículo puede ser multifacético, ya que podría darse uno en forma específica o varios simultáneamente. En el enfoque contingencial no hay un estilo de supervisión apto para todos los casos, éste depende de varios factores relevantes del escenario educativo.

Así la modalidad de supervisión depende de las particularidades que interesa abordar, pues su objetivo es "estimular el progreso...", este simple hecho garantiza por sí solo la necesidad constante de supervisión "(Lemus, 1975 : 203). En el esquema No. 4 se presentan los tipos de supervisión según propósito.

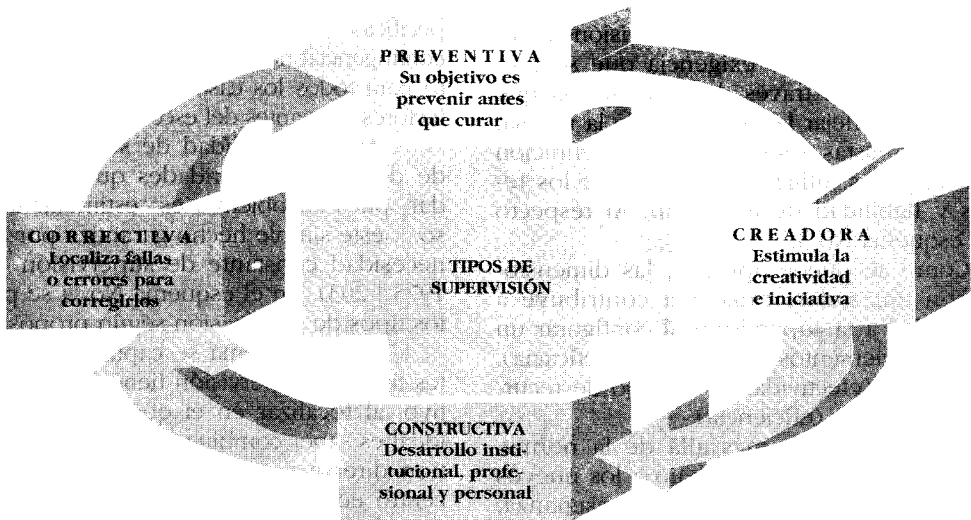
En el esquema se capta que los diferentes tipos de supervisión tienen un rasgo distintivo, al focalizar en el qué interesa hacer. Lo ideal es saber combinarlos para una mejor gestión directiva. Según las particularidades del centro educativo, el nivel de desarrollo, experiencia del personal docente y del supervisor, tipo de problemas que se enfrentan, se impulsará uno u otro tipo de supervisión, o la combinación de ellos.

Esquema No. 3



Fuente: Elaborado por Rosales, Rosa, Liberia, 1997.

Esquema No. 4



Fuente: Elaborado por Rosales, Rosa, Liberia, 1997.

En todo centro educativo se presentan una multiplicidad de factores que ameritan muchas veces prevenir problemas y obstáculos, otras corregir lo que no está marchando bien, otras estimular la iniciativa y creatividad de los sujetos, así como la búsqueda y diseño de nuevas formas de hacer las cosas.

2.6 Las funciones del supervisor

Las funciones del supervisor apuntan hacia las tareas que le corresponde asumir a éste. En ese sentido las funciones son variadas, puesto que tiene que manejar lo curricular y lo administrativo, la participación con actitud flexible, democrática y respeto a las diferencias y afinidades.

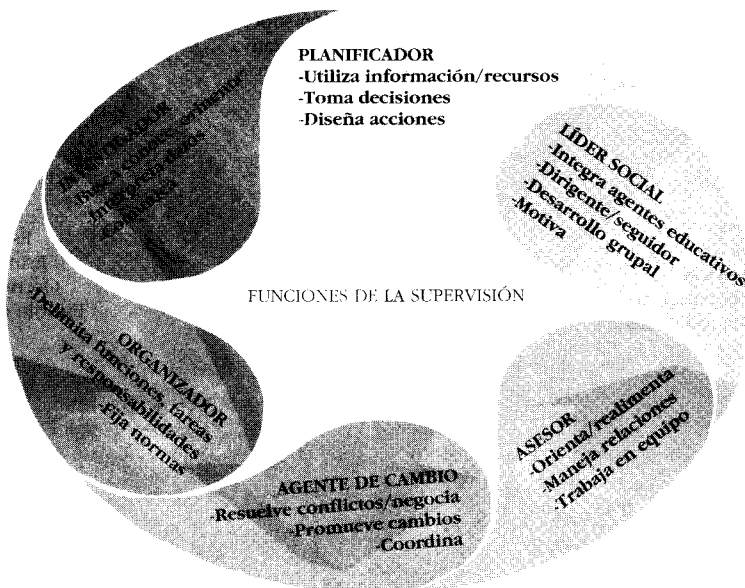
Debe "orientar, guiar, auxiliar, ayudar, estudiar y aprender constantemente, no sólo sobre su especialidad, también es importante actualizarse sobre otras áreas que influyen en los aprendizajes" (Bosco, 1994: 16), como el contexto económico social del país, avance tecnológico, ambiente institucional, relaciones

humanas, familiares y comunales.

"La función de supervisión tiene múltiples facetas dentro de una organización; contribuye al logro de los resultados, no da órdenes al equipo que decide, solo hace recomendaciones e induce a aceptarlas y ponerlas en ejecución. Tiene una mentalidad abierta al cambio y fomenta condiciones favorables para la renovación institucional; es alguien que anima, apoya y colabora con quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones y ejecutar las operaciones (Bosco, 1994: 9).

En síntesis el supervisor, como administrador educativo es responsable de guiar, motivar, orientar, comunicar, conducir, trabajar en equipo, resolver conflictos, definir estrategias, participar en actividades interpersonales, promover acciones de investigación, evaluación y capacitación, que permita diseñar acciones, conocer avances, logros y limitaciones, cambiar la dirección y métodos con cierta facilidad. En síntesis, el papel del supervisor es dinámico y requiere capacidad para asumir las funciones del esquema No 5.

Esquema No. 5



2.7 Métodos y técnicas de la supervisión

Los métodos y técnicas son herramientas que contribuyen al desarrollo de la supervisión. Según la teoría contingencial, la utilización depende del objetivo, el problema por atender, la destreza en su manejo, tiempo de que se dispone, características de los sujetos y la institución en cuanto espacio físico, recursos presupuestarios y logísticos.

Como su nombre lo indica, los métodos son formas estructuradas de procedimientos de actuación profesional, que señalan si la supervisión es de carácter participativa, de planeamiento, demostrativa, investigativa, reflexiva, focalizada en ciertos tópicos, de reconstrucción de escenas o de una combinación de varios aspectos de diversos métodos (Nerici, 1975).

Las técnicas se refieren a formas de acción más concretas de la supervisión, en el

tanto que equivalen a las maneras específicas de actuación en el contexto de los métodos. Estas pueden ser directas o indirectas, aunque la práctica diaria indica que esta división es muy mecánica.

Las técnicas directas, como su designación lo indica, operan llanamente sobre la situación que interesa trabajar, en lo individual, colectivo, de observación, discusión y confrontación de ideas, de experimentación de áreas de estudio. Mientras que las técnicas indirectas abordan lo que interesa recogiendo y brindando elementos para su tratamiento a través de formas englobantes, se manejan más elementos de indagación y estudio de situaciones contextuales. Ambas técnicas buscan operar, aportar elementos y generar condiciones para la supervisión. En el esquema No. 6 se aprecian algunos métodos y técnicas que plantea Nérici (1975).

Esquema No. 6

Métodos y técnicas de supervisión



3. Consideraciones en torno a la supervisión

Apunta a destacar cuatro aspectos sobresalientes que todo administrador educativo supervisor debe tener presente en la función supervisora, ya que ellas enlazan el desarrollo del centro educativo y las personas que participan en la supervisión. Estas consideraciones que posibilitan asumir ese reto son la supervisión como: generadora de desarrollo personal, generadora de cambio, liberación del potencial humano y comunicación.

3.1 La supervisión como generadora de desarrollo personal

¿Por qué se dice que la supervisión busca el desarrollo del personal? Sencilla y llanamente porque el capital humano constituye el principal factor de desarrollo en cualquier organización: la persona es vista como "llegar a ser" y la supervisión el instrumento de mejoramiento, de actualización y de desarrollo.

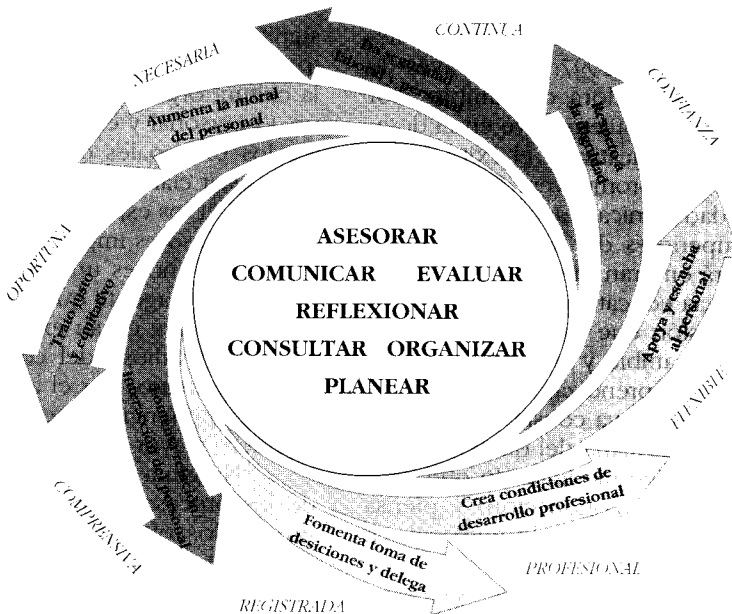
Dentro de esta consideración el supervisor requiere contar con recursos morales y relaciones humanas como complemento a sus conocimientos y posición para poder fomentar el crecimiento y perfeccionamiento de los sujetos. Debe mantener alta la moral del personal, brindando atención a la solución de sus necesidades y problemas, apoyándolos en su trabajo y propiciando condiciones para mejorar su desempeño académico, profesional y personal (Wiles, 1973).

"Podrán fallar la técnica y los materiales, pero habiendo buenas relaciones entre los distintos miembros del personal de un mismo nivel o sección o de distintos niveles de autoridad, se tratará de buscar solución a los problemas que aparezcan. En gran parte el clima de cohesión social, la responsabilidad de confianza en sí mismo y en los compañeros de trabajo, de sinceridad, lealtad e integridad institucional, profesional y moral depende de la supervisión" (Lemus, 1975: 210).

El quehacer educativo ha evidenciado que para que la supervisión sea generadora de desarrollo personal deberá manejarse tres instancias de actuación articuladas y complementarias. Esto se representa en el esquema No. 7.

Esquema No. 7

El supervisor como generador de desarrollo personal



Como se puede observar, la primera instancia está representada por el círculo que comprende las tareas de asesoría, reflexión, consulta, planeamiento, comunicación, organización y evaluación de la supervisión. Esto sirve de base para organizar la supervisión.

A partir de esto se deriva la segunda instancia, expresada por los vectores circulantes y envolventes que apuntan hacia la labor de apoyo, respeto, equidad, estímulo, confianza y clima laboral adecuado para el supervisor y supervisado.

Por último, en una forma encuadrante, la tercera instancia plasmada en letras, anota y destaca las condiciones necesarias de la supervisión como generadora de desarrollo personal. Para ello la supervisión debe investigar, planificar, sistematizar el medio que sirve de escenario a la actividad educativa.

Como se puede inferir del esquema No. 7, supervisor y supervisado constituyen una unidad en un ambiente laboral favorable; donde el supervisado siente el apoyo del supervisor, y el supervisor es valorado y percibido como útil y necesario por el supervisado.

3.2 La supervisión como generadora de cambio

En forma simbólica esta consideración comprende la siguiente frase: "¡El futuro no llega, se construye" (Alejo, 1997: 25) a través de una supervisión facilitadora de cambio. Por eso el supervisor es un sujeto clave en el desarrollo de la calidad educativa y el éxito de las innovaciones que se promueven. De su compromiso, capacidad técnica y apoyo que le den las instancias superiores del sistema organizacional, dependerá en gran medida su contribución a la excelencia educativa (Bosco, 1994).

Una supervisión que oriente al personal a trabajar sobre el cambio y la innovación, implica un proceso de aprendizaje personal y organizativo, pues esto se va construyendo, delineando en la vida cotidiana del quehacer educativo por lo que exige modificar lo que hace (prácticas, habilidades, conducción) y piensa (creencias y concepciones) en lo personal, en lo técnico e institucional.

El contexto organizativo es decisivo para facilitar o inhibir el cambio, por lo tanto, el

cambio debe hacerse desde dentro, trabajando al mismo tiempo el cambio en la cultura organizacional. Así el supervisor fomenta e induce al cambio sin perder de vista tres aspectos centrales: el proyecto educativo, la toma de decisiones participativa y democrática y el espíritu de trabajo de grupo.

Lo anterior significa que "una institución con capacidad interna de mejora y cambio no se construye sobre creencias, valores y normas de individualismo, aislamiento, dependencia, autonomía. Ello significa que una escuela con capacidad de desarrollo es una organización que, progresivamente ha ido configurando una cultura diferente, una cultura de desarrollo" (González, 1992: 74). Esto supone trabajar desde la supervisión, simultáneamente la cultura organizacional de la institución y el cambio en sí.

El supervisor puede llevar a cabo acciones que contribuyan a dinamizar todo el proceso organizativo, ayudar a sus miembros, "a realizar procesos de revisión conjunto de la práctica educativa, coordinar y facilitar el trabajo en grupo, servir de conexión con agentes externos, gestiones para conseguir recursos..., promueve la apropiación por parte de la organización y el compromiso (González, 1992: 75), al promover la capacidad lidera para el desarrollo y el cambio.

En síntesis, exige la creación de nuevos significados, modos de pensar, percibir y construir la realidad: trabajar el cambio es trabajar la cultura organizacional de la entidad educativa. El personal y el clima organizativo pueden ser los principales obstáculos para el cambio, al no estar clara la intencionalidad, los procedimientos ni los espacios de comunicación.

Por eso es importante tener presente que el personal no es un simple ejecutor de cambio, sino un agente que lo interpreta, lo define y lo construye en su experiencia cotidiana. Es un capital valioso del centro educativo, es el capital humano, por el acervo de conocimientos y experiencias que posee, que día a día adquiere mayor valor por su hacer diario.

"Ninguna metodología de mejoramiento de los procesos educativos será útil en el logro de los objetivos de un proyecto, sin la participación comprometida de las personas que los ejecutan. Se requiere compromiso, cooperación y apoyo" (Alejo, 1997: 20).

3.3 La supervisión como liberadora del potencial humano

El supervisor como liberador del potencial humano necesita planear bien y sistemáticamente las acciones, pues un grupo que no sabe a dónde va, tampoco sabe a dónde llegará. frente a incertidumbres como las señaladas, es importante destacar que la puesta en práctica de la capacitación y reaprendizaje son un estado permanente. La liberación del potencial se facilita cuando los sujetos y su contexto son tomados en cuenta, porque se da un compromiso al tenerse la oportunidad de estar implicado en las decisiones que se toman.

El supervisor debe fomentar la liberación del potencial humano por tener el personal un sentido de pertenencia hacia la institución y buscar satisfacer sus necesidades de realización, poniendo una racionalidad entre las ex-

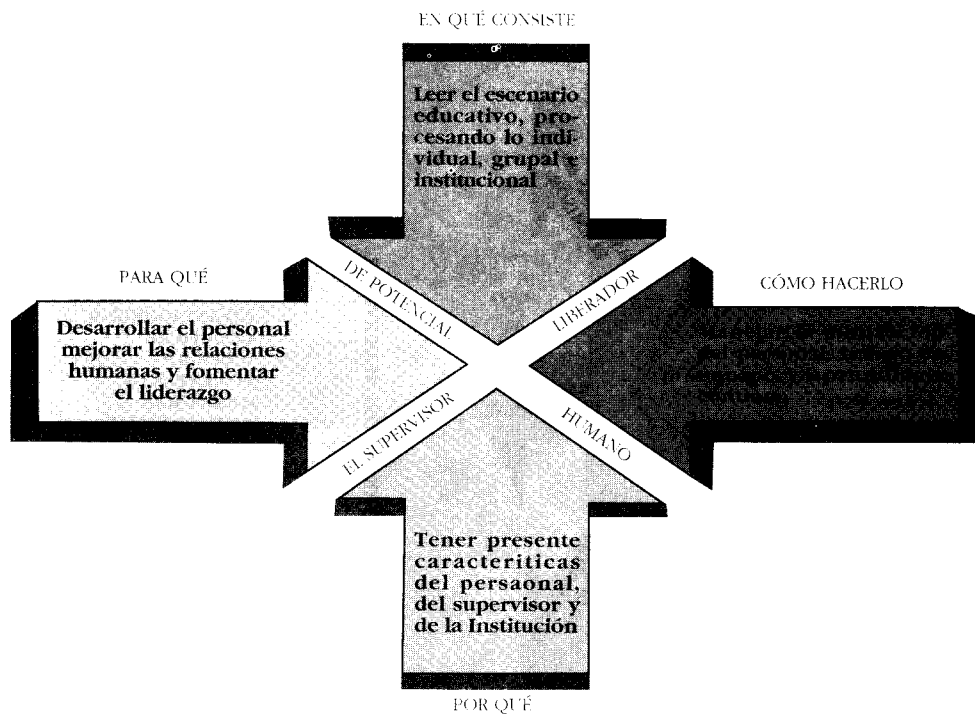
pectativas de su rol y logro de los objetivos. Esto fortalece la identificación y eleva la moral (Wiles: 1973).

Las estrategias de liberación del potencial humano exigen ser generadas y desarrolladas en el contexto y desde él. Esto no se da en un tiempo corto, es un proceso lento, cuidadoso y permanente en el que incide el clima organizacional.

“Para lograr una situación favorable el supervisor debe ser una persona con suficiente autoconfianza, respetuosa de la opinión ajena, capaz de admitir un error cuando se le hace ver, deseoso de buscar la superación y las mejores condiciones de trabajo para todo el personal, sin favoritismo de ninguna clase, justo, ecuánime, veraz y capaz, pero sobre todo con don de gentes y una conducta ejemplar (Lemus, 1975: 210). A continuación se pueden apreciar los elementos de la supervisión como liberadora de potencial humano.

Esquema No. 8

El supervisor como liberador de potencial humano



El resultado final es cambiar la forma de realizar el quehacer educativo diario a través de la adopción de una filosofía y forma de trabajo, significativamente diferentes a las que usaban al momento de iniciar el proceso de supervisión, pues las que se pondrán en prácticas son fruto del desarrollo de capacidades individuales y colectivas (Wiles, 1973).

3.4 La supervisión como comunicación

La comunicación asume gran importancia en la supervisión al ser una forma de interacción social, pues a través de ella se logra expresar información, conocimientos, percepciones y sentimientos.

A través de la comunicación la supervisión se delinea como un proceso de enseñanza-aprendizaje entre supervisor y supervisado, de intercambio, cooperación e interés en lo perso-

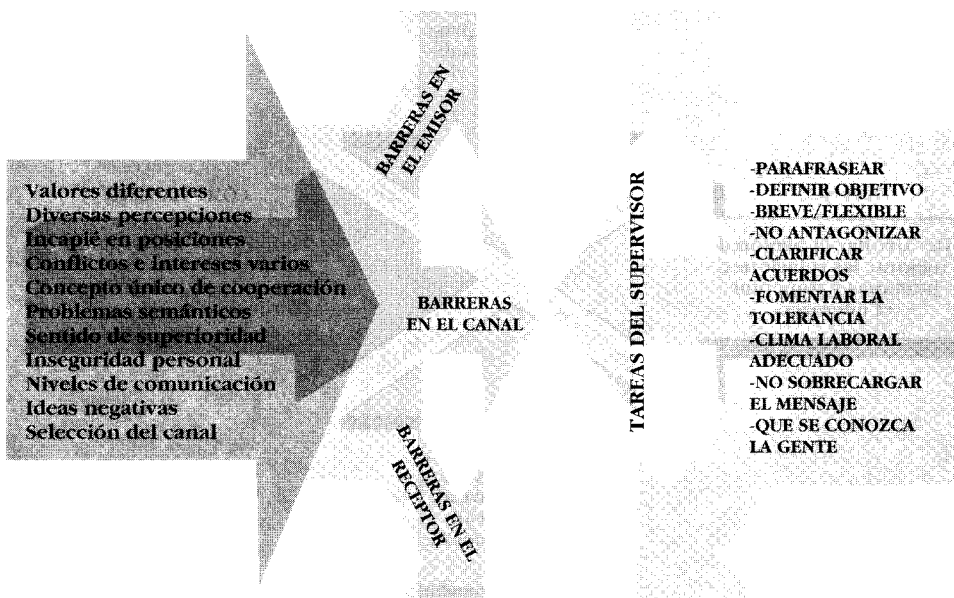
nal, en lo profesional y lo institucional. La comunicación es un vínculo en construcción diaria, que convierte a la comunicación en supervisión.

En la supervisión lo más importante es saber escuchar y hacer devoluciones oportunas. A través de la comunicación el supervisor brinda asesoría, apoyo y asistencia en lo humano-profesional al supervisado (en la dimensión humana y del proceso educativo). En la retroalimentación ambos se favorecen.

El proceso de comunicación es una tarea de todos y con todos, esto genera que se dé aportación de ideas e iniciativas, búsqueda y selección de las mejores opciones de desarrollo del centro educativo. Pero es compleja y tienen presencia varias barreras que la distorsionan si no se le presta la debida atención. Las barreras son diversas y multi-causales (emisor, receptor y canal) por lo que el supervisor debe asumir tareas específicas para superarlas. Esos elementos se expresan en el esquema No. 9.

Esquema No. 9

El papel del supervisor en la comunicación



Conclusión

La supervisión es un proceso interactivo entre los sujetos del escenario educativo, es parte de la gestión directiva y de la administración educativa. De ahí la relación estrecha entre supervisión y calidad educativa. Como proceso educativo que es, comprende ciertos componentes que configuran un marco de operación, donde hay principios que le dan sentido a la acción, dimensiones que marcan los niveles esperados y funciones que definen diferentes papeles que debe asumir el supervisor según la naturaleza de lo que se quiere lograr.

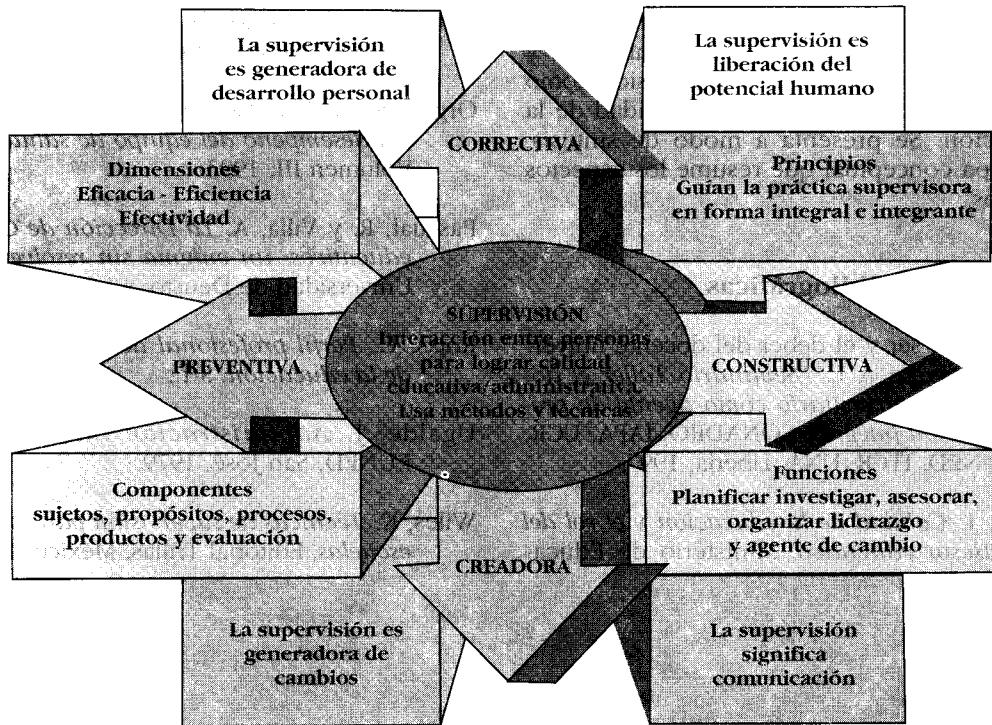
Se hace operativa o se manifiesta a través de los diferentes tipos de supervisión que focalizan áreas de actuación y que marcan una cierta intencionalidad en el corregir, pre-

venir, crear o construir. Para la puesta en práctica de estos modelos de supervisión se hace uso de diversos métodos y técnicas, como formas de acción, los cuales no son excluyentes entre sí, sino complementarios, ya que su combinación permite una mejor práctica supervisora.

Encuadrando la supervisión como proceso educativo se destacan cuatro consideraciones básicas que están enlazadas, porque cada una aporta elementos para hacer que ésta asuma ese carácter. Las consideraciones buscan hacer de la supervisión una acción de potenciación y crecimiento del personal a través de la práctica diaria e intencionada, donde una adecuada y ágil comunicación es fundamental para el desarrollo de la tarea educativa, así como para dar cabida a que la innovación y el cambio sean un norte constante.

Esquema No. 10

La supervisión como proceso educativo



Fuente: Elaborado por Rosales, Rosa, Liberia, 1997.

Orientar hacia la liberación del potencial humano implica hacer del "aprender haciendo", una inversión diferente, demanda valorizar y creer en las capacidades de cada uno de los participantes. Esto posibilita crear una cultura de cambio.

El supervisor es por excelencia un comunicador y no cualquier comunicador sino uno que fomenta la comunicación ascendente y descendente, que la estimula, la apoya y promueve el desarrollo de un pensamiento divergente para una mayor diversidad de ideas. Lo anterior demanda el desarrollo de la creatividad y la flexibilidad para responder a las necesidades emergentes de la institución, del colectivo educativo y del país.

Se puede concluir que la supervisión, como parte de la administración educativa es un proceso educativo complejo y multifacético, en el tanto que abarca varios componentes y exige el desarrollo de condiciones y habilidades en el supervisor y supervisado.

En la supervisión están presentes e inciden diversos aspectos del escenario educativo, lo que le da una cierta complejidad. Para poder captar mejor la presencia e integración de todos estos elementos que configuran y que le dan una unidad a la supervisión como proceso educativo que busca la calidad de la educación. Se presenta a modo de síntesis, un mapa conceptual que resume los aspectos tratados.

Referencias bibliográficas

- Alejo, H. El ser y el deber del docente universitario en A L. "Seminario Taller el docente universitario como agente de prevención integral. CONADRO, IAFA, UCR, UNED, ITCR, UNA, Liberia, 1997.
- Bosco, J. *Calidad de la educación y el rol del asesor educativo*. Ministerio de Educación Pública, Proyecto UNESCO/Países Bajos, 519, COS, San José, 1994.
- Díaz, F. y Rosales, R. *El reto de la Sede de Guanacaste: Competitividad en la producción del Capital Humano para el siglo XXI*. 1996.
- González, M. *El papel de los agentes de cambio en el desarrollo organizativo de los centros*. Universidad de Sevilla, España, 1992.
- Gurdián, A. y otras. *Tendencias de Graduación de la Universidad de Costa Rica 1980 - 1990*. Publicaciones de la UCR, San José, 1993.
- Leñeros, J. Calidad, una actitud humana. *En Revista Rumbo*, edición especial, 1995, San José.
- Lemus, L. *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. Editorial Kapeluz, Buenos Aires, 1975.
- Nereci, I. *Introducción a la supervisión escolar*. Editorial Kapeluz, Buenos Aires, 1975.
- Organización Mundial de la Salud. *Evaluación del desempeño del equipo de salud*. OPS, Volumen III, 1993.
- Pascual, R. y Villa, A. *La Dirección de Centros educativos: un enigma sin resolver*, ICE, Universidad de Deusto, s/f.
- Rojas, C. *Perfil profesional del administrador de la educación*. S/f.
- Ugalde, J. *Administración institucional*. EUNED, San José, 1979.
- Wiles, K. *Técnicas de supervisión para mejorar escuelas*. Editorial Trillas, México, 1973.