Universidad Pedagógica Nacional
“Francisco Morazán”
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Dirección de Postgrado
Maestría en Formación de Formadores de Docentes de
Educación Básica

Tesis de Maestría

“Análisis de los Procesos de Supervisión en la Educación Básica, Desde la Perspectiva de los Actores de los Distritos educativos del Municipio del Distrito Central”

Tesista

James Randolph Watters Acosta

Asesor de Tesis

M.Sc. Olvis Castro

Tegucigalpa M.D.C. Junio 22 del 2012

“Análisis de los Procesos de Supervisión en la Educación Básica, Desde la Perspectiva de los Actores de los Distritos educativos del Municipio del Distrito Central”

Universidad Pedagógica Nacional
“Francisco Morazán”
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Dirección de Postgrado
Maestría en Formación de Formadores de Docentes de
Educación Básica

Tesis de Maestría

“Análisis de los Procesos de Supervisión en la Educación Básica, Desde la Perspectiva de los Actores de los Distritos educativos del Municipio del Distrito Central”

Tesista

James Randolph Watters Acosta

Asesor de Tesis

M.Sc. Olvis Castro

Tegucigalpa M.D.C. Junio22 del 2012

M.Sc. DAVID ORLANDO MARÍN LÓPEZ
Rector

M.Sc. HERMES ALDUVÍN DÍAZ LUNA
Vicerrector Académico

M.Sc. RAFAEL BARAHONA LÓPEZ
Vicerrector Administrativo

Dra. YENNY AMINDA EGUIGURE TORRES
Vicerrectora de Investigación y Postgrado

M.Sc. GUSTAVO ADOLFO CERRATO PAVÓN
Vicerrector del CUED

M.Sc. CELFA IDALISIS BUESO FLORENTINO
Secretaria General

Ph.D. JENNY MARGOTH ZELAYA MATAMOROS
Directora de Postgrado

TEGUCIGALPA, M.D.C., JUNIO 22 DEL 2012

Terna Examinadora

Esta tesis fue aceptada y aprobada por la terna examinadora nombrada por la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, como requisito para optar al grado académico de Máster en Formación de Formadores de Docentes de Educación Básica.

Tegucigalpa, M.D.C., 22 de junio del 2012

M.Sc. Ada Alicia Aguilar Hernández
Examinadora presidente

M.Sc. Elma Barahona Henry
Examinadora

M.Sc. Olvis Adalid Castro González
Examinador

AGRADECIMIENTO

A todos los profesores y profesoras que han contribuido con mi formación profesional.

A Olvis Adalid Castro González, y al joven Josué Montoya, por todo el tiempo dedicado al asesoramiento del tema de investigación de mi tesis.

A mis compañeros y compañeras de maestría, con quienes compartimos momentos especiales los fines de semana durante el tiempo que permanecimos estudiando.

A José Denis Rivera a Fausto Emilio Castro, y a mis compañeros y compañeras de trabajo por toda la motivación y el apoyo brindado durante el proceso de mi formación.

A todas las personas que me permitieron entrevistarlas, que con su información contribuyeron a la realización de este estudio de investigación.

A los autores de los textos, revistas, tesis, y artículos con los cuales me documente.

DEDICATORIA

Al Creador del universo, por permitirme estar con vida, por darme la inteligencia, capacidad, ponderación, sabiduría, paciencia y aprender a respetar a aceptar a los demás.

A mi abuela (madre) materna, quien desde la riqueza de la pobreza y la fortaleza de su espíritu apostaron, por educarme.

A mi adorada esposa Dunia Medina de Watters (vieji) por su apoyo incondicional que en todo momento no me faltaron.

A mis queridos hijos, Ritza Fabiola Watters Medina, Dunia Edith Watters Medina, Y Marlon Osmedy Watters Medina, que han sido mi inspiración y motivación permanente.

A mis suegros por el apoyo moral que me brindaron, a mi familia en general y a mis amistades que estuvieron pendientes, en todo el proceso de mi formación profesional.

Índice General

AGRADECIMIENTO....1
DEDICATORIA....2
INTRODUCCIÓN....6
CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema....8
1.1 Formulación del Problema....9
1.2 Objetivos de la Investigación....9
1.3 Preguntas de investigación....9
1.4 Delimitación del Objeto de Estudio....10
1.5 Justificación....10
CAPÍTULO II: Marco Teórico....12
2.1 Conceptualización de la Supervisión....12
2.2 La supervisión moderna como área de la gestión de un centro educativo....12
2.3 Principios generales en que se fundamenta la supervisión moderna....13
2.4 Funciones y objetivos del supervisor....14
2.5 La supervisión y la calidad de la educación....14
2.6 Tipos de supervisión....15
2.7 La supervisión educativa en el contexto internacional....16
2.8 Criterios que Orientan el Proceso de Supervisión en estos países....18
2.8.1 La supervisión en América Latina....19
2.9 El Estatuto Ontológico y Epistemológico de la Supervisión....20
2.10 Acompañamiento Docente....21
2.10.1 Acompañamiento Docente y Calidad Educativa....23
2.10.2 Liderazgo para el Acompañamiento Docente....23
2.11 Las Visitas Como Recurso Para Supervisar....25
CAPÍTULO III: Marco Contextual....28
3.1 Evolución de la supervisión educativa en Honduras....28
3.2 El Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH) y sus Fundamentos....29
3.3 Normativa Nacional Sobre La Supervisión Educativa....33
3.4 La función Supervisora en los Distritos Educativos del Municipio del Distrito Central, de Francisco Morazán....38
CAPÍTULO IV: Diseño Metodológico....40
4.1 Enfoque y Tipo de Estudio....40

4.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 40
4.3 Operacionalización de las Categorías de Análisis 41
4.4 Sujetos Participantes 43
4.5 Técnicas de Análisis de la Información.....43
4.5.1 La Triangulación 45
CAPÍTULO V: Presentación y Análisis de Resultados 47
5.1 Percepciones de los Docentes, Directores de Centros y Directores Distritales respecto a la Importancia y Etapas de la Supervisión, y el Impacto de Ésta en el Rendimiento del Docente y del Estudiante 47
Categoría No. 1.- "Importancia de la Supervisión" 47
Categoría No. 2.- "Etapas o momentos de la Supervisión" 52
Categoría No. 3.- "Rendimiento del Docente y el Estudiante".....58
5.1.1 Consideraciones Finales A Partir de las Entrevistas a Directores de Centros 62
5.1.2 Consideraciones Finales A Partir de las Entrevistas a los Docentes.....64
5.2 Percepciones de los Directores Distritales respecto a las Técnicas y Enfoques Aplicados en la Supervisión a Centros de Educación Básica.....65
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 72
6.1Conclusiones 72
6.2 Recomendaciones 74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 77
Anexos 82
Anexo No. 1.- Guión de Entrevista Dirigido a Docentes 83
Anexo No. 2.- Guión de Entrevista Dirigido a Directores de Centros.....85
Anexo No. 3.- Guión de Entrevista Dirigido a Directores Distritales 87
Anexo No. 4.- Digitalización de Entrevistas a Directores Distritales 89
Anexo No. 5.- Digitalización de Entrevistas a Directores de Centros 104
Anexo No. 6.- Digitalización de Entrevistas a Docentes 117

Índice de Tablas

Tabla No. 1.- Categoría "Importancia de la Supervisión" y Subcategorías que la Integran, según Tipo de Informante.....48
Tabla No. 2.- Categoría "Etapas o Momentos de la Supervisión" y Subcategorías que la Integran, según Tipo de Informante.....55

Tabla No. 3.- Categoría “Rendimiento del Docente y del Estudiante” y Subcategorías que la Integran, según Tipo de Informante 59
Tabla No. 4.- Técnicas, Enfoques, Aportes y Hallazgos de la Supervisión, desde la Percepción de los Directores Distritales 66

Índice de Figuras

Figura No. 1.- Procedimiento seguido para el Análisis de los Datos 45
Figura No. 2.- Importancia de la supervisión, según directores distritales, directores de centros y docentes 51
Figura No. 3.- Etapas o Momentos de la Supervisión, según directores distritales, directores de centros y docentes 57
Figura No. 4.- Rendimiento del Docente y del Estudiante, según directores distritales, directores de centros y docentes 62
Figura No. 5.- Técnicas de Supervisión Empleadas por los Directores Distritales 68
Figura No. 6.- Principales Enfoques de Supervisión de los Directores Distritales 69

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la supervisión educativa ha cambiado radicalmente, pasando de cumplir meras funciones tradicionales de control y fiscalización, a constituirse como una herramienta de ayuda para mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. En cuanto al sistema educativo hondureño, si bien este tiene grandes falencias, la supervisión educativa se ha comenzado a aplicar de una manera constructiva, convirtiéndose en una pieza fundamental en los procesos de reforma que actualmente se intentan incorporar en pro de la mejora.

Tradicionalmente, los supervisores en educación, desde el contexto nacional, como en muchos otros casos a nivel latinoamericano y demás regiones del mundo, han venido desempeñándose solamente desde un enfoque fiscalizador, inspector y casi autocrático. Los nuevos cambios a nivel mundial, y la globalización, exigen de los sistemas educativos en general, y del hondureño, en particular, una profesionalización tanto de los procesos como del producto, que en el caso de la educación son los estudiantes, por lo que también se espera, implícita o explícitamente un cambio en cada uno de los actores de este gran escenario educativo.

Cabe mencionar aquí una idea que plantea Fullan (2002), citando a Miles (1964:1-2): “Una voz solitaria, no escuchada, señalaba quedamente el problema: Se ha empleado una extensa gama de estrategias: polémicas, manipulativas, tecnológicas, basadas en el prestigio, experimentales, morales. Pero el aspecto dominante... tiende a estar en el contenido de los cambios deseados, antes que en... los procesos de cambio”.

En ese sentido, Honduras ha comenzado a dar algunos pasos en la innovación de los procesos de supervisión. Hoy en día, hablar de supervisión “a secas” resulta en ocasiones inoportuno, si esta no cumple un papel de acompañamiento dirigido a los docentes, quienes al final son los que toman la iniciativa o no de implementar los cambios propuestos. En 2007surge el Sistema Nacional de Supervisión Educativa

(SINASEH), como una acción esencialmente orientadora, y con el fin de potenciar al máximo la transformación educativa.

Desde este escenario, se ha planteado la presente investigación, que tiene como propósito analizar los procesos de supervisión educativa llevados a cabo en el nivel básico, desde la perspectiva de los directores distritales, docentes y directores de centros, en el municipio del Distrito Central.

Este documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: El Capítulo I corresponde al Planteamiento del Problema, integrado por la formulación del mismo, los objetivos del estudio, las preguntas de investigación y la justificación. En segundo lugar se encuentra el Marco Teórico que fundamenta el estudio desde los puntos de vista de diferentes autores que escriben respecto a los procesos de supervisión, tanto en el plano local como regional e internacional; el tercer capítulo presenta un Marco Contextual, que hace referencia al actual proceso de supervisión llevado en Honduras, a través de la Secretaría de Educación, información que sirvió como un referente importante en esta investigación.

En el capítulo IV se encuentra el diseño metodológico del cual parte el estudio y que presenta los fundamentos técnicos sobre los cuales se desarrolló la investigación, conformándose por el enfoque y tipo de estudio, la población y muestra, y las técnicas e instrumentos implementados; luego se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos. La parte final está conformada por las conclusiones y recomendaciones sugeridas a partir de los resultados obtenidos en el estudio. Posteriormente se presentan los referentes bibliográficos que se consultaron para el desarrollo de la investigación, así como los anexos, que incluyen los instrumentos aplicados a los diferentes informantes.

Se espera que la información aquí recopilada sirva como referente para futuras investigaciones en la línea de la supervisión educativa en los niveles iniciales del sistema educativo hondureño.

CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema

Este capítulo es el fundamento del objeto de estudio y está integrado por la formulación del problema, donde se detalla la situación problemática abordada en el estudio y la pregunta general que orienta el mismo, así como los objetivos y las preguntas de investigación que orientan el estudio, y la justificación del trabajo.

Tradicionalmente, la supervisión educativa en los países de la región, y principalmente en Honduras, han venido cumpliendo una función netamente de inspección, olvidándose de brindar a los docentes y directivos de centros básicos una auténtica realimentación. Según Rojas, citado por Chacón (2002), la supervisión educativa contribuye a mejorar toda la situación educativa, por lo que se constituye como un elemento central y de respaldo para enriquecer la enseñanza, desde una función de asesoría, seguimiento y coordinación de fines, personas y medios que participan en el proceso enseñanza aprendizaje.

La situación de la supervisión educativa en Honduras ha venido reformándose. Desde la implementación del Sistema Nacional de Supervisión Docente en 2007, se ha venido brindando mayor atención al asesoramiento pedagógico; no obstante, existe muy poca información que permita evidenciar la forma en cómo los actuales procesos de supervisión y acompañamiento están beneficiando a los centros de educación básica.

Desde este escenario, el propósito de esta investigación se centra en conocer las percepciones sobre la supervisión educativa hondureña, según los directores distritales y directores de centros básicos, como autoridades educativas, así como de los docentes, como actores del proceso enseñanza aprendizaje y quienes al final son los que llevan a cabo los cambios y reformas propuestos.

En ese sentido, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son las percepciones que tienen los directores distritales, directores de centros básicos y docentes respecto al proceso de supervisión educativa?

1.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los procesos de supervisión educativa a partir de las percepciones de los directores distritales, directores de escuela y docentes de educación básica.

Objetivos Específicos

1. Identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de supervisión en la educación básica, desde la perspectiva de los actores.

2. Contrastar las percepciones que tienen los directores distritales, directores de centros básicos y docentes en relación al desarrollo de los procesos de supervisión educativa.

3. Determinar, desde la perspectiva de los actores, los cambios que es necesario realizar en los procesos de supervisión de la educación básica.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en los procesos de supervisión en la educación básica, desde la perspectiva de los diferentes actores?

2. ¿Cuáles son las percepciones de los directores distritales, directores de centros y docentes en relación al desarrollo de los procesos de supervisión en la educación básica?

3. Desde la perspectiva de los actores ¿qué cambios son necesarios en los procesos de supervisión educativa, desde la perspectiva de los actores?

4. ¿Qué aspectos podrían ser considerados, a partir de la participación de los diferentes actores, para diseñar una propuesta de mejora en los procesos de supervisión?

1.4 Delimitación del Objeto de Estudio

Esta investigación se desarrolló específicamente entre los meses de Enero a Mayo del año 2012 (ver Cronograma de Actividades, en Anexos), con 30 informantes tipo clave, distribuidos de la siguiente manera: 10 directores distritales, 10 directores de centros y 10 docentes, de educación básica, del municipio de Distrito Central, del departamento de Francisco Morazán, los cuales fueron escogidos de manera intencional, según se detalla en el apartado de Población y Muestra, del capítulo III: Metodología.

1.5 Justificación

La calidad educativa de nuestro país ha venido siendo uno de los principales temas durante los últimos años, y no precisamente por su excelencia, sino todo lo contrario.

El Proyecto MIDEH (2010:6), en su Informe de Rendimiento Escolar para el Departamento de Francisco Morazán plantea que, a nivel nacional, el rendimiento académico porcentual de Español en el primer ciclo de educación básica no cumple la Meta EFA (Educación Para Todos, por sus siglas en inglés), siendo de 59%, mientras que en Matemática, únicamente el primer grado de educación básica cumple con la Meta EFA (59%), encontrándose los demás grados de este nivel educativo muy por debajo de dicho indicador.

Para tales fines, la Secretaría de Educación cuenta con distintos organismos, dos de los cuales son la Dirección General de la Calidad (DIGECE) y la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente.

En este sentido, según UNESCO (2002), en su Informe Nacional Sobre el Desarrollo de la Educación, la DIGECE se propone, entre otras acciones, mejorar los servicios

de supervisión. Asimismo, el mismo documento plantea que, para la transformación de los programas de estudio, específicamente en educación básica, deben definirse los criterios de supervisión para el buen funcionamiento de la labor docente.

Como medida para contribuir al mejoramiento de la educación nacional, la Secretaría de Educación crea, mediante Acuerdo Nº. 1117-SE-06 de fecha 27 de abril de 2006 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 31.029 del 16 de junio de 2006, la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, dependiente directamente de la Secretaría de Educación y con la capacidad de coordinar, operacionalizar y ejecutar las políticas y directrices que en materia educativa se generen desde el nivel superior de la Secretaría hasta el centro educativo; su propósito principal es estimular el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la educación en función de los objetivos asignados al Sistema Educativo Nacional, comprendiendo además la orientación, coordinación y evaluación del trabajo escolar, de los proyectos para el desarrollo de la comunidad y de los servicios de extensión cultural. (UPNFM, 2010)

En 2009, la misma Secretaría de Educación, a través de la unidad arriba mencionada, diseña distintos manuales de supervisión, tanto de gestión pedagógica como administrativa, para coadyuvar en la mejora educativa.

El progreso de la educación, a partir de las reformas en materia de supervisión se ha venido sistematizando casi de manera exclusiva por las unidades que la llevan a cabo; pero existe poca información sobre las entidades quienes al final lleva a cabo estos procesos.

A partir de este contexto, se considera que el presente estudio vendrá a realizar grandes aportes en materia de supervisión escolar, específicamente en el nivel básico, en vista de que si bien en teoría se maneja el hecho de que los actuales procesos de acompañamiento docente han venido a contribuir de manera positiva con el proceso enseñanza aprendizaje, existe muy poca literatura respecto al impacto que esto ha tenido en la práctica.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1 Conceptualización de la Supervisión

El concepto de supervisión evidencia dos grandes aspectos, el primero se refiere a la supervisión tradicional y el otro se refiere a la supervisión moderna. Actualmente se puede seleccionar una gama de definiciones que abarcan desde las primeras del siglo XX hasta las elaboradas en nuestros días. Una de las primeras según De Hierro citada por Corella (2002:9) es la de Elliot (1914) que postula: “La supervisión trata de lo que debe enseñarse, a quién, por quién y con qué propósitos” pero poco a poco este concepto ha evolucionado hacia aspectos más próximos a la investigación científica, cuya finalidad es la búsqueda de soluciones a los problemas educativos.

Hoy en día la supervisión como función de la administración educativa constituye un medio de ayuda, respaldo, consejo y apoyo para los docentes, además de contribuir a elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje, labor que a nivel escolar es de gran responsabilidad para los directores y directoras, quienes deben supervisar actividades técnicas, pedagógicas y administrativas.

2.2 La supervisión moderna como área de la gestión de un centro educativo

La supervisión moderna, centra su gestión en el desarrollo de cuatro áreas fundamentales: Asistencia al docente, asistencia al educando, interacción con la comunidad y desarrollo curricular. Para Rojas, citado por Chacón (2002:260), su gestión se enfoca como “ayuda para mejorar toda la situación educativa” considerando como elemento central la innovación educativa. Además de contribuir con los docentes y las docentes como servicio de apoyo, respaldo y como medio para enriquecer la enseñanza, su función de asesoría, seguimiento y coordinación de fines, personas y medios que participan en el proceso enseñanza aprendizaje.

Al respecto Gento, citado por Corella (2001:165) afirma que los supervisores, en su calidad de responsables de la supervisión, juegan un importante papel en la provisión de medidas convenientes para evidenciar la calidad de la educación.

Desde esta perspectiva 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. Esta constituye, una nueva concepción de la supervisión educativa que además facilita un trato más humano para todos los agentes que participan en el proceso de enseñanza aprendizaje, posibilitando acciones más efectivas en el trabajo con docentes, alumnos, comunidad, y a la vez aprovechando mejor los recursos humanos, económicos y materiales del ámbito educativo.

2.3 Principios generales en que se fundamenta la supervisión moderna

Según Rojas, citado por Chacón (2002:259), la supervisión moderna debe tomar en cuenta siete principios importantes:

> 1. Debe considerar a todos los agentes que participan en el proceso educativo, docentes, estudiantes y padres de familia, además las actitudes, valores, hábitos, intereses propios de toda persona.
>
> 2. Se estima necesario reconocer los dones, méritos y esfuerzos de cada participante del proceso educativo así como sus limitaciones. Debe por lo tanto, respetar las diferencias individuales y realizarse en forma individual y cooperativa, con el fin de potenciar fortalezas y minimizar las debilidades.
>
> 3. 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.
>
> 4. Conviene partir de una investigación y comprensión del medio interno y externo en que se encuentra involucrada.
>
> 5. Debe partir de la indagación para decidir acerca de los medios u acciones por utilizar; y derivar de una situación sin imponerse, ni manipularse.
>
> 6. Debe hacer uso de diferentes métodos y medios de supervisión, para combinar alternativas de solución.
>
> 7. Efectuarse con acciones más que con palabras. Estos principios ponen de manifiesto un interesante conjunto de aspectos que enriquecen alimentan y fortalecen la supervisión educativa.

El reconocimiento de un cambio de paradigma entre la supervisión tradicional y la moderna, facilitan la comprensión de sus propósitos, fines y alcances. En esta línea, es necesario conocer un poco más acerca de las funciones del supervisor moderno.

2.4 Funciones y objetivos del supervisor

Existen funciones que caracterizan el que hacer actual del supervisor, entre ellas la de evaluación considerada consustancial a la supervisión con respecto a su importancia se debe aclarar que en todos los sistemas educativos y países desarrollados, la calidad de la educación constituye el eje central que facilita el progreso de las personas y el desarrollo de los pueblos. Según Gento, citado por Corella (2001:293). La evaluación como función propia de la supervisión, facilita los datos necesarios acerca del funcionamiento del centro educativo y acerca de los resultados que logra. Además, las funciones de asesoría, orientación e investigación ayudan a los maestros y maestras en su conocimiento de sí mismos, brindando la ayuda técnica oportuna y estimulando el espíritu de investigación que permite el auténtico perfeccionamiento docente.

Los objetivos del supervisor están orientados a lograr que los docentes conozcan y comprendan el concepto y las técnicas de la educación moderna además debe formular en colaboración con el personal los objetivos generales de la escuela, a fomentar el trabajo cooperativo, a descubrir y estimular las capacidades individuales, a orientar y asesorar a los maestros que recién se inician a investigar y corregir las causas de los problemas disciplinarios y a evaluar los resultados de la tarea escolar.

2.5 La supervisión y la calidad de la educación

En el marco de la realidad educativa costarricense, la supervisión es parte importante de la compleja tarea de mejorar la calidad de la educación. Según Lafourcade, Moya y Bosco (1996:3) la supervisión como función inherente al sistema educativo debe centrar su interés y preocupación en lograr crecientes niveles de relevancia y eficacia de la educación.

Desde la perspectiva de Rojas, citado por Chacón (2002:250), la supervisión es uno de los componentes de la organización escolar.

En ese sentido el centro educativo adquiere cada vez más importancia, pues la calidad de la educación se gesta, desarrolla y logra en el seno de las instituciones educativas. Un aspecto importante que vincula la supervisión educativa con la calidad de la educación es sin duda el conjunto de habilidades que necesita desarrollar hoy en día el director educativo.

De acuerdo con Rojas, citado por Chacón (2002:263) existen tres habilidades que se destacan:

> La **técnica**, que le facilita al supervisor o supervisora la aplicación de conocimientos, métodos, técnicas y equipos adquiridos a través de su experiencia es una habilidad técnico pedagógica.
>
> La segunda se refiere a la **parte humana**, que le ayuda al supervisor o supervisora a trabajar con las personas y mediante ellas de manera más efectiva permitiendo la comprensión de actitudes y la aplicación de un liderazgo eficaz.
>
> Y la tercera o conceptual, que facilita la comprensión de la organización en conjunto, además su relación con el entorno, y en el ajuste del comportamiento de la persona dentro de la organización.

Los agentes educativos hoy día se enfrentan a nuevos desafíos y requieren de orientaciones y apoyo que los conduzca hacia el progreso lo mismo que a superar sus limitaciones.

Desde la óptica de la supervisión, el gerente educativo debe evaluar y valorar el conjunto de elementos que interaccionan en procura de un apoyo integrado tendiente a favorecer las expectativas de elevar la calidad de la educación y consecuentemente del servicio educativo que ofrece el centro escolar.

2.6 Tipos de supervisión

El director o directora ante la moderna conceptualización de la supervisión debe ejercer autoridad compartida con las personas con quienes trabaja. Por lo tanto es conveniente que reconozca en sus actuaciones los diferentes tipos de supervisión que fortalecen en su labor.

De acuerdo con Briggs, citado por De Hierro (1974:10) se pueden distinguir cuatro tipos de supervisión: correctiva, constructiva, creativa y preventiva.

> La supervisión correctiva trata de localizar errores o defectos para corregirlos, de esta forma no investiga las causas de un problema. Generalmente el supervisor se considera la persona que sabe y por consiguiente el supervisado debe acatar todo lo que se le indica, sin posibilidad de llegar a dialogar y buscar soluciones compartidas.
>
> La supervisión constructiva trata de buscar soluciones a los problemas de una manera integral, involucrando una serie de factores que inciden en el proceso enseñanza aprendizaje. Esta clase de supervisión contribuye al desarrollo de la capacidad del educador que, como señala Rojas citado por (Chacón, 2002:252), promueve el desenvolvimiento profesional.
>
> La supervisión creativa, estimula y orienta a los educadores a buscar creativamente la solución de los problemas. Promueve el estudio y la investigación para renovar conocimientos y experiencias en el sentido de buscar la superación constante. Así lo indica De Hierro al afirmar "El maestro así orientado será más libre, más cooperador y más inquieto por un progreso profesional y personal.
>
> La supervisión preventiva trata de evitar los problemas antes de que aparezcan. Esto se lleva a cabo por medio de orientación y diálogo. Busca en todo momento fortalecer la preparación del personal por medio del estímulo. (Fernández, 1988:40).

En esta línea, De Hierro (1974:20) argumenta que las visitas se pueden realizar con diferentes objetivos dentro de los que se pueden citar:

1. Conocer a los docentes.
2. Conocer a los alumnos.
3. Evaluar el proceso enseñanza aprendizaje.
4. Evaluar la aplicación del asesoramiento efectuado.
5. Producir cambios necesarios para la educación.

Las visitas como medio o técnica de supervisión presentan ventajas como la de mejorar las relaciones entre todos los participantes; pero también presenta dificultades en el momento de realizarla por la actitud de rechazo que presentan algunos docentes hacia la misma.

2.7 La supervisión educativa en el contexto internacional

Según un estudio llevado a cabo por Carmena et al (2002) para el Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE),acerca de la Inspección Educativa en la

Unión Europea, la situación en los diferentes países es considerablemente heterogénea.

En un primer bloque de países *(Dinamarca, Finlandia y Suecia)* no existe la figura de la Inspección propiamente dicha, y las funciones correspondientes son llevadas a cabo por diversas instituciones administrativas. Así, en Dinamarca un asesor académico específico ayuda y aconseja al profesorado en el ejercicio de sus funciones. En Finlandia las Corporaciones locales supervisan la labor del director del centro al tiempo que asesoran al profesorado en colaboración con el Consejo Nacional de Educación. En Suecia también las Corporaciones locales supervisan y evalúan el sistema educativo de su zona, correspondiendo a la Agencia Nacional para la Educación la supervisión del sistema educativo nacional. Tanto en Suecia como en Finlandia los directores de los centros se responsabilizan de la supervisión pedagógica.

En un segundo bloque de países las funciones inspectoras están compartidas entre diversas instancias administrativas *(Alemania, Austria, Bélgica, Francia, Grecia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal y Reino Unido).*

En *Alemania*, los *Länder* son los encargados de supervisar los aspectos legales, académicos y, en los centros públicos, la gestión de personal. Para las cuestiones legales los *Länder* son apoyados por las autoridades locales. En el ámbito académico, las autoridades administrativas de los Estados se responsabilizan de la inspección de la enseñanza y del trabajo educativo en los centros públicos de Educación Primaria, Secundaria y Educación Especial.

En el caso de España, con una Inspección de Educación en cada una de sus Administraciones educativas, organizada jerárquicamente y distribuida territorialmente, y una Alta Inspección del Estado con una función básicamente homologadora; por otro, Italia, con una Inspección responsable de los asuntos administrativos y contables y una Inspección Técnica que atiende los niveles educativos, las materias y áreas operativas, con la función de verificar la calidad y el desempeño de las tareas de los docentes, directores de los centros y, en el caso especial de solicitarlo al mi-

nistro, de los directores de las oficinas educativas regionales, provinciales o locales; además, la Inspección Técnica realiza funciones de estudio, investigación y consulta.

2.8 Criterios que Orientan el Proceso de Supervisión en estos países

La supervisión es llevada a cabo por la Oficina de Evaluación de la Educación mediante visitas a las escuelas realizadas por un equipo de supervisores. El proceso de supervisión está basado en la exploración de tres áreas (en cada una de las cuales se debe dar cuenta de la situación específica de los estudiantes maoríes), cada una descrita como un conjunto de indicadores de resultados y procesos.

Cuadro No. 1.- Indicadores de Resultados y Procesos en la Supervisión Escolar

Compromiso del estudiante con el aprendizaje	• Calidad de la enseñanza • Evaluación y retroalimentación • Promoción del bienestar del estudiante • Vínculos entre la escuela y la casa
Conocimientos, habilidades y valores	• Apego al currículum nacional • Diseño y acceso al currículum
Gobierno y administración de la escuela	• Liderazgo profesional • Administración cotidiana • Planificación escolar • Revisión y desarrollo • Administración de recursos • Administración de personal

Fuente: Carmena et al (2002)

Las funciones atribuidas a la Inspección educativa en los países europeos, según el Carmena et al (2002), son las siguientes:

a) Controlar y supervisar, desde el punto de vista pedagógico y organizativo, el funcionamiento de los centros educativos, tanto de titularidad pública como privada.
b) Colaborar en la mejora de la práctica docente y del funcionamiento de los centros, así como en los procesos de reforma educativa y de renovación pedagógica.
c) Participar en la evaluación del sistema educativo, especialmente en la que corresponde a los centros escolares, a la función directiva y a la función docente, a través del análisis de la organización, funcionamiento y resultados de los mismos.
d) Velar por el cumplimiento, en los centros educativos, de las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes que afecten al sistema educativo.
e) Asesorar, orientar e informar a los distintos sectores de la comunidad educativa en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones.
f) Informar sobre los programas y actividades de carácter educativo promovidos o autorizados por las Administraciones educativas competentes, así como sobre cualquier aspecto relacionado con la enseñanza que le sea requerido por la autoridad competente o que conozca en el ejercicio de sus funciones, a través de los cauces reglamentarios.

2.8.1 La supervisión en América Latina

En América Latina el ámbito que requiere el supervisor de hoy debe contener elementos que influyan en las decisiones, calidad y eficiencia durante el desarrollo de las funciones como supervisor la acción supervisora a nivel institucional, regional, local y comunitario. Para ello, se necesita que el supervisor maneje con habilidades las funciones técnicas, administrativas y sociales, ya que ofrecen sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el funcionamiento institucional, dejando efectos positivos que conlleven a la calidad del acto de supervisar. Asimismo, cabe destacarse el hecho de que los supervisores son responsables de ayudar al docente a comprender y atender las necesidades ejerciendo su liderazgo democrático en forma integral durante el proceso.

Según el Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (IUMPM), el propósito de la supervisión escolar es, “establecer una unidad de esfuerzos entre los centros, a fin de que, en todos ellos, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera”. (IUMPM, 1986:71, en Mogollón, 2004). Este propósito va acompañado de una serie de funciones y actividades que cumple el supervisor escolar altamente calificado que le permiten orientar, planificar y evaluar las actividades académicas en las áreas de su competencia durante la consecución de metas con visión compartida.

Finalmente, el supervisor debe estar atento a enfrentar dilemas éticos en el orden sociocultural, humanista, psico-pedagógico, búsqueda de soluciones con actuación efectiva del quehacer pedagógico en las diversas áreas. (Nérici 1975:65-66).

2.8.2 Evolución de la supervisión educativa en Centro América

La supervisión educativa en Centroamérica ha evolucionado a través del tiempo presentando características propias en cada período de la historia. En la época colonial, la supervisión estaba en manos de la iglesia y los sacerdotes eran los encargados de dicha labor; esta consistía en vigilar y fiscalizar que se estuviera enseñando las primeras letras, cálculo y la doctrina cristiana.

Según Arias y Sanabria, citados por Chacón (2002:157), es así como hasta en ese momento se origina una de las fases de supervisión pues de acuerdo con Rojas citado por Chacón (2002:243), la primera de las etapas de evolución de la supervisión fue la de "inspección" o vigilancia. En este período la supervisión se caracterizó por la falta de orientación técnica y la ausencia total de la aplicación del método científico además por la poca promoción de la creatividad del docente y la carencia en cuanto a planificación e investigación. Posteriormente a partir del año 1823 y hasta nuestros días el concepto de supervisión es objeto de una importante evolución.

En la actualidad desempeñar la función supervisora, según manifiesta Rojas, citado por Chacón (2002:285,287), representa un acercamiento importante al aprendizaje de los niños y niñas de los países de América Central. También se debe destacar que la supervisión considera todos los elementos que influyen en el currículo y todas las modalidades del sistema educativo centroamericano. Así lo manifiesta.

2.9 El Estatuto Ontológico y Epistemológico de la Supervisión

Partiendo de lo que plantea el Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH)[1], puede afirmarse que la supervisión es una práctica que media el diseño de políticas educativas que tienen carácter normativo y, a la vez, la necesidad de ser implementadas; entre modelos pedagógicos y prácticas educativas; entre la lógica directiva y las necesidades docentes; entre las necesidades de los centros y las demandas de las comunidades; entre las competencias y el desempeño docente, y las estrategias y los estilos de aprendizaje de los alumnos; entre la cultura institucional de los centros y sus demandas de mayor responsabilidad a la comunidad, y entre la lógica social de las comunidades y sus demandas a la escuela por una mejor educación.

[1]Citado por el Blog Supervisionedu.honduras, de la asignatura de Computación y Educación de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (2010). Disponible en: http://supervisionedu-honduras.blogspot.com/

Dicho lo anterior, es necesario dejar claro que si bien la supervisión educativa o escolar es impensable e imposible en un sentido vertical y fiscalizador, es inevitable que uno de sus rasgos sea normar y normalizar, puesto que de todos los componentes estructurales del sistema educativo nacional (y de cualquier sistema, ya sea educativo o económico) la supervisión es la que se debe encargar de velar porque el sistema mismo funcione. En ese sentido, la vocación de la supervisión es sistémica y, a la vez, meta sistémica; y es ello precisamente lo que le permite y le exige a la supervisión la tarea y el carácter de normalizadora.

El estatuto epistemológico de la supervisión está dado y determinado por su naturaleza. Si la supervisión debe dedicarse no sólo a reflexionar sobre el sistema y verificar que el sistema funcione y logre sus propósitos, sino que también a asegurar la mejora del sistema y la mejora de la calidad delos servicios del sistema, es evidente que su estatuto epistemológico va de la racionalidad de la razón práctica a la naturaleza ontológica de los sujetos. Por ello se puede decir que, aun cuando su pretensión siempre sea sistémica, es en las ciencias humanas que la supervisión alcanza su rango de ciencia y en ellas es donde encuentra sus herramientas para la gestión de su trabajo.

La racionalidad científica de la supervisión se plantea porque logra contestar las preguntas básicas que se le hacen a los distintos saberes disciplinares siempre que pretenden convertirse en ciencia: ¿cuál es su objeto de estudio? y ¿cuáles sus métodos, procedimientos y herramientas de trabajo? Pues bien, la supervisión tiene como objeto el funcionamiento, el logro de los propósitos, la mejora del sistema educativo y la mejora de la calidad de los servicios educativos que presta; y para ello se vale de una serie de herramientas de trabajo pertinentes especializadas en función de las tareas y los propósitos que persigue.

2.10 Acompañamiento Docente

El estudio de las Teorías del Aprendizaje permite señalar que antes del siglo XIX los esfuerzos por indagar sobre el proceso educativo se centraban en la transmisión de

los Conocimientos verdaderos del maestro hacia la mente vacía del alumno quien, por imitación y repetición, debía aceptarlos, memorizarlos e incluirlos en su esquema mental. Sin embargo, a finales del siglo XIX surgen dos corrientes, la conductista y la Cognoscitivista, que sentaron las bases de la Psicología del Aprendizaje. Posteriormente, se realizaron estudios tomando elementos propios de ambas tendencias. De esta forma surgen los creadores de otras corrientes que son denominados eclécticos ya que no se polarizaban por el conductismo o por el cognoscitivismo. Estas consideraciones sirven de introducción para tratar de dilucidar la interrogante que hoy se presenta: ¿Es el Acompañamiento Docente una Herramienta de Construcción?, ya que, doscientos años después, la educación, en la práctica, ha hecho pocos avances. (Batlle, 2010)

Esta afirmación se visualiza en la parábola de Pérez (2004), quien en su obra “La Escuela del Ayer”, relata la historia de un hombre que durmió cien años y que al despertar se sintió perdido en un mundo de avances científicos y tecnológicos que no conocía ni comprendía; corrió desesperado de un lado a otro hasta que a lo lejos vio algo familiar, algo que no había cambiado, que se había mantenido inmutable con el paso del tiempo, y sí… efectivamente… era la escuela. Aunque a simple vista pareciese que se inicia el ensayo con una visión pesimista del hecho educativo, nada más lejos de su intención, pero una visión optimista tampoco permite tapar el sol con un dedo.

Existe una realidad que se debe aceptar y, partiendo de ella, identificar fortalezas y oportunidades de mejora para iniciar el camino hacia la construcción colectiva de un proceso de calidad educativa que se traduzca, a la vez, en bien común. Por su parte, un movimiento en pro de la elevación de los niveles de calidad de la educación debería iniciarse con un esfuerzo clarificador del concepto de calidad y sus implicaciones.

2.10.1 Acompañamiento Docente y Calidad Educativa

Una primera aproximación define la calidad educativa partiendo de la permanente y Tradicional referencia a una buena educación, a un buen plan de estudios o a una buena escuela, haciéndose partícipe del período de euforia planificadora y desarrollista de los años sesenta que echó raíces tan profundas que, casi cincuenta años después, aún sigue vigente. En tal sentido, Diez y Beeby citados en Vega (2004), coinciden al afirmar que "la calidad se atribuye a la acción de los factores cualitativos, es decir, aquellos elementos que no pueden expresarse cuantitativamente, o presentan serias dificultades a la cuantificación y que estos elementos están relacionados fundamentalmente con los procesos que determinan la llamada eficacia interna del sistema o calidad de la educación".

Sobre la base de estos planteamientos, el Acompañamiento Docente tiene como propósito la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo, en un contexto de comunicación horizontal. Sin embargo, en este punto surgen otras interrogantes:

- ¿Es necesario el acompañamiento docente?
- ¿Quién desarrolla el acompañamiento docente?
- ¿Los docentes acompañan a otros docentes?
- ¿Quién lidera el proceso de acompañamiento?
- ¿Quién acompaña y quién es acompañado?

Entre muchas otras interrogantes que se pueden presentar.

2.10.2 Liderazgo para el Acompañamiento Docente

Las empresas que pretenden ser competitivas y, más aún, las que lo logran, basan su estrategia en Nonaka y Takeuchi (2002) cuando afirma que en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento; y podríamos complementar esta frase agregando que en el ámbito educativo, este conocimiento debe ser producto de un acompañamiento docente que permita su fluidez a través de toda la estructura orga-

nizativa de la escuela, generando un liderazgo compartido que se traduzca en el cumplimiento de funciones que deriven en el logro de las metas planificadas.

Surge aquí otro de los elementos que hacen la diferencia entre un acompañamiento docente como herramienta de construcción o como arma de destrucción: el liderazgo. Quien asuma el acompañamiento docente como herramienta de construcción debe practicar un liderazgo innovador que impacte todos los sectores de la sociedad que hacen vida en la escuela.

Según Batlle (2010), debemos evolucionar de un liderazgo autocrático a uno participativo, basado en el empowerment; de un liderazgo de élite, enquistado en la estructura organizativa vertical del sistema educativo, hacia un liderazgo compartido y resonante distribuido entre todos los autores del hecho educativo; de un liderazgo manejado por dimensiones cuantitativas, de corto plazo y preocupado sólo por la medición de cuánto sabemos, hacia uno de tipo cualitativo, con valores de largo plazo y cuyos índices sean orientados hacia el qué sabemos, cómo lo utilizamos, cómo nos sentimos con ello y cómo lo compartimos con nuestro entorno; fundamentado en las dimensiones del aprendizaje: ser, hacer, conocer y convivir.

El mismo autor señala que los líderes del acompañamiento docente como herramienta de construcción determinan una nueva dirección, definen hacia dónde debe ir el proceso y cómo debe ajustarse constantemente. En ese sentido, continúa comentando lo siguiente:

> Deben establecer una visión para el futuro y las estrategias para llegar allá. Quienes lideran el acompañamiento docente deben comunicar exitosamente su visión con palabras y con hechos a todos aquellos que necesitan comprenderla y creer en ella, para que puedan llevarla a cabo. Este es un proceso de unificación de propósitos. Luego los líderes deben buscar la forma de obrar con energía, inspirar y motivar a los docentes, de modo que cuando comiencen a marchar en la nueva dirección, tengan la energía de superar las barreras y realizar la visión.
>
> En resumen, el líder del acompañamiento docente como herramienta de construcción puede definirse como aquel que posee competencias genéricas de logro y acción, de ayuda y servicio, de influencia, gerenciales, cognitivas y de eficacia personal que le permitan no sólo crear y articular una visión realista, creíble y atractiva sino también definir estrategias globales para el logro de ese sueño, dentro de una escuela concebida como organización horizontal que respete la diversidad y las relaciones interper-

> sonales, garantizando un liderazgo ético encaminado hacia el bien común y la responsabilidad social.

Finalmente, es importante destacar que el cambio es una decisión personal y quien asuma el acompañamiento docente como herramienta de construcción debe ser insistente y paciente, capaz de desarrollar el perfil anteriormente descrito; de lo contrario, se estará asumiendo el acompañamiento docente como arma de destrucción.

2.11 Las Visitas Como Recurso Para Supervisar

En el sistema educativo hondureño, las visitas son un factor fundamental, para supervisar la labor de los docentes. Al respecto, Tinoco (2007:41) plantea que este es uno de los principales recursos utilizados por los equipos de supervisión para la asesoría académica es la visita y permite concretar la asistencia académica de la supervisión a través del diálogo y de la observación de los procesos de trabajo de los colectivos escolares, identificándose necesidades de apoyo y construyendo estrategias de atención. En ese sentido, el mismo autor, hablando respecto al propósito de estas vistas, señala lo siguiente:

> A partir de las necesidades de la escuela, el equipo de supervisión define los propósitos de la visita, los ámbitos de incidencia, los momentos del año escolar para hacer acto de presencia, el tiempo de permanencia, las fuentes e instrumentos para la recolección de información, así como las estrategias para retroalimenta a la escuela y favorecer procesos de mejor. La visita implica el acompañamiento y seguimiento de la ejecución de los programas educativos y enfoques de enseñanza, de las acciones de la planeación de la escuela, pero también de la promoción de la autoevaluación escolar, y en su caso, posibilita contribuir con información de la evaluación externa del sistema y de la supervisión al análisis de la situación actual del plantel, de sus avances y retrocesos con el objeto de tomar medidas pertinentes.
>
> Durante las visitas al aula, quien supervisa debe contar con la habilidad y conocimientos necesarios para reconocer el manejo y dominio que el docente tiene de los enfoques de enseñanza, lo cual puede realizarse a través de la observación de las actividades, de la revisión y análisis de los cuadernos de los alumnos y del propio plan de clase, todo ello a fin de saber acerca de la naturaleza de los procesos que se desarrollan y poder orientar y fortalecer lo que se ejecuta en el aula.

Conde (2002) en una investigación acerca de la supervisión escolar en la educación primaria mexicana, realizada para el IIPE-UNESCO, afirma que “aumentar la frecuencia de las visitas es quizá la primera acción que realizan los integrantes de los equipos de supervisión para mejorar los resultados educativos”.

El número de visitas, así como su contenido y la concepción de su impacto es variable: oscila desde la clásica visita de fiscalización en la que se busca que los directores y maestros estén siempre preparados y tengan todo como le gusta al supervisor de la zona, hasta la visita que da seguimiento a la atención de los problemas educativos y brinda orientaciones precisas, realizada por el mismo supervisor, el asesor técnico pedagógico o el jefe de enseñanza.

En la investigación citada se nos muestra un ejemplo de la rutina clásica (apegada a lo establecido en el manual del supervisor) en las visitas a las escuelas:

> Converso con la directora sobre cómo ha trabajado, qué dificultades ha tenido y doy a conocer el propósito de mi visita. Entro a cada salón de clase, saludo, observo el trabajo de los alumnos y el maestro. Terminada la actividad, de acuerdo con los resultados de la observación, anoto mis observaciones en el libro de visitas y hago recomendaciones, por lo regular son invitaciones a mejorar. Checo los registros de asistencia de los alumnos, diario de asistencia de los maestros, cuadernos de planeación didáctica, expedientes de los alumnos y calificaciones y hago recomendaciones a la directora.

En ese sentido, se evidencia que en muchas visitas la simulación es la gran protagonista, los supervisores afirman que deben aprender a identificar cuando los maestros “montan el teatro para que el supervisor vea lo que quiere ver, se vaya contento y los deje en paz por dos o tres meses”, y no quedarse sólo en lo que se muestra, sino preguntar, indagar, participar, involucrarse en el proceso.

Cuando en la visita se pone énfasis en los procesos educativos, y, quien supervisa se involucra en la búsqueda de soluciones, se advierte el avance en dos aspectos: una tendencia a fracturar el ritual burocrático de la visita, el cual todos tienen muy bien ensayado; y se va frenando la inercia de trabajar básicamente para quedar bien con la autoridad y no para alcanzar los propósitos educativos.

Desde el punto de vista de Tinoco (2007), lograr que la supervisión se convierta en un verdadero ejercicio de asistencia técnica a la escuela, requiere que durante las visitas a los planteles se establezca una relación horizontal entre directores y maestros. Esto significa replantear la relación de autoridad entre la supervisión y el colectivo docente.

Continuando en esta línea, el mismo autor comenta lo siguiente:

> La necesidad de establecer un apoyo y asistencia académica al personal de las escuelas, exige a la supervisión que, sin perder su estatus de autoridad, construya una relación de diálogo horizontal con maestros y directores. A través de la visita a los planteles se alcanzan varios propósitos que incluyen desde la vinculación de la escuela con el sistema educativo, hasta el mismo apoyo académico. La visita fortalece la presencia institucional de la administración educativa, pues la supervisión funciona como un enlace entre los propósitos, metas y líneas de acción de las políticas del sector, del Departamento o de la Dirección de área, con los colectivos docentes, quienes pueden conocer de cerca lo que el sistema educativo les demanda, así como reflexionar sobre la importancia de su trabajo, en el marco de los propósitos de la educación pública mexicana.
>
> También ofrece información de primera mano al equipo de supervisión para dar a conocer a las autoridades superiores las necesidades de las escuelas hacia la administración educativa, con el objeto de afinar y hacer más pertinentes las iniciativas de apoyo que usualmente se dirigen a directores y maestros, además de que es una oportunidad para proporcionar un respaldo institucional a los procesos de mejora que éstos pueden estar realizando en la escuela. Una de las tareas de la supervisión consiste en conocer el avance de las escuelas en cuanto al logro educativo, para lo cual se requiere del seguimiento y evaluación, por ello la visita al plantel es un recurso insustituible. Los datos estadísticos y diversos documentos, que recuperan los integrantes del equipo de supervisión, ayudan a conocer los avances y las dificultades de las escuelas, pero el diálogo con maestros y directores en sus planteles complementa el panorama al acceder a información detallada de los procesos escolares y del funcionamiento regular de los planteles. La visita al aula es una actividad fundamental de la supervisión, sin embargo no hay aún consenso entre el personal que realiza estas visitas, en cuanto al propósito, contenido y aspectos formales de las mismas.

Las visitas de supervisión deben iniciar durante los primeros meses del año escolar, ya que se requiere garantizar el funcionamiento regular del plantel al comprobar que las condiciones físicas (aulas, servicios sanitarios, mobiliario, y otras), de recursos materiales (libros de textos y materiales de apoyo a los docentes, etc.) y de recursos humanos son suficientes para atender la matrícula.

Con esta visita la supervisión asegura que haya un buen inicio del proceso educativo al revisar aspectos administrativos y de organización fundamentales para las escuelas, pero también es la oportunidad de centrarse en aspectos de índole pedagógico, por ejemplo, corroborar que en la asignación de grupos y asignaturas se tome como base las competencias y la experiencia de los docentes, la pertinencia del acomodo de los horarios escolares, identificar el rezago educativo, estudiantes con necesidades educativas especiales, y otras.

CAPÍTULO III: Marco Contextual

3.1Evolución de la supervisión educativa en Honduras

Para entender el pasado, presente y futuro de la supervisión educativa hondureña, se requiere un ejercicio de revisión y análisis. Requiere reconocer que tanto el supervisor, campo y función supervisora, se han configurado en un proceso complejo de construcción social. Esta construcción social de la supervisión educativa, ha estado ligada a ciertas coordenadas que a través del tiempo han considerado el rumbo y ritmo del sistema educativo nacional. (UPNFM, 2010)

La Secretaría de Educación, a través del Manual de Supervisión Pedagógico-Curricular del SINASEH (2009), plantea que, al reflexionar sobre ¿cómo fue?, surgen otras preguntas asociadas que permiten arrojar luz sobre el fenómeno: ¿cómo se crea el cargo de supervisor educativo?, ¿cuáles fueron sus principales tareas? y ¿cómo era su relación con las escuelas y con el nivel central de la Secretaría de Educación? (Secretaría de Educación, 2009)[2]

En este sentido, la misma fuente señala lo siguiente:

> Intentar dar respuesta a preguntas como éstas, permitirá comprender algunas de las razones que configuraron esta función y que de una manera u otra se encuentran presentes en la actualidad.
>
> Esto es así porque nuestro sistema educativo conformó un cuerpo de actitudes y saberes que se fueron transmitiendo de generación en generación, tanto al interior del sistema educativo como en los centros de formación de profesionales de la supervisión; y la supervisión ha estado ligada a la función social de la educación, esta función supervisora permitía garantizar que lo que en el nivel central se decía, en los centros educativos se ejecutaba.
>
> El ejercicio de revisar esta historia, permitirá otorgar significado y sentido al conjunto de prácticas que en la actualidad se desarrollan así como a aquellas que se espera transformar. Se trata de comprender el pasado para explicar tanto el Campo como la Función supervisora.
>
> Por las características del territorio hondureño, la poca infraestructura y los escasos medios de comunicación, la tarea de controlar y vigilar se hizo generalmente en solitario y de forma aislada, esta función supervisora carecía de una estrategia de equipo, se supervisaba una cantidad de centros educativos que previamente le habían si-

[2]Manual de Supervisión Pedagógico-Curricular. Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente de la Secretaría de Educación de la República de Honduras.

> do asignado, los problemas generalmente eran resueltos de manera espontánea y poco colegiada.

Según Martínez (2006:55-56, citando a Membreño, 2003), en sus orígenes la supervisión educativa poseía un carácter de inspección, que consideraba que los docentes debían ser tratados como instrumentos que debían estar bajo supervisión constante como una forma de verificación de la utilización de métodos y procedimientos que determinaban los administrativos escolares y las autoridades que regulaban la acción educativa. Sostiene Membreño que, en un principio, el administrador de la institución era quien supervisaba lo que ocurría al interior del salón de clases.

En esta línea, el mismo autor afirma:

> Posteriormente y como consecuencia del proceso evolutivo de la educación y de la incorporación de nuevos actores, se determinó que el acto de supervisión lo realizaran personas externas a la institución, por lo que se pasó a designar comités especiales y oficiales religiosos que tenían el poder de visitar e inspeccionar las escuelas. A estos inspectores no les interesaba desarrollar las capacidades de los profesores con deficiencias, sólo se limitaban a juzgar el trabajo de los maestros.
>
> Entre 1930 y 1940 la supervisión comenzó a considerase como una práctica de relaciones humanas; evolucionó así de una idea de sanción a otra donde los docentes son al fin considerados como seres humanos con sentimientos, motivaciones y personalidad propia. (Membreño, 2003)

3.2 El Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras (SINASEH) y sus Fundamentos[3]

Con el proceso de modernización de la educación se estableció un conjunto de estrategias que trastocaron gran parte de la estructura del sistema educativo. De hecho, el impulso más visible se dio en lo que se conoce como el proceso de desconcentración educativa. Con ello, se trastocaron y replantearon los principales roles de actores involucrados directamente en varios campos de la burocracia educativa. Uno de los cambios más drásticos que se experimentó fue la desaparición de la figura del supervisor educativo, aunque se conservó la función supervisora. Se construyó así

[3]Por la importancia de este documento para el desarrollo del presente estudio, en este apartado se encuentran citas textuales del mismo, que permitirán comprender la realidad hondureña en materia de supervisión educativa, y la sistematización de las experiencias.

un escenario que dejó huérfana a la supervisión. (Secretaría de Educación: Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras, 2007)

El contexto del actual escenario educativo nacional está determinado no sólo por las necesidades y los problemas inherentes del sistema educativo nacional sino que también por demandas y necesidades creadas por el contexto internacional, más específicamente por la globalización cultural y la modernización tecnológica. Más allá de sus beneficios, uno de los efectos inevitables y perversos de la globalización es el descentramiento de las instituciones clásicas de la sociedad; el Estado-nación mismo ha tenido que reinventar sus límites y ajustarse a tareas menos pretenciosas y menos totalizadoras.

Dicho contexto ha propiciado la tendencia de desconcentración y descentralización del sistema educativo hondureño durante los últimos años, lo cual ha generado cierto grado de autonomía y mayor capacidad de gestión frente a la vieja tradición.

El Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras, propuesto por la Secretaría de Educación, señala que ahora el Estado es menos omnímodo y la cultura específica de los centros escolares comienza a ser cada vez más importante en la construcción de la identidad de las comunidades educativas. Los actores educativos, por su parte, no sólo muestran una mayor conciencia de su rol sino que mayor responsabilidad en el cumplimiento de sus responsabilidades y empoderamiento en la exigencia y disfrute de sus derechos. De tal manera que se puede decir que el valor en alza en educación ya no es la satisfacción de las necesidades y demandas del poder sino la creación de espacios para la participación de los actores educativos.

En ese sentido, el mismo documento continúa mencionando lo siguiente:

> La supervisión educativa es un sub sistema que se entrelaza con otros elementos de la transformación educativa que permite tomar decisiones, aumentar la participación de los actores y la mejora del sistema educativo en general garantizando el logro de los objetivos y metas establecidas. Las ventajas de la vinculación de la supervisión

> con otros elementos son el empoderamiento de los procesos, la responsabilidad en resultados satisfactorios y no satisfactorios y la coordinación entre todos los actores.
>
> Las preocupaciones en torno a la supervisión escolar se han comenzado a manifestar, en una escala internacional, desde por lo menos una década atrás; en el caso específico de Honduras, la Ley General de Educación se pronuncia por un modelo de Supervisión participativa. De acuerdo con esto, el supervisor deberá dejar su posición fiscalizadora, de experto, de asesor orientador y convertirse en un gestor que motive a la planeación y evaluación participativa de la labor educativa. A este respecto Roberto Pascual Pacheco hace un análisis de lo que esta propuesta implica; comienza por aclarar que el primer problema está en las diferencias de concepción de lo que es la "participación" y de cómo se pone en práctica, señala que la participación no se consigue con cambios de estructura, sino que es un modo de vivir, es decir, una cuestión de orden cultural, "la cultura de participación" donde está presente la forma de concebir y valorar las relaciones interpersonales, la comunidad, el grupo y los problemas.

Desde este escenario, la propuesta del SINASEH es planteada por parte de la Secretaría de Educación, como un nuevo modelo de supervisión escolar, que consiste en "transitar de un ejercicio de la supervisión escolar individual y aislado, a uno colectivo y colegiado", es decir, consolidar equipos de supervisión de los diferentes niveles de educación Prebásica, Básica y Media agrupados en un solo distrito escolar. Se pugna además por reorientar la función de la supervisión de la vigilancia y control a una gestión que intervenga en la planeación estratégica de los servicios educativos que ofrece cada municipio; se pretende entonces asumir la función de la supervisión como monitoreo, animación, gestión y acompañamiento docente en el aula de clases.[4]

Las iniciativas anteriores invitan a cuestionar por qué en el pasado los lineamientos para el trabajo de supervisión escolar no habían sido reestructurados, a pesar de la transformación que a partir de la reforma de la modernización educativa ha tenido el Sistema de Educativo Nacional, el hecho es la urgencia de reconceptualizar la supervisión escolar con base en los cuestionamientos que a su práctica actual se le planteen, y por tanto actualizar la normatividad respectiva.

Debido a la problemática expuesta, es necesario que se cuestione la concepción anterior de supervisión escolar, sus fines y sus estrategias, con la intención de trans-

---

[4]Tomado del blog "El Educador" (2009), acerca del SINASEH. Disponible en: http://www.blogger.com/feeds/5418627040848998997/posts/default

formar a la supervisión escolar en un proceso de construcción constante, que reconceptualice su función y aspire a comprender e incidir positivamente en su quehacer cotidiano, y en las prácticas educativas de los centros educativos, dado que, como señala Morín, “en educación, eso que estamos haciendo cotidianamente, en nuestro trabajo, es lo significativo”. En este sentido, proponemos encaminar la supervisión escolar hacia una labor de gestión institucional participativa y acompañamiento docente enmarcados en proyectos de investigación acción.

La gestión escolar por la que pugnamos, es un proceso mediante el cual se motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el centro educativo ofrece. Esto implica rescatar la operatividad de los órganos escolares más importantes, como las asociaciones de padres y madres de familia, consejos de maestros, gobiernos escolares y de ser necesario construir órganos nuevos, más dinámicos y completos, foros donde los participantes puedan expresarse libremente y donde se intercambien experiencias con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de los implicados, en bien de la labor de la institución. (Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras: Secretaría de Educación, 2007)

El trabajo del SINASEH integra actividades de organización en pro de un objetivo común, es decir, la coordinación como una organización en acción. Se debe rescatar la función práctica y positiva del proceso de “supervisión”, definiéndolo como el seguimiento de las acciones efectuadas durante la ejecución de un proyecto. Mediante la supervisión se podrán detectar las fallas de la organización, establecer las correcciones necesarias y tomar las decisiones pertinentes exigidas por la nueva situación. Sin embargo, estas decisiones no deben ser tomadas unilateralmente, sino que desde la conformación del proyecto se deberá pugnar siempre por la participación de todos los directamente afectados, es decir, se requerirá llevar a cabo una “planeación participativa”.

Promover una cultura de participación en las instituciones supone, en muchos casos, un auténtico choque cultural, que exige un cambio en las concepciones más profundas de la persona y de los grupos. Ésta es una empresa muy difícil que requerirá necesariamente de un proceso de "educación participativa", mismo que debe empezar por la formación de todos los miembros de la comunidad educativa, debiendo conocer, al menos, el significado de la participación, las condiciones técnicas, temporales y psicológicas para su éxito, las dificultades que hay que vencer, lo que exige de los participantes, y en general, el mapa conceptual y teórico de la participación que debe incluir las asociaciones de padres y madres de familia y el consejo de profesores. ¿Qué rol juega la supervisión educativa en un escenario en que no sólo el Estado sino que también la escuela ya no se encuentran en el centro de la sociedad y ni uno ni la otra tienen ya las potestades para el clásico ejercicio del poder y la función de control y además –aunque lo intenten– ya no les son permitidos?

3.3 Normativa Nacional Sobre La Supervisión Educativa

A partir de la década de los 50, según Martínez (2006), se inició en Honduras un proceso de modernización estatal, el Estado redefinió su papel como garante de los derechos sociales, se crearon una variedad de instituciones públicas. En el plano político, en la década de los 50, el Estado hondureño adaptó algunas características del modelo de Estado Benefactor, es decir, se proponía al menos teóricamente suplir los servicios sociales elementales de los hondureños (servicios de educación, salud, vivienda).

En el contexto anterior se implementaron un conjunto de medidas que afectaron al sistema educativo en sus diferentes niveles, entró en juego la centralización educativa, visualizada como un instrumento fundamental para el desarrollo económico de Honduras, que según el autor arriba citado, es una estructura burocrática, y afirma que la dirección, organización y supervisión de la Educación Media le correspondió a la Dirección General de Educación Media, que tenía las siguientes secciones: Dirección, Secretaría, Ciclo Común de Cultura General y Educación Media, Educación

Magisterial, Orientación Educativa y Vocacional, Supervisión, Estadística y Revisión de Expedientes, y Administración (Art. 12, Ley de Educación, 1989).

En el modelo centralizado, la sección de Supervisión de Educación Media estaba integrada por un jefe, un asistente técnico, un cuerpo de 18 supervisores nacionales para los diferentes ciclos y ramas de estudio (cuyo número se aumentaba de acuerdo a las necesidades educativas), una o más oficinistas. (Martínez, 2006: 54)

Desde el punto de vista de Milla (1970, citado por el Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras, propuesto por la Secretaría de Educación, 2007), la supervisión de Educación Media en Honduras se inició en el año de 1953 bajo la dependencia de la Dirección General de Educación Media, y aunque no existía un cuerpo especializado en supervisión educativa, ésta la realizaban maestros de Educación Primaria con experiencia en el nivel de Educación Media.

En el nivel medio del sistema educativo hondureño, los primeros supervisores se nombraron en el año de1953 bajo la coordinación de la Dirección General de Educación Media. Para la autora arriba citada, no está de más decir que estas funciones fueron asignadas en primer término “a maestros de educación primaria”. El rol que se les delegó a los supervisores como vigilantes y controladores del fiel cumplimiento de los objetivos de la educación nacional e intermediarios en la solución de la problemática en los centros educativos, los condujo a cumplir funciones no establecidas en la ley y a obtener un alto grado de poder de decisión en la solución de conflictos y en el otorgamiento de plazas, permutas, jubilaciones y asensos de los docentes.

La misma autora arriba citada sostiene en su tesis que el objetivo del I Seminario Nacional de Supervisión de Educación Media, celebrado del 19 de abril al 8 de mayo de 1954, fue favorecer la formación técnica del personal que ejercía funciones de supervisión educativa.

El Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras, propuesto por la Secretaría de Educación (2007) señala lo siguiente:

> Entre los aspectos que coadyuvaron al desarrollo de la Educación Media en Honduras están la creación, en 1957, de la Escuela Superior del Profesorado Francisco Morazán cuya función principal era la formación de docentes para el nivel medio de educación, y la creación de la Ley de Escalafón del Magisterio en 1968, su Reglamento en 1969 y el Reglamento de Educación Media. Lo anterior constituyó la base jurídica que sustenta el actual sistema educativo hondureño.
>
> Sin embargo, fue hasta el año de 1958 que se organizó la sección de Supervisión, la que en su estructura interna tenía un jefe de supervisión y cuatro supervisores. Este cuerpo de supervisores supervisaba directamente cuando se presentaba algún problema de gravedad en los centros educativos, su comunicación la realizaban a través de cartas y circulares, su mayor influencia en esta época la realizaron en los institutos de Tegucigalpa y San Pedro Sula dado que no se contaba con un sistema de viáticos.

Martínez (2006: 57-58) afirma que el hecho fundamental que transformó la concepción de la supervisión educativa fue precisamente la sanción de la Ley Orgánica de Educación mediante Decreto No. 79 de 14 de noviembre de 1966:

> …en el Capítulo VII de dicho Decreto se expresa que "*la supervisión tendrá por objeto estimular el mejoramiento cualitativo y cuantitativo de la educación en función de los objetivos asignados al sistema escolar del país*". El Capítulo IV expresa que "*la supervisión se organizará de manera que pueda extender su acción a todos los centros de enseñanza y servicios del ramo de la República y deberá integrarse en todos sus niveles con el fin de contribuir a la unidad del sistema escolar de la nación*". Con ello, "*el programa de supervisión comprenderá la orientación, la coordinación y evaluación del trabajo escolar, de los proyectos para el desarrollo de la comunidad y de los servicios de extensión cultural*". Este nuevo modelo de supervisión fue concebido como una acción técnica y administrativa y totalmente centralizado. Respondía al modelo educativo y de Estado de esa época, en la que se pensaba que la forma más eficaz de control era la toma de decisiones en una estructura centralizada.

El mismo autor plantea que la centralización educativa generó un proceso de burocratización alimentado por la necesidad de construir un aparato que ordenará la situación y permitiese visitar todos los institutos del interior del país. Controlará el cumplimiento de los objetivos educativos del Estado; este rol fue asignado a los supervisores educativos (Martínez, 2006: 3). La Ley Orgánica de Educación organizó la supervisión en el Nivel Primario estableciendo una estructura conformada por:

a. El equipo técnico del nivel central,

b. Los supervisores departamentales, y

c. Los supervisores auxiliares.

En el nivel de educación Media se constituyó un Equipo Técnico de cobertura nacional y con sede en las oficinas centrales de la Secretaría de Educación.

Estos equipos funcionaron en un sistema educativo con poca cobertura, de corte burocrático, vertical y eminentemente centralizado.

El protagonismo que desempeñó este cuerpo burocrático es incomparable, en el sentido que generó desequilibrio al interior de todo el sistema educativo y adquirió poder de decisión especialmente dentro de la estructura "clientelística" que se generó al interior del Ministerio de Educación, en donde el apoyo político es fundamental para el ingreso y movilidad laboral de todas las personas que acceden al sistema educativo. Se puede afirmar que los supervisores fueron el poder detrás del trono dentro del engranaje administrativo de Educación Media, lo cuál generó una dicotomía entre su praxis y las funciones asignadas legalmente.

De hecho, los supervisores servían de mediadores entre el nivel central y los centros educativos. Con ello, poco a poco se fueron constituyendo en una especie de bisagra, en un puente entre estos dos ámbitos. Esta función supervisora permitía garantizar que lo que en el nivel central se decidía, en los centros educativos se ejecutaba.

El modelo de gestión burocrática se caracteriza por la centralidad en la toma de decisiones, la *rutinización* de las tareas, la verticalidad en las líneas de mando, la poca importancia concedida a la innovación y al cambio, así como por la escasa o nula presencia del sentido pedagógico de la función supervisora.

Las reformas al sistema educativo hondureño (1972, 1984, 1987, 1991, 1994) estuvieron marcadas por "incoherencias históricas": por una parte se planteaba la democratización del sistema, y por otra existía una permisividad de prácticas "pedagógicas" autoritarias de supervisores y de otros actores educativos que actuaban de ma-

nera “elitista” y corporativa al interior de las instituciones educativas, representando un obstáculo para la concreción de la democratización educativa.

Desde 1994 la sociedad hondureña está experimentando un proceso de reforma educativa que inició con la denominada Escuela Morazánica. Se ha establecido una serie de cambios concretos en los modelos de gestión y en los procesos de decisión que van desde la descentralización de los servicios educativos y la elaboración de un nuevo currículo, hasta el planteamiento de una nueva estructura burocrática en educación y, como consecuencia, una redefinición en el rol de los actores que se configuraron con lógicas de la escuela centralizada. (Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras: Secretaría de Educación, 2007)

Con este fenómeno desaparecen responsables directos de la gestión supervisora. Lo anterior, se ve acompañado con el hecho que las universidades han reducido su oferta de formación relacionada con la supervisión educativa, las carreras específicas del campo de la supervisión han desaparecido totalmente.

Sin embargo, con la creación de las direcciones departamentales de educación comienza un proceso de desconcentración y, con ello, se configura una supervisión también desconcentrada. Aunque formalmente la figura del supervisor no existe, la función la asumen las direcciones distritales y municipales como una tarea más que realizan según las demandas del contexto. Por eso es que, aunque en el caso concreto del nivel de educación Media la supervisión ha desaparecido, no se puede decir que la supervisión haya desaparecido totalmente del sistema educativo nacional.

Este nuevo proceso de reestructuración burocrática trajo como consecuencia la supresión del cuerpo de supervisores que se había configurado como el modelo de la vieja escuela en todos los niveles educativos, y la creación de unidades de supervisión para todos los niveles educativos.

En la actualidad, con la transformación educativa, se generan diversos espacios, estrategias y una reconfiguración de roles que replantean el sentido y naturaleza de la supervisión. De hecho, la supervisión que se propone se enmarca en el nuevo modelo de gestión que incorpora a sus principios la calidad, el aprendizaje como eje articulador, la participación democrática de toda la comunidad educativa, ente otras.

Como una estrategia para hacer frente a esta situación, la Secretaría de Educación, mediante Acuerdo Nº. 1117-SE-06 de fecha 27 de abril de 2006 y publicado en el Diario Oficial La Gaceta No. 31.029 del 16 de junio de 2006, crea la Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, dependiente directamente de la Secretaría de Educación y con la capacidad de coordinar, operacionalizar y ejecutar las políticas y directrices que en materia educativa se generen desde el nivel superior de la Secretaría hasta el centro educativo.

3.4La función Supervisora en los Distritos Educativos del Municipio del Distrito Central, de Francisco Morazán

La labor supervisora en el Municipio del Distrito Central del, Departamento de Francisco Morazán, se lleva a cabo a través de las Unidades de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente de las Direcciones Distritales, y los directores de los centros educativos, implementando el nuevo modelo de supervisión educativa. La actividad supervisora se lleva a cabo a través de visitas a los centros educativos por parte del personal de las unidades distritales a los directores de centros y estos a la vez visitan a los docentes en sus aulas, con el objetivo de verificar los procesos pedagógicos y por ende la implementación de la instrumentalización del nuevo currículo nacional básico, lo anterior en algunos centros educativos donde los directores les interesa la calidad de los servicios educativos, quienes consideran que desde que se aplica la supervisión en los centros, los procesos han mejorado en el rendimiento académico.

Es necesario también establecer que hay directores que, por cuenta propia, no han permitido ejecutar la supervisión en sus centros educativos, ya que muchos de ellos

obedecen a ciegas a la dirigencia magisterial y otros por las relaciones tirantes en el clima institucional, lo que ha generado la ausencia de la supervisión en las aulas de clases.

CAPÍTULO IV: Diseño Metodológico

4.1 Enfoque y Tipo de Estudio

El estudio fue abordado desde un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, ya que se describen y analizan las percepciones de directores distritales, directores de centros y docentes. En coherencia al enfoque, por medios de las entrevistas aplicadas se buscó entender la perspectiva de dichos informantes sobre aspectos relacionados a los procesos de supervisión educativa en los centros de educación básica.

En ese sentido, Parrilla et al (2008) señalan que los estudios descriptivos buscan indagar cómo son los fenómenos y pretenden informar sobre un tema o ámbito; Hernández et al (2002:94) afirman que por medio de este tipo de estudios se busca especificar las propiedades importantes de eventos, midiendo diversos aspectos o dimensiones, mientras que Tamayo y Tamayo (2003:46) comentan que los estudios de tipo descriptivos se encuentran conformados por la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos.

Partiendo de estos planteamientos, y en coherencia con los objetivos que se pretendieron lograr a través de la investigación y las características de la misma, se consideró que tanto el enfoque como el tipo de estudio seleccionados y antes descritos fueron los más coherentes.

4.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la entrevista, cuyo instrumento fue una entrevista semi-estructurada, de la cual Gayou (2003) afirma: “Una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito. En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender al mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias. Define que el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es “obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos”.

Para la construcción de las categorías a considerar en las entrevistas se realizó una lectura inicial de la literatura existente sobre los procesos de supervisión, con el fin de identificar los aspectos que podrían consultarse y, como proceso de validación, el instrumento fue aplicado inicialmente a seis docentes y la subdirectora del Centro Educativo Maximiliano Sagastume; asimismo se entrevistó a 9 supervisores de la Unidad de Supervisión; también se tomaron en cuenta las observaciones realizadas por los directores distritales del departamento de Atlántida.

Las entrevistas realizadas a los distintos informantes contenían preguntas comunes, enmarcadas dentro de tres grandes categorías: 1) Importancia de la supervisión; 2) Etapas o momentos de la supervisión, y 3) En relación al rendimiento del estudiante, las cuales están conformadas por una serie de preguntas similares entre los sujetos, para facilitar su contraste al momento de la triangulación. Estas categorías se detallan a continuación.

4.3 Operacionalización de las Categorías de Análisis

Nº	***Categorías de análisis***	***Contenido de Entrevista Dirigida a Docentes***	***Contenido de Entrevista Dirigida a Directores de Escuelas***	***Contenido de Entrevista Dirigida a Directores Distritales***
1	Importancia de la Supervisión	1. ¿Considera usted que los procesos de supervisión y acompañamiento docente son importantes? 2. ¿Considera usted que las personas que llegan a supervisarle tienen las competencias para cumplir este rol? 3. ¿Qué opina de la actitud que muestra el supervisor al llegar al aula?	1. ¿Considera que los procesos de supervisión y acompañamiento son importantes? 2. ¿La supervisión que usted realiza a sus docentes promueve el desenvolvimiento profesional? 3. ¿Considera que la supervisión es fundamental en el buen desempeño de su gestión administrativa?	1. ¿Con qué frecuencia realiza los procesos de supervisión a sus directores/as de centros educativos? 2. ¿Considera usted que la forma de realizar la supervisión y el acompañamiento docente necesitan mejorar? ¿Como cuáles? 3. ¿Por qué considera usted que son indispensables los procesos de supervisión y acompañamiento docente? 4. ¿Cómo ha incidido su trabajo profesional como supervisor en el mejoramiento de la estadística de su distrito en relación a los indicadores del año anterior?
2	Etapas o Momentos de la Supervisión	1. Cuando el supervisor llega a su aula ¿desarrolla su trabajo aplicando los tres	1. Cuénteme un poco sobre su papel como supervisor, cuando usted llega al aula. ¿Qué es lo	1. ¿Qué métodos y técnicas de supervisión aplica al momento de realizar las visitas a lo directores y docentes?

Nº	Categorías de análisis	Contenido de Entrevista Dirigida a Docentes	Contenido de Entrevista Dirigida a Directores de Escuelas	Contenido de Entrevista Dirigida a Directores Distritales
		momentos de la supervisión (antes, durante y después)? 2. Cuando usted es supervisado (a) ¿recibe la realimentación oportuna para posibles mejoras? 3. ¿Las sugerencias o acuerdos que le da el supervisor le parecen adecuadas? 4. Cuando es supervisado por segunda o tercera vez ¿recibe la realimentación según los acuerdos y sugerencias de las visitas anteriores?	que hace primero? ¿Aplica las tres etapas: antes, durante y después? 2. Cuando usted realiza la labor de supervisión y acompañamiento a su personal ¿qué métodos y técnicas aplica? ¿Cuáles? 3. Cuando usted es supervisado ¿identifica cada una de las etapas del proceso de supervisión? 4. ¿Le parece que es adecuada la forma en que usted es supervisado por el Director Distrital y su equipo técnico?	2. ¿Qué enfoque de supervisión es el que más utiliza en su desempeño profesional? 3. ¿Con qué periodicidad reúne a sus directores de centros para tratar temas relacionados con la supervisión y el acompañamiento docente? 4. ¿Qué hallazgos ha encontrado en aquellos centros donde hay labor de supervisión en relación a los docentes y estudiantes?
3	Rendimiento del estudiante	1. ¿De qué manera considera usted que el acompañamiento docente le ayuda al buen desempeño de funciones pedagógicas, y la mejora del rendimiento de los estudiantes? 2. ¿Ha mejorado usted su desempeño como docente a través de los procesos de acompañamiento? ¿En qué aspectos? 3. ¿Qué considera usted necesario para mejorar los procesos de supervisión?	1. ¿De qué manera considera usted que incide su labor supervisora en el desempeño de sus docentes y el buen rendimiento de sus alumnos? 2. ¿Considera que su labor supervisora ha contribuido a elevar los indicadores educativos de su centro educativo? ¿De qué manera? 3. ¿Cómo valora usted el desempeño de los docentes en la implementación del Diseño Curricular Nacional Básico? 4. ¿Cómo considera usted que es la actitud de los docentes cuando reciben su visita en el aula?	1. ¿Considera que al realizar una segunda visita al centro se observa tendencia de mejora institucional? 2. ¿De qué manera considera que influye la supervisión que usted realiza, en la mejora del desempeño del personal directivo y docente de los centros educativos de su distrito?

Fuente: Elaboración propia.

También cabe destacar que, para aprovechar la experiencia de los directores de centros en otros aspectos de interés al estudio, se decidió no consultarlos sobre las recomendaciones que podrían brindar para la mejora de los procesos de supervisión, lo que pudo deducirse a partir de sus declaraciones sobre los demás aspectos.

Desde esta misma postura, los tópicos referentes a la frecuencia en que se desarrolla la supervisión, aspectos relacionados al monitoreo y seguimiento de la supervisión, las técnicas y enfoques de la misma, así como los hallazgos realizados en estos procesos y el aporte de la supervisión al rendimiento tanto de docentes como de estudiantes y de los centros, en cuanto a estadísticas y producto terminal, se consultaron solamente a los directores distritales.

4.4Sujetos Participantes

Para el desarrollo del estudio se consideraron los directores distritales y de centros básicos, así como los docentes de los diferentes establecimientos de educación básica del Distrito Central del departamento de Francisco Morazán, entrevistándose solamente a30 informantes tipo clave: 10 directores distritales, 10 directores de centros y 10 docentes, quienes fueron seleccionados de manera intencional, según la disposición que estos mostraron, su experiencia y trayectoria, entre otras características y requisitos básicos.

Los sujetos participantes fueron tanto hombres como mujeres, con edades entre los 30 y 60 años, con distinto tiempo de experiencia, que iba desde los 5 a los 25 años, y con una formación media en la que predominaron los maestros de educación básica.

4.5Técnicas de Análisis de la Información

Las entrevistas a los diferentes informantes tipo clave se realizaron por medio de una grabadora profesional de tipo periodista, para luego ser digitalizadas en formato de texto, en el programa Microsoft Word.

Los datos obtenidos a partir de la aplicación de dichas entrevistas se plasmaron en un documento anexo a la investigación, que sirve como referencia para la presentación y análisis de resultados, a través de una triangulación de las diferentes fuentes.

Los códigos para identificar a los informantes tipo clave serán los siguientes:

Cuadro No. 2.- Códigos de identificación de los informantes claves

Informante Tipo Clave	***Código***	***Observaciones***
Director Distrital	DD1… DD10	Este código se utilizará para presentar las declaraciones obtenidas a través de las entrevistas a los 10 directores de distintos distritos escolares del municipio de Distrito Central, de Francisco Morazán.
Director de Centro	DC1… DC10	Se utilizará este código para presentar las percepciones en las entrevistas a los 10 directores de centros básicos del municipio de Distrito Central, de Francisco Morazán.
Docente	DO1… DO10	Este código hará referencia a las opiniones proporcionadas por los 10 docentes de educación básica que serán entrevistados, según los distintos distritos escolares del municipio de Distrito Central, de Francisco Morazán.

La presentación de los resultados se realiza presentando las subcategorías para cada una de las categorías de análisis (importancia de la supervisión; etapas o momentos de la supervisión; y, rendimiento del docente y estudiante), las cuales serán ilustradas por medio de diagramas sagitales, apoyadas por las declaraciones más relevantes de los informantes.

Asimismo se presentan, de manera general, algunas declaraciones que servirán para caracterizar el proceso de supervisión escolar llevado a cabo en los diferentes distritos educativos.

Se han establecido de manera predefinida un conjunto de subcategorías para cada una de las categorías, con el propósito de clasificar de manera ordenada las declaraciones de los entrevistados, las cuales se muestran en el cuadro No. 3.

Cuadro No. 3.- Subcategorías Previamente Definidas*

Categorías Generales		
Importancia de la Supervisión	**Etapas o Momentos de la Supervisión**	**Rendimiento del Docente y Estudiante**
Subcategorías Previamente Definidas		
• Controla y Regula • Inspecciona • Asesora • Valida • Evalúa	• Antes • Durante • Después • Realimentación • Acuerdos y suge-	• En visitas posteriores se evidencia mejora • Aclara dudas • Dinamiza la clase • Colabora en un mejor pro-

• Genera información • Considera las necesidades educativas de los estudiantes • Considera las necesidades formativas de los docentes y autoridades • Considera las necesidades de los centros educativos	rencias	ducto terminal

*** NOTA:** Las subcategorías aquí plasmadas sirvieron solamente como un marco de referencia para clasificar los comentarios de los informantes por lo que, en el proceso, pudieron incluirse otras subcategorías, u omitirse algunas de las aquí mostradas.

La figura No. 1 ilustra el proceso que siguió en el análisis de los datos.

Figura No. 1.- Procedimiento seguido para el Análisis de los Datos

Fuente: Elaboración propia

4.5.1 La Triangulación

Una vez procesados los datos se pasó a realizar la descripción desde un enfoque de triangulación, la cual se entiende como una técnica de confrontación y una herramienta de comparación y de contraste de diferentes fuentes de información, que implica la obtención de relatos acerca de una situación de enseñanza desde tres puntos de vista bastante distintos (…) (McKernan, 2001).

Para efectos de esta investigación y tal como se observa en el quinto capítulo, para el contraste entre las opiniones de los informantes se realizó una triangulación a partir de las fuentes, según las categorías de análisis (definidas en el primer apartado de este capítulo), representadas a través de diagramas sagitales, mostrados al final de la descripción e interpretación de cada una de dichas percepciones.

CAPÍTULO V: Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se muestran y analizan los resultados del proceso de investigación, que tuvo como objeto de estudio el análisis de los procesos de supervisión en los centros de educación básica del Distrito Central de Francisco Morazán, desde la perspectiva de directores distritales, directores de centros y docentes.

En la primera parte de este capítulo se presenta el análisis de las percepciones de los docentes, directores de centros y directores distritales respecto a la importancia y etapas de la supervisión, y el impacto de ésta en el rendimiento del docente y del estudiante, mientras que la segunda parte del capítulo está integrada por las percepciones de los directores distritales respecto a las técnicas y enfoques aplicados en la supervisión a centros de educación básica.

5.1 Percepciones de los Docentes, Directores de Centros y Directores Distritales respecto a la Importancia y Etapas de la Supervisión, y el Impacto de Ésta en el Rendimiento del Docente y del Estudiante

A continuación se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las entrevistas, en relación a las categorías de análisis.

Categoría No. 1.- “Importancia de la Supervisión”

Partiendo de lo que plantean los distintos referentes teóricos, puede afirmarse que la supervisión cobra gran importancia en el plano de la política educativa, como estrategia educativa para la instrumentación de las reformas, seguimiento de acciones, impulso a las innovaciones, descentralización educativa y el mejoramiento de la calidad educativa.

En ese sentido, la supervisión debe orientarse en el control de la responsabilidad administrativa, cuya clave se encuentra en las competencias y gestión administrativa, lo cual sería de gran importancia en la actualidad, para hacer más eficiente la toma de decisiones.

Desde este contexto, los entrevistados atribuyen la importancia de la supervisión de manera heterogénea: para los directores distritales, por ejemplo, es más importante la función de control y regulación; para los directores de centros educativos es más importante la función evaluadora y aseveran que éstos procesos les sirven de apoyo, ya que orientan los procesos, mientras que los docentes también declaran que la supervisión es importante porque brinda control y regulación, y también manifiestan que los procesos de supervisión son relevantes porque consideran las necesidades formativas de docentes y autoridades, y contribuye a la innovación educativa.

Para los entrevistados, la supervisión es importante porque contribuye a mejorar la calidad de la enseñanza.

En la siguiente tabla se enumeran, de manera descendente, las subcategorías extraídas a partir de las declaraciones de los informantes en relación a la importancia de la supervisión, para luego ilustrar las relaciones planteadas.

Tabla No. 1.- Categoría "Importancia de la Supervisión" y Subcategorías que la Integran, según Tipo de Informante:

Directores Distritales	***Directores de Centros***	***Docentes***
1. Controla y Regula 2. Contribuye a mejorar la calidad de la enseñanza* 3. Contribuye a la innovación* 4. Sirve de apoyo* 5. Valida 6. Evalúa 7. Genera información 8. Considera las necesidades formativas de los docentes y autoridades 9. Considera las necesidades de los centros educativos 10. Orienta los procesos*	1. Evalúa 2. Sirve de apoyo* 3. Orienta los procesos* 4. Contribuye a mejorar la calidad de la enseñanza* 5. Controla y regula 6. Considera las necesidades formativas de los docentes y autoridades 7. Contribuye a la innovación*	1. Controla y regula 2. Considera las necesidades formativas de los docentes y autoridades 3. Contribuye a la innovación* 4. Considera las necesidades de los centros educativos 5. Orienta los procesos* 6. Sirve de apoyo* 7. Contribuye a mejorar la calidad de la enseñanza*

***NOTA:** Estas subcategorías no se definieron inicialmente. (Ver Cuadro No. 3)

En los directores distritales predomina la idea de que la importancia de la supervisión es controlar y regular las funciones en los centros educativos, ya que de esta

manera conocen cómo éstos se encuentran funcionando, para estar pendiente del trabajo que realizan los directores y de esta manera valorar el trabajo de cada distrito escolar. No obstante, los directores distritales también consideran que la supervisión contribuye a mejorar la calidad de la enseñanza de los centros ya que ayuda a determinar las debilidades que deben ser atendidas, tanto en docentes, estudiantes y aspectos administrativos.

Directores Distritales

Controla y Regula (CON).- *…porque uno se da cuenta cómo están funcionando los centros educativos… (DD2) Es porque hay que estar pendiente más del director, qué trabajo está realizando… (DD8) …porque así valoramos cómo estamos trabajando en el distrito… (DD9) …de esa forma nosotros comprobamos el trabajo que ellos están haciendo. (DD10)*

Contribuye a Mejorar la Calidad de la Enseñanza (MJC).- *Porque ayudan a mejorar la calidad educativa… (DD2)…de cuáles son las falencias y hasta donde uno puede llegar para mejorar… (DD4) Porque nos conlleva a una mejora, verdad, en el proceso educativo, en la enseñanza-aprendizaje. (DD6)*

Contrario a la opinión de los directores distritales, los directores de centros educativos consideran que la importancia de la supervisión radica en que está sirve para evaluar el logro tanto de docentes como estudiantes y de esta manera observar la calidad de enseñanza de los centros, es decir, verificar el desempeño de los actores del proceso enseñanza aprendizaje.

Asimismo, los directores de los centros aseguran que la supervisión también sirve de apoyo tanto a los docentes como a ellos mismos, por medio de los acompañamientos, los cuales brindan recordatorios oportunos para poner mayor atención a las debilidades y descubrir las fortalezas con que los centros educativos cuentan.

Directores de Centros

Evalúa (EVA).- *… ve el logro del aprendizaje tanto del alumno como del docente. (DC1)…muy importante, porque el director se da cuenta y valorar la calidad de enseñanza que está dando cada personal. (DC3) Porque verificamos el desempeño de los docentes y el aprovechamiento de los alumnos. (DC10)*

Sirve de Apoyo (APY).- *…que el maestro tenga siempre el apoyo del director… (DC4) …con el apoyo de parte de las supervisiones, los acompañamientos, entonces nos pueden hacer recordatorios eficaces… (DC5) …es la forma en que uno*

puede apoyar al docente, tanto en sus debilidades como también descubrir sus fortalezas… (DC8)

En esta categoría, los docentes al igual que los directores distritales, opinan que la importancia de la supervisión es controlar y regular las prácticas pedagógicas, por lo que consideran también que en la supervisión se toman en cuenta las necesidades formativas tanto docentes como autoridades.

Docentes

Controla y Regula (CON).- *…comprueba ya en la práctica, todos, todo lo que se ha propuesto el docente que ha presentado a su directivo en un comienzo del año lectivo… (DO2) …lo interesante es verificar los avances, verdad, de los objetivos cómo se están logrando en el proceso educativo… (DO5) …porque ellos lo están viendo a uno, el avance en el uso del Diseño Curricular Básico… (DO9)*

Considera las necesidades formativas de los docentes y autoridades (NCD).- *…nos ayuda a mejorar algo que no está bien, pues, entonces, mucho bien. (DO1)…las debilidades poderlas combatir con fortalezas en una forma adecuada, con respeto y dando las recomendaciones adecuadas, como dicen, dándoles solución y seguimiento, no es ir a criticar o ir a decir "usted está fallando en esto" sino "está fallando en esto, creo que tiene debilidad, pero puede mejorar de esta forma". (DO5)*

En la figura No. 1 se aprecian con mayor detalle y de manera triangulada las subcategorías que, de manera general, fueron declaradas por los entrevistados.

Figura No. 2.- Importancia de la supervisión, según directores distritales, directores de centros y docentes

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas con directores distritales, directores de centros y docentes.

Categoría No. 2.- "Etapas o momentos de la Supervisión"

En el proceso de supervisión se cumple en tres etapas: planeamiento, seguimiento o ejecución y evaluación, mismas que se ejecutan en todos los niveles administrativos y de atención del servicio educativo.

Según la teoría sobre supervisión educativa, el planeamiento se hace de acuerdo a la información básica de la que se dispone, dispositivos y normas técnicas vigentes; el seguimiento, o ejecución, sigue el desarrollo de las propias actividades y las de todo el cuerpo docente, y es una labor permanente; y la evaluación actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados.

En este aspecto, los directores de centros plantean que aplican los tres momentos de la supervisión; no obstante, se aprecia que la etapa que es aplicada con mayor frecuencia es el durante y el antes, poniendo menor cuidado al después, es decir a los acuerdos y sugerencias de los supervisores, aunque si bien algunos directores comentan que es todo si se realiza en sus centros.

Asimismo, se encuentra que algunos de los supervisores se han quedado simplemente en una etapa de fiscalización de inspección, verificando solamente las condiciones del aula material didáctico y planes de clase, razón por la cual afirman que no se aplican a cabalidad todas las etapas de la supervisión. Esta situación la atribuyen principalmente a la falta de tiempo, ya que comentan que éste es muy poco y que en las supervisiones deberían realizarse con mayor frecuencia.

Directores de Centros

Antes (ANT).-*…hacemos una reunión previa… acompañamiento docente programado, planificado… es donde le damos a conocer la guía, porque el propósito no es hallar en curva al maestro… (DC2) …lo que yo hago es elaborar mi ficha… doy a conocer a los maestros el objetivo, entro en empatía con el maestro… (DC4)*

Cuando yo llego al aula, yo primero saludo a los alumnos, saludo a la maestra, un poco alegre, para que así ellos se sientan en confianza y no sientan temor… hago

tal vez un rato ameno con ellos, les pregunto cómo están, platico con ellos un rato… (DC8)

Durante (DRN).-*…cuando hacemos la supervisión tenemos que estar casi en el desarrollo de toda la clase… el durante, usted puede ver si en realidad explota al niño, cómo entra al tema… (DC3) …observo la clase… cómo es el desarrollo de su clase… (DC4) …a veces vamos a ver el desempeño de algunas clases en particular… (DC5)*

…luego me voy donde el docente y me siento en una silla, no le digo "ando supervisando", le digo "la ando acompañando", entonces me siento en la mesa de la maestra y observo la clase, lleno la ficha… (DC8)

Después (DSP).-*si es el después, cómo lo evalúa. (DC3) …todo lo observado, hago la evaluación pertinente… (DC4) …después, ya termino, me vengo para el aula, me despido de los niños… (DC8)*

Acuerdos y Sugerencias (SGR).-*…se dan las sugerencias… se llena la ficha junto con el maestro, el maestro firma la ficha, la firma el director… se dan las orientaciones correspondientes, se asesora en qué, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades. (DC4)*

Dependiendo, generalmente se dan orientaciones por escrito… se le da al compañero para que lea, que firme si le parecen las observaciones que se le hacen… (DC5)

…le doy al maestro el documento que le he aplicado, que ella lo lea para ver si está de acuerdo… firmamos las dos… (DC8)

Fiscalización e Inspección (FIS).- *…voy con mi libro de actas y superviso los rincones… (DC5) [Verificar] la relación, las condiciones del aula… el material didáctico, si tiene los rincones de aprendizaje, si usa los documentos que contiene el Currículum Nacional Básico… (DC9)*

No se dan a cabalidad las etapas (NCB).-*…sí se hace, pero no a darle sugerencia. (DC1)*

Falta de Tiempo (FTM).- *…el tiempo es corto… yo siempre realizo eso en actividades dentro del mes, pero no como debería ser… (DC1)*

En cuanto a las opiniones de los docentes en este mismo aspecto, estos declaran casi de una manera similar la aplicación de los tres momentos de la supervisión (antes, durante y después), pero también se aprecian pocos comentarios respecto a la realización de sugerencias y el establecimiento de acuerdos entre el supervi-

sor y los supervisados. Al igual que los directores de centros, los docentes argumentan que las etapas de la supervisión no se dan a cabalidad debido a una falta de tiempo, ya que al ser muy poco, los supervisores se limitan solamente a revisar los planes de clase.

Docentes

Antes (ANT).-*…desde el momento en que le dan un comunicado de que sé qué fecha se va a realizar. (DO2)… se entrevista con uno y le dice a uno cuál es el objetivo… (DO8)*

Durante (DRN).-*…estoy dando la clase, observa un momento… (DO1) …se ubica dentro del aula, ahí con toda la libertad… (DO8)*

Después (DSP).-*…por último, dice las correcciones, las debilidades que encontró, las sugerencias… (DO8)*

Acuerdos y Sugerencias (SGR).-*…al final, pues, se va y las sugerencias y recomendaciones quedan. (DO1)*

Fiscalización e Inspección (FIS).- *…no sé si la palabra es correcta, si directamente, a pedir la libreta de trabajo… la supervisión no existe. (DO6)*

No se dan a cabalidad las etapas (NCB).-*…no se da realmente… sólo del durante… porque si se dieran los tres momentos fuesen tres etapas diferentes y no se da. (DO3) Casi nunca hacen completo… solo ven el durante y después… (DO9)*

Falta de Tiempo (FTM).- *…el problema es cuestión de tiempo, porque a veces para hacer una supervisión con los tres momentos, requiere estar en un todo, un proceso, y de repente toda una hornada… (DO5)*

Asimismo, los docentes afirman que la realimentación no se da como debe ser, declarando que son muy pocas los supervisores que hacen observaciones, destacando por lo general, solamente los aspectos negativos. (DO4)

En relación a la periodicidad con que se reúnen a los directores de centros para tratar temas relacionados con la supervisión y el acompañamiento docente, se aprecia que esto se realiza, por lo general, una vez al mes, aunque con la opción

de realizarse reuniones extraordinarias si así se requiere. En esta línea, los directores distritales comentaron lo siguiente:

> ***Directores Distritales***
>
> *…nosotros tenemos programado mensualmente una reunión con directores… para tratar las diferentes problemáticas que hay… (DD4)*
>
> *…las reuniones periódicas son una vez al mes; sin embargo, cuando se requiere, de acuerdo a las disposiciones de la Secretaría o las necesidades del distrito, se puede reunir dos veces al mes o una vez por semana. (DD5)*

La tabla No. 2 presenta, de manera descendente, las subcategorías que integran esta categoría, desde las percepciones de los entrevistados.

Tabla No. 2.- Categoría "Etapas o Momentos de la Supervisión" y Subcategorías que la Integran, según Tipo de Informante:

Directores Distritales	***Directores de Centros***	***Docentes***
1. Antes 2. Durante 3. Después 4. Acuerdos y sugerencias	1. Antes 2. Durante 3. Después 4. Acuerdos y sugerencias 5. Solo se fiscaliza e inspecciona* 6. Falta tiempo para ejecutar todas las etapas*	1. Durante 2. Después 3. No se dan a cabalidad las etapas* 4. Antes 5. Solo se fiscaliza e inspecciona* 6. Acuerdos y sugerencias 7. Falta tiempo para ejecutar todas las etapas*

***NOTA:** Estas subcategorías no se definieron inicialmente. (Ver Cuadro No. 3)

En su mayoría, los entrevistados afirman que se practica el antes, el durante y el después en la supervisión; sin embargo, en esta última etapa se practica muy poco la realimentación; según los docentes entrevistados, ésta se da, en la mayoría de los casos, de manera escrita por medio de las actas, y se lleva a cabo prácticamente solo por los directivos de los centros, aunque cabe mencionar que reconocen que en ocasiones se brindan orientaciones específicas, en especial cuando la supervisión se realiza más de una vez. La mayor parte de los entrevistados argumentan que en el *antes,* los supervisores notifican la realización de la visita, se elaboran las

fichas e instrumentos de supervisión, se entrevistan con los supervisados, para luego presentan los objetivos.

De igual forma, se aprecia que, si bien los directivos de los centros afirman realizar sugerencias, los docentes plantean que éstas en ocasiones no tienen mayor impacto, ya que son guiadas solamente por el momento, pero algunas veces son apegadas al CNB y las mismas son actualizadas. Cabe mencionar que se menciona poco que las sugerencias vayan acompañadas de acuerdos, lo que indica que aún existe cierta tendencia a desarrollar la supervisión de una manera fiscalizadora y de inspección, tanto de los planes de clase como del desarrollo de las mismas, los rincones de aprendizaje, el material didáctico y demás aspectos técnicos. Los entrevistados argumentan que la falta de tiempo es un factor que incide para no ejecutar a cabalidad todas las etapas de la supervisión.

En la figura No. 2 se resumen las subcategorías comunes encontradas por medio de la triangulación de las declaraciones de los informantes.

Figura No. 3.- Etapas o Momentos de la Supervisión, según directores distritales, directores de centros y docentes

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas con directores distritales, directores de centros y docentes.

Categoría No. 3.- “Rendimiento del Docente y el Estudiante”

Los distintos autores señalan que muchas veces el desarrollo profesional promovido en los centros se centra sólo en los conocimientos y las habilidades de los profesores como miembros individuales. Esto no es suficiente, debe existir también un desarrollo organizativo puesto que los recursos sociales o relacionales son clave en la mejora de los centros.

En relación a lo anterior, Fullan (2002:4-5)ha sintetizado ocho lecciones básicas y que surgen del paradigma del cambio dinámico, mismas que deben ser tenidas en cuenta por la supervisión escolar, estas lecciones son:

1. No se puede mandar lo que los centros tienen que hacer.
2. El cambio en educación supone un avance hacia algo que es parcialmente desconocido e implica incertidumbre y necesidad de aprender continuamente.
3. Los problemas son inevitables en los procesos de cambio y sólo a través de ellos es posible encontrar nuevas soluciones.
4. La previsión detallada de todo lo que va a implicar el cambio tiene el riesgo de no acertar en la previsión.
5. El individualismo y el colectivismo deben tener igual poder. La colegialidad y la aportación individual deben caminar juntas.
6. Ni la centralización ni la descentralización funcionan de forma independiente. El centro y los supervisores se necesitan mutuamente y deben mantener un continua negociación.
7. Los centros deben mantener conexión con su comunidad escolar y con su entorno.
8. Los responsables de las innovaciones educativas y de la mejora de los centros son todos los que están implicados en su funcionamiento, también los administradores y supervisores.

En este sentido se aprecia que, si bien la supervisión educativa en nuestro país no ha alcanzado los niveles esperados, ha existido un cierto incremento en el rendimiento, principalmente del docente, evidenciado en segundas, terceras y demás visitas de supervisión, lo que a mediano y/o largo plazo se espera que impacte en el rendimiento de los estudiantes.

Dichas mejoras, según los entrevistados, se reflejan de manera descendente, en la tabla No. 3.

Tabla No. 3.- Categoría "Rendimiento del Docente y del Estudiante" y Subcategorías que la Integran, según Tipo de Informante:

Directores Distritales	*Directores de Centros*	*Docentes*
1. En visitas posteriores se evidencia mejora 2. Disminución de reprobados* 3. Reducción de desertores* 4. Disminución de ausentismo*	1. Contribución a un mejor producto terminal 2. Disminución de errores* 3. Las clases se están dinamizando 4. Orientación a la mejora* 5. Mejoramiento de la comunicación* 6. Reconocimiento de las debilidades y fortalezas*	1. Orientación a la mejora* 2. Contribución a un mejor producto terminal 3. Las clases se están dinamizando 4. Disminución de errores* 5. En visitas posteriores se evidencia mejora

***NOTA:** Estas subcategorías no se definieron inicialmente. (Ver Cuadro No. 3)

Se aprecia que el rendimiento, según la totalidad de los directores distritales, comienza a evidenciarse en visitas posteriores de supervisión. Para los directores de centros, los principales factores en los que se está mejorando son la contribución a un mejor producto terminal, es decir, a un mejor estudiante, y también que se estén disminuyendo errores y dinamizando las clases; mientras que para los docentes, los factores en los que se está incrementando el rendimiento, tanto de docentes como de estudiantes es que se está orientando a la mejora en el proceso educativo, se está contribuyendo en un mejor producto terminal (estudiante), y la dinamización de las clases.

Directores Distritales

Mejora del rendimiento en general (MRG).- *…han mejorado la enseñanza-aprendizaje, se ve que los maestros… son entregados (DD1) …bastante mejora en el aula de clase… la siguiente ves que llega, ya mira el aula en un ambiente diferente… maestros más empapados de la metodología… (DD2)*

Sí hay cambios… como la calificación [al maestro]… (DD6) …la motivación de estos docentes… (DD7) …en cuanto a la aplicación del enfoque (DD8)

Lo hemos visto, y lo hemos comprobado, hay centros educativos que estoy satisfecha… (DD8)

Mejora en el rendimiento del estudiante (MRE).- *…niños de Primer Grado leyendo en el mes de abril… (DD3) Sí, en la mayoría se ha observado que han mejorado. (DD6)*

Mejora en los directivos (MDI).- *Mejoras en cuanto a relaciones humanas… pidiendo capacitación… (DD1) …hay más compromiso por parte del director… hay más acercamientos… (DD2) …su gente se prepara mucho mejor… (DD3)*

Disminución de la deserción, reprobación y ausentismo (DDR).- *…menos deserción, menos reprobación… (DD2) …uno de los indicadores que ha venido a mejorar es la asistencia… la merienda… y la permanencia en los centros educativos. (DD9)*

Para los directores distritales, la supervisión ha contribuido en los últimos años a mejorar las estadísticas educativas, en cuanto a la disminución de en la deserción de los estudiantes, así como la reprobación y ausentismo de estos.

En este sentido, los docentes opinaron de manera similar, argumentando que además de mejorar es el rendimiento de los docentes y estudiantes, se están incrementando los indicadores de calidad en educación, así como la implementación del Diseño Curricular Nacional Básico.

Directores de Centros

Mejora en el rendimiento de docentes y estudiantes (RDE).-*más que todo en la comunicación… (DC1) …en acompañamiento en cualquier momento que están los muchachos, que tengan algún problema, en especial de aprendizaje o de conducta… (DC5)*

Yo miro que incide, porque hay cambios en el maestro, hay cambios positivos, si está cometiendo algo que no es correcto… el maestro cambia la forma de los métodos, las técnicas que utiliza… el alumno va a recibir otra mejor enseñanza. (DC8)

Mejora en los indicadores (MIN).- *…hay menos deserción escolar …el alumno está más integrado en cada una de las actividades …evitar deserción y reprobación escolar. (DC4)… por ejemplo en lo que es la deserción escolar… la escuela, ha mejorado, hasta (DC8)*

Implementación del Diseño Curricular Nacional Básico (CNB).-*…se lleva ese proceso, el enfoque comunicativo: (DC1)*

…como que no queremos soltar lo pasado… lo que se hace es una combinación de metodología (DC2) hay maestros que todavía no agarran el ritmo de ese diseño y se van a lo tradicional… (DC6)…tenemos que contar con todas las herramientas necesarias, contar con todo el recurso didáctico…

con todo el apoyo de la Secretaría de Educación… (DC4)… hay obstáculos… en cuanto a la provisión de textos, de toda la serie de textos, estándares, el Currículum Nacional Básico. (DC9)

Los docentes opinan que por medio de la supervisión se están fortaleciendo algunas conductas positivas en ellos, tales como una mayor responsabilidad, el uso de metodologías actuales, un mayor compromiso y la aplicación de las nuevas metodologías planteadas por la Secretaría de Educación.

Docentes

Se está orientando a la mejora (OMJ).- *Sí, estoy siendo más responsable… uso la metodología actual (DO10).*

Se está contribuyendo en un mejor producto terminal (PRT).- *…un mayor compromiso, el saber… no solo que, solo sus alumnos van a entender el objetivo de la clase… (DO10) es importantísimo para mí que me visiten porque así los jefes se dan cuenta no solo de mí, sino que se den cuenta de la realidad del alumno… (DO8)*

Las clases se están dinamizando (DIN).- *…el último acompañamiento que tuvimos fue más que enfocado en cuestión de cómo se debería trabajar con… la nueva metodología. (DO3)*

En relación al anterior, la figura 3 ilustra la relación entre estas subcategorías con la categoría principal, surgida por medio de la triangulación de resultados.

Figura No. 4.- Rendimiento del Docente y del Estudiante, según directores distritales, directores de centros y docentes

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas con directores distritales, directores de centros y docentes.

5.1.1 Consideraciones Finales A Partir de las Entrevistas a Directores de Centros

Los directores de centros, entrevistados, consideran que los procesos de supervisión que realizan promueven la creatividad, la movilidad hacia el estudiante y los padres de familia, así como un mejor desempeño profesional por parte del docente, en particular, y de la institución educativa, en general; asimismo, afirman que estos procesos contribuyen al cumplimiento de la planificación, ayudando a corre-

gir deficiencias, promoviendo una libertad de cátedra, un mayor compromiso, pero requiriendo de mayor capacitación y orientación.

Los directivos también manifiestan aprender de las experiencias de los docentes, y argumentan que la supervisión les permite observar las fallas, fortalezas y debilidades existentes, y de esta manera, verificar el desempeño docente y contribuir a que la educación sea de calidad.

Si bien la mayoría, al ser supervisados, identifican la aplicación de las tres (3) etapas del proceso de supervisión, algunos afirman que en ocasiones solo se realiza una supervisión administrativa, descuidando la parte pedagógica; perciben que ésta se realiza solamente para cumplir con un deber y no para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

Técnicas de supervisión de los directores de centro

Dentro de las técnicas de supervisión que utilizan los directores de centros se encuentran las siguientes:

- Identificación / observación
- Evaluación
- Entrevista
- Acompañamiento docente
- Revisión de cuadernos de algunos alumnos
- Supervisión del desempeño del estudiantil
- Llenado de fichas de supervisión y/o acompañamiento
- Realimentación verbal
- Uso de un formulario pedagógico
- Revisión de planes de clase
- Análisis de hojas de vida
- Prácticas ocasionales (simulaciones)

En cuanto a la actitud de los docentes al momento de realizarse la supervisión, los directivos afirman que algunos de éstos se muestran reacios e incómodos; no obstante, la mayoría manifiesta que sus docentes presentan una actitud positiva, tranquila, con confianza, sin rechazo. Declaran que al realizar visitas de supervisión o acompañamiento con mayor frecuencia, se crea un clima favorable ya que, según ellos, depende de la manera en cómo se realice el proceso y cómo se les haga sentir a los docentes.

5.1.2 Consideraciones Finales A Partir de las Entrevistas a los Docentes

En relación a la formación de los supervisores, de manera general, se aprecia que los docentes entrevistados consideran que entre los profesionales que los supervisan se encuentran personas competentes; no obstante, afirman que les visitan, incluso, personas con menor competencia en relación a ellos, y en ciertos centros ni siquiera existen supervisiones. Ellos plantean que se requiere mayor énfasis en el acompañamiento, lo cual es importante considerar para mejorar la educación.

En cuanto a la actitud de los supervisores, los docentes declaran que en ocasiones éstos son egoístas, impositivos e incluso impositivos, faltos de ética y no constructivos al momento de realizar la evaluación, dedicándose meramente a una actividad fiscalizadora. Pese a esto, también reconocen que en algunos de los supervisores prevalece el respeto, la cordialidad, confianza, amabilidad, actitud positiva y correcta.

Los directores de centros, respecto al mismo aspecto, aseguran que la actitud de los supervisores es cordial y empática.

Acerca de lo anterior, pueden apreciarse algunos comentarios:

Docentes

…a veces es un poquito incómodo… siempre no ven lo bueno sino que ven los errores. (DO1) …más es como fiscalizar, son fiscalizadores del trabajo… (DO6)

Últimamente los supervisores, que generalmente son los jefes inmediatos, es una actitud positiva… más de cordialidad… (DO8)

…muchas veces llega un supervisor que más bien le da confianza a uno, otros lo que hacen es ponerlo a temblar, porque vienen solo a verle las cosas malas. (DO9)

Se observa a partir de las entrevistas con los docentes, que estos presentan una tendencia a etiquetar como positiva la actitud a los supervisores internos (directores, subdirectores, etc.) y en la supervisión externa identifican una actitud negativa.

Respecto a las recomendaciones que hicieron los docentes entrevistados para mejorar los procesos de supervisión, ellos manifiestan que el objetivo de éstos debe ser orientar, mejorar, motivar, romper barreras y por ende, brindar una mayor apertura, por lo que opinan que se requiere mayor capacitación para los supervisores, es decir, que se demanda una mayor preparación en los supervisores.

5.2 Percepciones de los Directores Distritales respecto a las Técnicas y Enfoques Aplicados en la Supervisión a Centros de Educación Básica

En este apartado se realiza el análisis de las declaraciones brindadas por los directores distritales en cuanto a las técnicas y enfoques que éstos aplican en la supervisión escolar.

El cuadro siguiente muestra las tres categorías particulares sobre las cuales se consultó específicamente a los directores distritales, así como algunas subcategorías previamente establecidas para cada una de las categorías.

Tabla No. 4.- Técnicas, Enfoques, Aportes y Hallazgos de la Supervisión, desde la Percepción de los Directores Distritales

Categorías		
Técnicas de Supervisión	**Enfoques de Supervisión**	**Hallazgos Realizados y Aportes de la Supervisión**
Subcategorías Previamente Definidas		
• Observación • Análisis • Entrevistas • Demostraciones, simulaciones o microenseñanza • Estudio (revisión) de planes de enseñanza • Trabajo en grupo • Acompañamiento docente • Visitas	• Enfoque tradicional • Enfoque contemporáneo • Vertical • Horizontal • Correctivo • Preventivo • Constructivo • Colaborativo	• Resistencia de los docentes • Indiferencia de los directivos • Disminuye la deserción y ausentismo • Incrementa la matrícula

*** NOTA:** Las subcategorías que surjan a partir de las entrevistas, se presentarán en las mismas tablas, con un color de fondo y en cursiva.

Los directores distritales son de la idea de que las técnicas de supervisión más empleadas son la observación, el análisis, las entrevistas, las demostraciones (simulaciones o microenseñanza), el estudio o revisión de planes de enseñanza, el trabajo en grupo, el acompañamiento docente y las visitas.

Directores Distritales

> …la técnica grupal, técnica grupal, donde reunimos al director con todos los docentes y cada docente va dando la necesidad que tiene, la problemática que tiene su grado y entre todos formamos estrategias para ayudarle a resolver el problema. (DD1)
>
> Casi siempre hacemos la entrevista con el docente, hacemos la observación también, verdad, tanto al docente como al alumno, como al director del centro educativo. (DD3)
>
> Dentro de los métodos esta la observación directa, y también la entrevista con el director y los docentes, y además estamos tomando en cuenta al alumno, cuáles son, en poco espacio, las competencias, cómo las tiene y con la aplicación, de hecho, de las pruebas estandarizadas. (DD7)
>
> La entrevista directa, la observación y las otras técnicas, pues, de repente uno en el diálogo que tenemos con ellos, estamos haciendo esa visita cara a cara con el director y el docente, que es fundamental. (DD9)

Partiendo de lo anterior, se puede afirmar que los directores distritales de Tegucigalpa y Comayagüela hacen uso principalmente de técnicas directas de supervisión; las más utilizadas son –de manera descendente– la *observación al docente* y las *entrevistas* a los docentes; en menor grado, utilizan la aplicación de encuestas, el método inductivo, las *observaciones y entrevistas a los directores.*

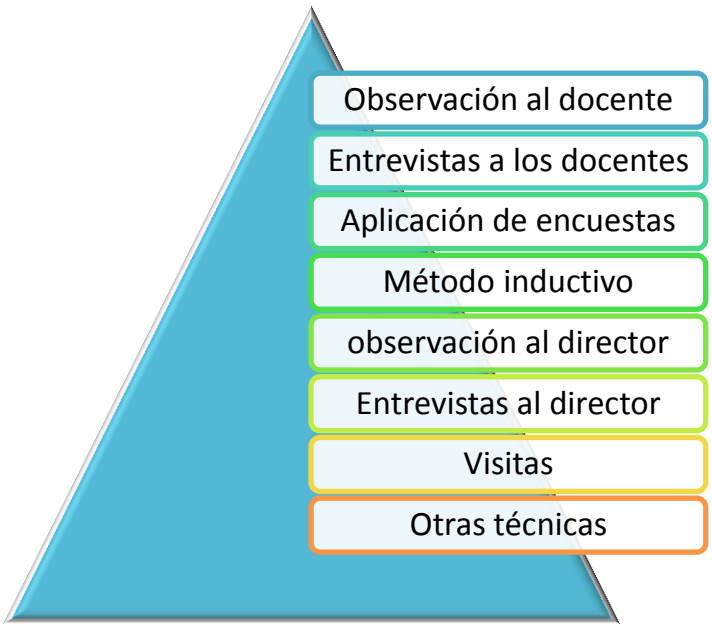
También declararon utilizar las siguientes técnicas, pero menos frecuentemente:

- El análisis
- La observación al alumno
- El método transmisivo
- El método comunicativo
- La metodología activa-participativa
- El trabajo en grupo
- Las visitas
- Revisión de planes de clase
- Revisión del cumplimiento del CNB
- Pruebas estandarizadas
- Bitácora
- Formatos (instrumentos)

En relación a lo anterior, Aguilar (2005) afirma que las técnicas de supervisión se clasifican en Directas e Indirectas. Dentro de las técnicas directas se ubican las visitas, la observación, la reunión, la entrevista, la excursión, las demostraciones, y el trabajo en equipo. Entre las técnicas indirectas de supervisión se encuentran el estudio de planes de enseñanza, estudio del currículo, horario y material didáctico, estudio de las posibilidades de integración de la enseñanza y el control de los cuadernos de temas con relación a la marcha de los planes de enseñanza.

Para ilustrar los resultados, se presenta a continuación la figura No. 4.

Figura No. 5.- Técnicas de Supervisión Empleadas por los Directores Distritales



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas con directores distritales.

Enfoques de supervisión

En cuanto a los enfoques de supervisión, los mismos informantes consideran que los de mayor aplicación son el tradicional, el contemporáneo, el vertical, el correctivo, el preventivo, el constructivo, el colaborativo y el horizontal, que es el que predomina, desde la perspectiva de los directores distritales.

Revisándose detalladamente las entrevistas realizadas a los directores distritales, se encontró que, en su mayoría ellos realizan las visitas de supervisión dos (2) y/o tres (3) veces al año, y con menor frecuencia, cuatro (4) veces al año y 1 vez al mes; asimismo, mencionaron que en ocasiones visitan algunos centros que requieren de su colaboración. Manifiestan que el hecho de realizar pocas supervisiones se debe a problemas tanto económicos como logísticos.

Directores Distritales

> …el horizontal, es el que más nos da resultado, verdad, porque el maestro se prepara mucho más, eso es uno de las cuestiones, que ahora el maestro no le tiene

miedo a una supervisión, más bien ahora exige a ser supervisados, al menos los de mi distrito. (DD3) Mire, muchas veces hay que utilizar los dos: el vertical y el horizontal. (DD4)

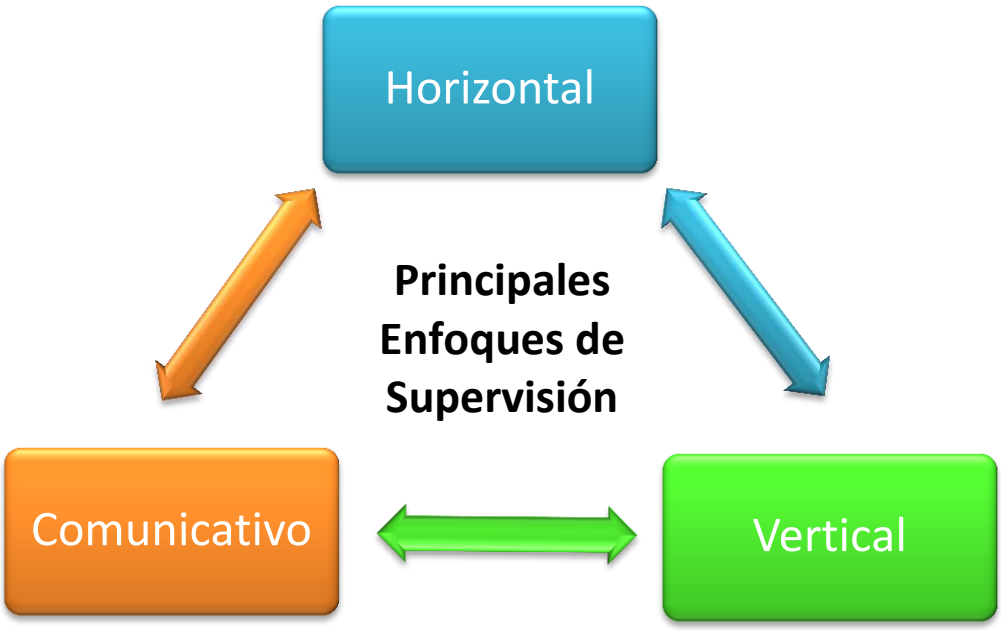
…inductivo, tratando de ser un poco hermenéutico, viendo toda la situación y tratar de hacer posteriormente las deducciones adecuadas, para saber cuál es la problemática que acontece en cada situación. (DD5)

Es enfoque democrático, porque nosotros tenemos que ir cambiando, pues, ya la supervisión no puede ser vertical ni, sino que tiene que ser democrático, tenemos que ver las fortalezas, debilidades que haya entre los docentes que están en los centros. (DD9)

En cuanto a estos enfoques, Mogollón (2003:2) señala los siguientes:

- Enfoque de Inspección.- su finalidad es el control de la responsabilidad administrativa.
- Enfoque Tecnológico.- contribuye a cambiar la realidad educativa.
- Enfoque Clínico.- libera a la supervisión educativa de las prácticas amenazante
- Enfoque Crítico.- complementa las omisiones y deficiencias de la supervisión en sí.

Figura No. 5.- Principales Enfoques de Supervisión de los Directores Distritales



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas con directores distritales.

Como puede apreciarse, los enfoques que tienen prevalencia entre los directores distritales entrevistados están: el *horizontal,* el *comunicativo* y el *vertical*, y muy escasamente el enfoque hermenéutico, el inductivo, el deductivo, el demostrativo y el democrático.

Hallazgos realizados y aportes de la supervisión

Los principales hallazgos y aportes encontrados al revisar las entrevistas dirigidas a los directores distritales son, en orden descendente, los siguientes:

- Mejora de la enseñanza
- Disminuye la deserción y ausentismo
- Contribuye al cumplimiento de las metas EFA
- Disminuye la cantidad de reprobados
- Disminuye la pérdida de clases
- Resistencia de algunos docentes

Directores Distritales

…lo que se ha encontrado es que han mejorado la enseñanza-aprendizaje, se ve que los maestros, pues, este distrito se caracteriza porque los maestros no pierden, aquí son bien entregados a la educación, y eso me alegra mucho, porque no tenemos perdida de clase. (DD1)

…bastante mejora en aula de clase, hay bastantes mejoras, recomendaciones, que a veces uno le da al maestro, la siguiente vez que llega ya mira el aula en un ambiente diferente, los niños ubicados de manera diferente, los espacios de aprendizaje, las calificaciones, el maestro más empapado de la metodología, claro, menos deserción, menos reprobación. (DD1)

…sí se ha observado, verdad, en este distrito el hecho en que han mejorado, verdad, los índices de repitencia, verdad, y han bajado, y la deserción escolar, verdad, se mantiene más o menos en un índice constante, no ha empeorado, no ha mejorado, pero no ha empeorado. (DD5)

Una gran diferencia, cuando la cabeza anda bien, todo el cuerpo marcha bien, y podemos ver centros educativos exitosos y más que todo innovadores y que estamos viendo buenos resultados en cuanto a la aplicación del enfoque. (DD8)

…incide en el mejoramiento, sabe que si nosotros dejamos al libre albedrío un centro educativo, a su personal administrativo docente, ellos van a hacer lo que les da, o sea, lo que les parezca, pues, pero si hay lineamientos de nosotros como autoridades a cómo seguir el proceso enseñanza-aprendizaje, va a haber un mejoramiento… (DD9)

Como puede apreciarse, según los entrevistados, la supervisión ha venido beneficiando a la educación hondureña, mejorando su calidad, y disminuyendo índices que antes aquejaban al sistema educativo.

Asimismo, y de manera específica acerca del personal directivo y docente, los directores distritales que fueron entrevistados plantean que estos dos grupos han venido mejorando en los siguientes aspectos:

- Mayor responsabilidad
- Mayor preparación
- Actitud
- Comunicación
- Compromiso
- Relaciones humanas
- Valores
- Rendimiento académico

No obstante, debe reconocerse que aún existen factores en los que podría mejorarse:

Directores Distritales

> …sí necesita mejorar, más que todo en dar más capacitaciones de relaciones humanas, más que todos a los maestros, para que ellos entiendan la necesidad de no improvisar las clases. (DD2)
>
> …que se nos dé el material para ir a aplicar, porque a veces, nosotros contamos aquí con raquítico material, que es poco, prácticamente, y nos toca conseguir para aplicar fichas… (DD3)
>
> …hace falta que se capacite a las distritales en cuanto al proceso empoderante, el quehacer de la supervisión, porque, por ejemplo, en todas las distritales se cuenta con formatos de supervisión que ya están hasta obsoletos. (DD6)

Partiendo de lo anterior, se aprecia que los directores distritales entrevistados recomiendan mejorar en cuanto a lo siguiente:

- Brindar más capacitaciones
- Concienciar al docente en cuanto a la implementación de las nuevas metodologías
- Mejorar la forma de hacer el acompañamiento docente, en cuanto a brindar las estrategias a los docentes más que hacer una mera inspección
- Actualizar los materiales y/o formatos para llevar a cabo el control o registro en las supervisiones
- Incrementar el tiempo y personal para los acompañamientos
- Contar con más apoyo material, técnico y logístico.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Luego de revisarse los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los directores distritales, directivos y docentes de centros básicos, y a partir de los objetivos de investigación planteados inicialmente, puede concluirse lo siguiente:

En relación al primer objetivo, **las fortalezas identificadas acerca del actual proceso de supervisión en educación básica,** según las percepciones de los directores distritales, directores de centros y docentes, fueron las siguientes:

1. Se ha contribuido a mejorar el rendimiento y la calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje, tanto en los directivos, como en los docentes y estudiantes.

2. Particularmente, se han observado ciertas mejoras en el rendimiento de los estudiantes, de manera concreta en el área de Español.

3. Los actuales procesos de supervisión y acompañamiento docente han aportado para la disminución de los niveles de deserción, reprobación y ausentismo.

4. Los directores de los centros objeto de estudio plantearon que los procesos de supervisión promueven la creatividad, la movilidad hacia el estudiante y a los padres de familia.

5. A partir de los actuales procesos de supervisión y acompañamiento docente se evidencia un mejor rendimiento en cuanto a la calidad de las visitas, esto principalmente en las realizadas posteriormente, también se está colaborando con un mejor producto terminal, existen mejores orientaciones hacia la mejora, por lo que se refleja una mejor comunicación, lo que permite disminuir errores y dinamizar las clases.

6. Tanto los directores distritales, como los directores de escuela y los docentes concuerdan en que la supervisión contribuye a mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje

Se encontraron las siguientes **debilidades en los procesos de supervisión y acompañamiento docente**, a partir de la percepción de los entrevistados:

7. La mayor falencia radica en cuanto a la falta de tiempo, lo cual impide que los supervisores desarrollen su trabajo por completo.

8. Existe poco planteamiento de sugerencias y acuerdos por parte de los supervisores hacia los docentes y directivos de los centros de educación básica.

9. Las tres fuentes entrevistadas reportan que aún se aplican algunas características del enfoque de fiscalización e inspección, donde se llevan a cabo funciones tales como el control y la regulación, pero sin llegar a proponer recomendaciones a los supervisados, lo que es contrario a lo que se pretende por medio del acompañamiento docente.

10. Al consultar a las distintas fuentes respecto a la importancia que ellos atribuían a la supervisión, se evidencia que aún existen percepciones tradicionales de esta, ya que para muchos, la relevancia de este tipo de procesos radica en que permite un mayor y mejor control y regulación del hecho educativo.

11. En ese sentido, puede afirmarse que aún se identifican algunas prácticas tradicionales de supervisión, tales como las visitas, observaciones de clase, entrevistas, y revisión de cuadernos de planes, principalmente.

12. A pesar de las limitaciones que se encuentran en el proceso, se evidencia que existen menos debilidades que fortalezas en cuanto a la actual forma de realizar la supervisión y acompañamiento docente, lo cual puede ser de mucho provecho para la mejora de la calidad educativa, si existe un adecuado seguimiento.

En relación al segundo objetivo, de manera unánime a partir de las declaraciones de todos los entrevistados, **existe una percepción de que el nuevo modelo, que incorpora al acompañamiento docente como una de las principales estrategias, está dando buenos resultados:**

13. Se está propiciando la implementación del DCNB en el aula de clases, por parte de los docentes, y de una mayor exigencia al respecto, por parte de los directivos.

14. Se evidencia un mejor producto terminal, así como una elevación de los indicadores estadísticos en educación básica.

15. Para los docentes, los procesos de supervisión y acompañamiento les permiten socializar sus debilidades y necesidades, lo cual, según ellos, contribuye a mejorar la calidad en el proceso enseñanza aprendizaje.

Respecto al tercer objetivo de investigación, **algunos cambios que es necesario realizar en los procesos de supervisión educativa**, desde el punto de vista de los directores distritales, directivos y docentes de educación básica, se encontraron los siguientes:

16. Brindar algunas capacitaciones en aspectos relacionados a la supervisión educativa.
17. Concienciar a los docentes sobre la implementación de las nuevas metodologías a partir del Diseño Curricular Nacional Básico.
18. Al hacer el acompañamiento docente, brindar algunas estrategias que permitan a los docentes mejorar sus prácticas pedagógicas.
19. Actualizar los instrumentos de supervisión y demás materiales empleados para llevar a cabo el control y/o registro en las supervisiones.
20. En la medida de lo posible, incrementar tanto el tiempo como el personal y material logístico para realizar los acompañamientos a los docentes y directivos de educación básica.

6.2 Recomendaciones

A partir de las debilidades identificadas por medio de las declaraciones brindadas por los directores distritales, directores de centros y docentes, se proponen las siguientes recomendaciones:

A) A los directores distritales:

1. Gestionar más capacitaciones en cuanto a las técnicas de supervisión y acompañamiento docente, el uso pertinente del tiempo en la supervisión y los materiales e instrumentos para llevar a cabo la misma.

2. Promover en los directivos su participación activa y oportuna en los procesos de supervisión dirigida a los docentes, con el propósito de brindarles apoyo y sugerir algunas propuestas que les permitan desempeñarse de una mejor manera e incrementar su rendimiento y el de los estudiantes.

B) A los directivos de centros básicos:

3. Hacer conciencia en los docentes acerca de la importancia de la implementación de las metodologías de enseñanza-aprendizaje recomendadas por la Secretaría de Educación.

4. Considerar algún tipo de medidas coercitivas hacia algunos docentes que se muestran renuentes a implementar las reformas propuestas por la Secretaría de Educación.

C) A los docentes de centros de educación básica:

5. Considerar con mayor cuidado las recomendaciones que los supervisores realicen en relación a las prácticas pedagógicas.

6. Tomar conciencia de la necesidad de incorporar los métodos y técnicas propuestos por el Diseño Curricular Nacional Básico.

D) A las unidades de supervisión y acompañamiento:

7. Incrementen el personal, presupuesto y tiempo dedicado a los procesos de supervisión en educación básica.

8. Observar con mayor detalle, además de lo relacionado con el personal docente, otros aspectos tales como la infraestructura de los centros, los procesos administrativos, la participación de los padres de familia, y otros, con el propósito de realizar sugerencias que sean oportunas y pertinentes, encaminadas al mejoramiento de la calidad educativa.

9. Tomar en cuenta en las supervisiones, con mayor énfasis, el cumplimiento real del calendario académico, tanto en cantidad como en calidad, registrando los

informes de este tipo no solamente a nivel nacional y departamental, sino también municipal y local, con el propósito de tener información detallada, de primera mano.

10. Sería importante que el gobierno realice una “metaevaluación” de los procesos de supervisión, con el propósito de realizar los cambios pertinentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, R. (2005). Opciones y Condicionantes de la Supervisión Educativa en el Departamento de Olancho. (Tesis) Maestría en Gestión de la Educación. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.

Batlle, A. (2010). Acompañamiento Docente Como Herramienta de Construcción. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. REDHECS, Edición 8, Año 5. Disponible en: http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/rt/printerFriendly/580/1457

Calvo, B.; Zorrilla, M., Tapia, G. y Conde, S. (2002). La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas. París, IIPE-UNESCO. Disponible en: http://descentralizacion.gob.pe/jdownloads/Municipalizacion%20de%20la%20Educacion/Bibliografia%20de%20Municipalizacion%20de%20la%20Educacion%20SD/SUPERVISION%20ESCOLAR%20EN%20MEXICO.pdf

Campos, R. (2008). Supervisión Educativa. Oficina Diocesana de Educación Católica de Chimbote - ODEC: Chile. Disponible en: http://www.feyvida.xairos.org/documents/005.pdf

Carmena, G.; Sánchez, B.; Brioso, M.; De la Cuesta, J.; García, I.; Sánchez, A. y Ariza, A. (2002). La enseñanza inicial de la lectura y la escritura en la Unión Europea. Centro de Investigación y Documentación Educativa – Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: España.

Chacón, F. (2002). Sistema de control de calidad. Editorial de la Universidad Estatal a Distancia – UNED: Costa Rica.

Conde, S. (2002). Diagnóstico de las estructuras de supervisión y de apoyo: Nuevo León en la supervisión escolar de la educación primaria en México, prácticas, desafíos y reformas. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, UNESCO.

Congreso Nacional (1989). Ley de Educación. Congreso Nacional de la República: Honduras.

Corella, A. (2002). Modelos actuales de la asesoría y supervisión educativa. Editorial de la Universidad Estatal a Distancia – UNED: Costa Rica.

De Hierro, L. (1974). Enfoque práctico de la supervisión escolar. Kapelusz: Argentina.

Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. Profesorado, Vol. 6, No. 1-2.

García, B. y Zendejas, L. (2008). Hacia un nuevo modelo de supervisión para las primarias mexicanas. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE): México. Disponible en: http://www.oei.es/pdf2/nuevo_modelo_supervision_escolar.pdf

Gayou, J. (2003). Cómo hacer investigación Cualitativa, Fundamentos y metodología. Paidós, Ecuador.

Hernández, R. Fernández, C. y Batista, L. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Editorial Mc Graw-Hill.

Lafourcade, Moya y Bosco (1996). La función de la supervisión y asesoría en la calidad de la educación. Sistema de Mejoramiento de la Calidad de la Educación (SIMED) – Ministerio de Educación Pública: Costa Rica.

Martínez, O. (2006). El rol normativo de los supervisores educativos en Honduras (1950-2006): Un análisis desde la teoría de la burocracia. (Tesis de Maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM): Honduras. Disponible en: http://www.upnfm.edu.hn/bibliod/images/stories/Tesis/Osman%20Jeovanny%20Martinez%20Padilla.pdf

McKernan, J. (2001). Investigación-acción y currículum. Inglaterra: Morata, 2ª ed.

MIDEH (2010) Informe Departamental de Rendimiento Escolar: Francisco Morazán. Secretaría de Educación - Proyecto MIDEH: Honduras. Disponible en: http://av.dcnbhonduras.org/mod/resource/view.php?id=408

Miranda, E. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo: un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. Profesorado, Vol. 6, No. 1-2. Disponible en: http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf

Mogollón, A. (2003). Calidad y Enfoques de la Supervisión. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo: Venezuela. Disponible en: http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a2n20/2-20-5.pdf

Mogollón, A. (2004). Modelo para la supervisión educativa en Venezuela. Revista Ciencias de la Educación, Vol. 1, No. 23, pp. 29-46. Disponible en: http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a4n23/23-2.pdf

Nérici, I. (1975). Introducción a la Supervisión Escolar. Kapelusz: Argentina.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2002). La Empresa creadora de Conocimiento. Harvard Bussines Review: México.

Parrilla, A.; Mayor, C.; Marcelo, C.; Murillo, P.; Sánchez, M.; López, J. y Rodríguez, J. (2008). Orientaciones para la elaboración de un proyecto de investigación. Universidad de Sevilla: España. Disponible en: http://prometeo.us.es:8900/SCRIPT/TemucoGen/scripts/serve_home

Pérez, A. (2004). Educar para Humanizar. Narcea: Venezuela.

Ruz, M.; Madrid, A.; Cereceda, L.; Pardo, M. y Valenzuela, F. (2006). Experiencias Internacionales en Supervisión Escolar: Sistematización y Análisis Comparado. Dirección de Estudios Sociológicos, Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible en: http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/libros/Supervis/Libro_ExperienciasInternac_2006.pdf

Secretaría de Educación (2007). Modelo del Sistema Nacional de Supervisión Educativa de Honduras. Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, Secretaría de Educación: Honduras.

Secretaría de Educación (2009). Manual de Supervisión Pedagógico-Curricular. Unidad de Supervisión Educativa y Acompañamiento Docente, Secretaría de Educación: Honduras.

Tamayo y Tamayo (2004). Diccionario de la Investigación Científica. 2ª ed. Editorial Limusa: México.

Tinoco, R. (Dir.) (2007). La Supervisión Escolar en Educación Secundaria. Cuaderno Pedagógico Nº4: Procedimientos y formas de trabajo de los equipos de supervisión. Dirección de Educación Secundaria y Servicios de Apoyo, Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Secretaría de Educación: México.

UNESCO (2002). El Sistema Educativo Hondureño a Fines del Siglo XX, una Visión de Conjunto: Informe Nacional Sobre el Desarrollo de la Educación. Bureau Internacional de Educación, UNESCO. Disponible en: http://www.ibe.unesco.org/International/ICE/natrap/Honduras.pdf

UPNFM (2010). Supervisión Educativa en Honduras. Blog de la Asignatura de Computación y Educación - Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán. Disponible en: http://supervisionedu-honduras.blogspot.com/2010/11/superviscion-educativa-en-honduras.html

Vega, A. (2004). Calidad de la Educación Universitaria y los Retos del Siglo XXI. Universidad de Costa Rica.

Anexos

Anexo No. 1.- Guión de Entrevista Dirigido a Docentes

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL "FRANCISCO MORAZÁN"

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FORMACIÓN DE FORMADORES

Instrumento No.1

Guión de Entrevista

Dirigida a Docentes de Educación Básica

Datos Generales:

Docente: _____

Nombre del Centro Educativo: _____

Distrito al que pertenece: _____

Hora: _____ Lugar y Fecha: _____

Propósito: Conocer la percepción (opinión) de los docentes de educación básica sobre los procesos de supervisión y acompañamiento docente, con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora.

Importancia de la Supervisión

1. ¿Considera usted que los procesos de supervisión y acompañamiento docente son importantes?
2. ¿Considera usted que las personas que llegan a supervisarle tienen las competencias para cumplir este rol?
3. ¿Qué opina de la actitud que muestra el supervisor al llegar al aula?

Etapas o Momentos de la Supervisión

4. Cuando el supervisor llega a su aula ¿desarrolla su trabajo aplicando los tres momentos de la supervisión (antes, durante y después)?
5. Cuando usted es supervisado (a) ¿recibe la realimentación oportuna para posibles mejoras?
6. ¿Las sugerencias o acuerdos que le da el supervisor le parecen adecuadas?

7. Cuando es supervisado por segunda o tercera vez ¿recibe la realimentación según los acuerdos y sugerencias de las visitas anteriores?

En relación al rendimiento del estudiante

8. ¿De qué manera considera usted que el acompañamiento docente le ayuda al buen desempeño de funciones pedagógicas, y la mejora del rendimiento de los estudiantes?
9. ¿Ha mejorado usted su desempeño como docente a través de los procesos de acompañamiento? ¿En qué aspectos?
10. ¿Qué considera usted necesario para mejorar los procesos de supervisión?

Anexo No. 2.- Guión de Entrevista Dirigido a Directores de Centros

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL "FRANCISCO MORAZÁN"

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FORMACIÓN DE FORMADORES

Instrumento No.2

Guión de Entrevista

Dirigida a Directores/as de Centros de Educación Básica

Datos Generales:

Director/a: _____

Nombre del Centro Educativo: _____

Distrito al que Pertenece: _____

Hora: _____ Lugar y Fecha: _____

Propósito: Conocer la percepción (opinión) de los directores/as de educación básica sobre los procesos de supervisión y acompañamiento docente, con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora.

Importancia de la supervisión

1. ¿Considera que los procesos de supervisión y acompañamiento son importantes?
2. ¿La supervisión que usted realiza a sus docentes promueve el desenvolvimiento profesional?
3. ¿Considera que la supervisión es fundamental en el buen desempeño de su gestión administrativa?

Etapas o Momentos de la Supervisión

4. Cuénteme un poco sobre su papel como supervisor, cuando usted llega al aula. ¿Qué es lo que hace primero? ¿Aplica las tres etapas: antes, durante y después?

5. Cuando usted realiza la labor de supervisión y acompañamiento a su personal ¿qué métodos y técnicas aplica? ¿Cuáles?
6. Cuando usted es supervisado ¿identifica cada una de las etapas del proceso de supervisión?
7. ¿Le parece que es adecuada la forma en que usted es supervisado por el Director Distrital y su equipo técnico?

En relación al rendimiento del estudiante

8. ¿De qué manera considera usted que incide su labor supervisora en el desempeño de sus docentes y el buen rendimiento de sus alumnos?
9. ¿Considera que su labor supervisora ha contribuido a elevar los indicadores educativos de su centro educativo? ¿De qué manera?
10. ¿Cómo valora usted el desempeño de los docentes en la implementación del Diseño Curricular Nacional Básico?
11. ¿Cómo considera usted que es la actitud de los docentes cuando reciben su visita en el aula?

Anexo No. 3.- Guión de Entrevista Dirigido a Directores Distritales

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL "FRANCISCO MORAZÁN"

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN FORMACIÓN DE FORMADORES

Instrumento No. 3

Guión de Entrevista

Dirigida a Directores/as Distritales

Datos Generales:

Distrito Educativo Nº: _____

Hora: _____ Lugar y Fecha: _____

Propósito: Conocer la percepción (opinión) de los directores/as Distritales de educación sobre los procesos de supervisión y acompañamiento docente, con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora.

Importancia de la Supervisión

1. ¿Con qué frecuencia realiza los procesos de supervisión a sus directores/as de centros educativos?
2. ¿Considera usted que la forma de realizar la supervisión y el acompañamiento docente necesitan mejorar? ¿Como cuáles?
3. ¿Por qué considera usted que son indispensables los procesos de supervisión y acompañamiento docente?
4. ¿Cómo ha incidido su trabajo profesional como supervisor en el mejoramiento de la estadística de su distrito en relación a los indicadores del año anterior?

Etapas o Momentos de la Supervisión

5. ¿Qué métodos y técnicas de supervisión aplica al momento de realizar las visitas a los directores y docentes?
6. ¿Qué enfoque de supervisión es el que más utiliza en su desempeño profesional?
7. ¿Con qué periodicidad reúne a sus directores de centros para tratar temas relacionados con la supervisión y el acompañamiento docente?
8. ¿Qué hallazgos ha encontrado en aquellos centros donde hay labor de supervisión en relación a los docentes y estudiantes?

En relación al rendimiento del estudiante

9. ¿Considera que al realizar una segunda visita al centro se observa tendencia de mejora institucional?
10. ¿De qué manera considera que influye la supervisión que usted realiza, en la mejora del desempeño del personal directivo y docente de los centros educativos de su distrito?

Anexo No. 4.- Digitalización de Entrevistas a Directores Distritales

Guión de Entrevista

Dirigida a Directores/as Distritales

Importancia de la Supervisión

1. **¿Con qué frecuencia realiza los procesos de supervisión a sus directores/as de centros educativos?**

1.1 No, pues, lo hacemos a principio de año, a mediado de año y al terminar el año; hacemos tres supervisiones, porque no contamos con recurso económico, sino lo hacemos con nuestro propio dinero, verdad, si contáramos con la parte logística, lo haríamos más detenidamente y lo hacemos con un acompañamiento docente, ayudándole al director y a los maestros, docentes, a dónde tiene dificultad para poderles ayudar o hacer una bajada de una capacitación según la problemática encontrada.

1.2 Unas dos veces al año, una vez al mes dicen…

1.3 Bueno, nosotros como dirección distrital, verdad, y los asistentes, planificamos cuatro visitas en el año.

1.4 Generalmente sea hacen de tres veces al mes, verdad, dependiendo, dependiendo de la institución que se programe, porque hay una programación definida, verdad, de centros educativos, verdad, entonces por los centros educativos, muchas veces una vez al mes, dependiendo de la necesidad que haya dentro de la institución, así nosotros nos movilizamos.

1.5 Bueno en el plan, en el plan anual que nosotros tenemos, verdad, se hacen 2 o 3 supervisiones, verdad, posteriormente se hacen las supervisiones que necesitan la Secretaría de Educación.

1.6 Es que, como se planifican al inicio de año en el Plan de Supervisión, van estipuladas, verdad, realizamos una en el mes de febrero para constatar la relación maestro-alumno, después se hizo una en mayo para verificar cómo está funcionando, verdad, la escuela, tanto en el aspecto administrativo, docente, verdad, y se hizo la tercera es, en septiembre, para verificar si están, cómo se llama… si se está llevando a cabo el Proyecto Cívico, cómo se está cumpliendo sí, y también cómo s ele da seguimiento siempre a lo… o a veces, también se van a hacer las visitas de inspección que se hacen de funcionamiento de los centros educativos.

1.7 Cada tres meses, cada tres meses se están aplicando sí, en esta gira de supervisión, acompañamientos, se le hace también acompañamiento al docente.

1.8 Bueno, excelente el trabajo que ustedes están haciendo debido a los acompañamientos docentes, es cuando nos damos cuenta de la realidad que están viviendo nuestros centros educativos, verdad, es necesario realizar acompañamiento docente, dentro de nuestro POA teníamos contemplado por lo menos hacer 3 visitas de acompañamiento docente a cada uno de los centros educativos.

1.9 Bueno, la verdad que este año, pues, solo se han hecho dos supervisiones y cuando aprovechamos que vamos, algún, algún acto que nos invitan los cen-

tros educativos, entonces ahí estamos haciendo supervisión, tal vez porque en este momento no hay fondos para, para movilizarnos, no hay logística.

1.10 Bien, hay supervisores que son de emergencia, y hay supervisores ya establecidos, verdad, los de emergencia es cuando hay un problema que surge en un centro y que necesita de inmediato la respuesta, verdad, cuando son problemas internos, ya sea de educación o de persona, en la segunda, son supervisiones que se hacen ya establecidas, para ver cómo van los avances en los rendimientos de las metas establecidas de cada docente, verdad, o de cada centro, las cuales nosotros las hacemos como al inicio del año y se hace una segunda supervisión para verificar si se han cumplido todas las recomendaciones en algunos puntos, verdad, dónde consideramos que las cosas no están bien, verdad, donde s se le dan recomendaciones para el mejoramiento, porque el propósito de supervisar no es para tacharles las cosas malas en una forma como de tratar de menospreciar o perjudicar, verdad, su, sus tareas, sino en el sentido de que él mejore y dárselo en la mejor manera, para que él pueda interpretarlo, porque sabemos que la función de la supervisión con un profesor o con un director es de amigos y de trabajar juntos para que las cosas, pues, se corrijan o tratar de unificar criterios e ideas ambos, verdad, para un mejoramiento educativo.

2. ¿Considera usted que la forma de realizar la supervisión y el acompañamiento docente necesitan mejorar? ¿Como cuáles?

2.1 Pues, claro, sí necesita mejorar, más que todo en dar más capacitaciones de relaciones humanas, más que todos a los maestros, para que ellos entiendan la necesidad de no improvisar las clases.

2.2 En la forma no, porque nosotros tenemos bastante apoyos de algunas ONG pero en la logística sí, como el transporte, la logística, ya con el maestro, bueno, a veces como nosotros vamos a las supervisiones, lo que nos encontramos, a veces, es el maestro, a veces es un poco reacio a implementación en las nuevas ,metodologías nosotros hemos ido a hacer al acompañamiento docente con la nueva metodología del POA entonces a veces el maestro es reacio, quiere seguir con el método anterior, entonces ahí uno tiene que hacer método de conciencia, de que esta metodología es mejor y ayudará al alumno.

2.3 Posiblemente necesiten algunas, algunos lineamientos, verdad, pero casi está, yo le diría que sí yo me baso a lo que estamos haciendo nosotros, lo estamos haciendo perfecto. [Cuáles] bueno, que tener más apoyo, tener más apoyo en cuanto material, que se nos dé el material para ir a aplicar, verdad, porque hay veces, nosotros contamos aquí con raquítico, con el material, que es poco, prácticamente, verdad, y nos toca pues, toca de en donde conseguimos para aplicar fichas, verdad.

2.4 Bueno, mire, siempre dentro de la cuestión educativa, uno nunca deja de aprender, nunca deja de mejorar, entonces, en ese sentido, todo depende de la experiencia que se haya tenido en el campo, verdad, entonces, en el camino, en el camino uno va a, va buscando los defectos, va buscando las mejoras a ella, entonces, yo pienso que sí en ese sentido se, se…

2.5 Sí, sí se necesita mejorar, verdad, el acompañamiento del docente no puede ser solo para ir a ver si los docentes, si los directivos, docentes, están laborando o no, debe de ser para darles las estrategias necesarias para que mejoren en su funcionamiento de docentes.

2.6 Sí, primero, porque hace falta que se capacite una capacitación a las distritales en cuanto al proceso empoderante, el quehacer, verdad, de la supervisión, porque en, por ejemplo, en todas las distritales se cuenta con formatos de supervisión que ya están hasta obsoletos, verdad.

2.7 Pues, yo diría, pues, que sí, en el sentido de tener más tiempo para llegar a hacer la, los acompañamientos y mejora ampliar el número de personal que hace este acompañamiento.

2.8 Sí necesitan, necesitan que se mejoren, esto indica, esto significa estar más pendiente del quehacer del centro educativo, tanto de la parte administrativa como lo importante que es lo pedagógico, orientar tanto a los directores como a los docentes sobre cuál es su verdadero papel por rol que deben desempeñar en este pleno siglo XXI, los acompañamientos docentes son necesarios y urgentes de que se hagan si es posible cada mes, estar pendiente llevando un sistema de monitoreo mensual, porque yo considero, y hemos estando, evaluaciones, que 3 acompañamientos docentes en todo el año es muy poco y realmente que no pudimos cubrir, ya sabe, por cuestiones de dinero, que es el factor que nos detiene muchas veces a nosotros los distritales, no pudimos cubrir en su totalidad todos los centros educativos, entonces, en eso me siendo como, una parte, frustrada, que no pudimos cumplir con la meta que nos habíamos propuesto, pero yo considero que para el próximo año, para nosotros, es una prioridad los acompañamientos docentes, porque de esta manera es cómo podemos ver cambios en nuestra educación.

2.9 Claro que sí, eso es una de las partes, pero mientras la Secretaría de Educación no, no de la logística no haya una capacitación a los directores distritales, a los asistentes técnicos no, no vamos a avanzar, yo sé que la supervisión ha sido muy importante, es una forma de ver lo bueno y lo malo que se está haciendo en los centros educativos y, pues, valorar lo, la educación, el sistema educativo de, tenemos que hacer la supervisión. [¿En qué aspectos, así específicos necesita mejorar la supervisión, así en su distrito?] Una es, lo técnico pedagógico en los centros educativos, dos: estamos teniendo problemas con las inasistencias de los docentes.

2.10 Claro que sí, nuestra educación no debe ser estática, siempre está, cómo le diría… en la búsqueda de mejorar y como los tiempos son cambiantes, hay más exigencias, verdad, con la nueva tecnología, entonces, por tal razón, sí tienen que hacer, haber cambios, verdad, claro, tiene que mejorar porque la educación decimos, no debe ser estática, tiene que mejorar en el sentido de las exigencias de nuestro tiempo, verdad, de nuestra tecnología.

3. ¿Por qué considera usted que es indispensable los procesos de supervisión y acompañamiento docente?

3.1 Claro que son indispensables, porque nadie lo sabe todo y la verdad que el proceso de actualización es importante en educación, que no todos los docen-

tes la tienen, las capacitaciones, también no todos los docentes las tienen, y es bueno compartir los conocimientos que uno va adquiriendo en las capacitaciones que la Departamental le va dando.

3.2 Porque ayudan a mejorar la calidad educativa, no solo porque uno se da cuenta cómo están funcionando los centros educativos, sino porque se ayuda al docente cuando tiene alguna duda sobre cómo aplicar cierta metodología, como utilizar programaciones, libros, entonces, uno le ayuda al maestro a facilitar ese trabajo.

3.3 Son indispensables, porque a través de ellos nosotros vamos a encontrar, a través de ellos nosotros vamos a encontrar las deficiencias, que puedan tener, verdad, los docentes en los centros educativos, verdad, y de esa manera, pues, poder mejorar.

3.4 Mire, a nivel, a nivel institucional, le habló a Nivel Básico, es necesario, para mantenerse informado de cómo va el proceso educativo, verdad, de cómo, de cuáles son las falencias y hasta donde uno puede llegar para mejorar, en este caso, no es cuestión de supervisión, sino una cuestión de acompañamiento, verdad, por las diferentes problemáticas que hay dentro del nivel.

3.5 Bueno, si se requiere calidad educativa, tiene que existir el acompañamiento docente, verdad, esto hace, verdad, que cada centro educativo funcione en su nivel administrativo de la mejor manera posible, verdad, cuando se realiza, con los fines de dar, de investigar cuáles son las dificultades que tiene cada centro y emplear los métodos y técnicas, verdad, apropiados para la mejoría a través de la capacitación.

3.6 Porque nos conlleva a una mejora, verdad, en el proceso educativo, en la enseñanza-aprendizaje.

3.7 Porque es la medida que tenemos, el proceso de medición que nosotros podemos captar si se están cumpliendo las, llevando a cabo las competencias.

3.8 Es porque hay que estar pendiente más del director, qué trabajo está realizando, cuando los centros educativos, estos centros educativos, que tienen éxito o que son de éxito, es porque realmente hay un verdadero director que está ahí de la mano, pendiente de acuerdo con las innovaciones que se están dando, tratando de implementarlas en sus centros educativos, necesitan ellos que estemos nosotros cerca de ellos, primordialmente del director, orientándolo para que él pueda orientar a sus docentes, y el acompañamiento docente tiene que ser no a través de un escritorio, sino que tiene que ser en el aula, el maestro se emociona cuando nos mira a nosotros y llegamos con nuevas estrategias o sugerencias de cómo mejorar su trabajo, pero no basta una vez con que lleguemos sino que tiene que ser permanente, por eso decimos nosotros que por lo menos una vez al mes se debería visitar al docente, y hemos visto cambios Lic., con los 3 acompañamientos docentes que hemos tenido y lo hacemos después de un acompañamiento docente, miramos qué cosas se pueden mejorar, y vamos a un proceso de capacitación, luego volvemos otra vez al aula y miramos qué han mejorado, y luego otra vez volvemos a llamarlos a capacitación, entonces, esto así debe de funcionar, y lo que hemos visto que tal vez decimos nosotros que la educación está en crisis, es porque hemos confiado más en cuanto a la información que da el director a través de un papel y no vi-

sitar lo incito en el centro educativo, entonces con esta nueva forma de llegarle al docente no solo en lo pedagógico, en lo administrativo, en la infraestructura, ver cómo ayudamos a solucionar estos problemas, entonces vamos a mejorar en nuestros centros educativos.

3.9 Son indispensables, porque así valoramos cómo estamos trabajando en el distrito No. 10, necesitamos mejorar en lo técnico pedagógico, en lo administrativo tenemos algunos problemas de la parte administrativa que, que están en los centros educativos y así miramos las debilidades que hay y fortalecerlos, ojalá que, que ya se dieran las capacitaciones y en, los, a nivel de centros educativos, no solo, y este año es lo que no hemos tenido, pues, no hemos tenido capacitación y formación de los docentes.

3.10 Claro, porque es una forma de validar el trabajo de los docentes y de los profesores, de esa forma nosotros comprobamos el trabajo que ellos están haciendo, verdad.

4. ¿Cómo ha incidido su trabajo profesional como supervisor en el mejoramiento de la estadística de su distrito en relación a los indicadores del año anterior?

4.1 Pues lo que se ha hecho son pasantías, visitando las escuelas que tienen cero reprobación, para poder intercambiar con la maestra sobre qué estrategias ha tomado ella para poder obtener esa cero reprobación.

4.2 Bueno, con los indicadores del año anterior, este se ha visto este año menos descensión, ha mejorado a impactos, sí, en relación con el año anterior, como uno hace conciencia de eso al maestro, también cada año se les están dando las metas EFA, bueno, ya que uno les dice que, bueno volvamos a base de resultados de cada centro educativo, ya que el director también hace conciencia al docente y uno que va al aula también se da cuenta de esto, entonces, sí se ha visto menos deserción.

4.3 Han incidido mucho, verdad, porque, por ejemplo, el año pasado nosotros quedamos con 94% en cuanto al rendimiento y nos propusimos subirlo por lo menos en un 96%, 98%.

4.4 Mire, en este sentido, como usted sabe, que este año ha sido un daño muy irregular, verdad, irregular en el sentido que ha habido muchas huelgas, que ha habido, bueno, el problema educativo que usted no lo desconoce, verdad, entonces, quizá, quizás se pueda mejorar, dependiendo que esto se termine aquí, dependiendo que esta problemática, verdad, puede incidir en la mejora, quizás el próximo año.

4.5 Bueno, no podríamos decir, verdad, que ha habido grandes mejoras en la estadística ya que la supervisión, verdad, el objetivo, prioritario, verdad, no solo es la mejora de los índices estadísticos, verdad, existen otros motivos, verdad, que hacen que la estadística pueda, verdad, disminuir o aumentar los niveles en forma positiva o negativa, verdad, entonces, pero sí se ha observado, verdad, en este distrito el hecho en que han mejorado, verdad, los índices de repitencia, verdad, y han bajado, y la deserción escolar, verdad, se mantiene más o menos en un índice constante, no ha empeorado, no ha mejorado, pero no ha empeorado.

4.6 Es que, como aquí en la distrital hay una encargada, una asistente que es la encargada de Estadística, los otros, las encargadas de cada nivel nos encargamos solamente de recibir la documentación, por ejemplo, las partes mensuales, todo eso se le pasa a las Estadísticas, pero sí, al final de año se le hace una comparación de, de cumplimiento de las metas EFA, verdad, en cada centro educativo porque se elabora una memoria anual.

4.7 Bueno, ha mejorado en gran medida, porque existe la preocupación tanto de la distrital como la de los directores y docentes de ampliar este índice que se tuvo el año pasado, porque sí hubo, a nivel de distrito, hubo dos centros educativos que salieron con un índice muy bajo, pero para este año en la evaluación que se ha hecho, ya se superan esa, estos problemas, siempre hay casos especiales, verdad, porque nos hemos encontrado con algunos docentes que no quieren entrarle al proceso, verdad, pero, pero ahí van, ahí van y se ha mejorado.

4.8 Bueno, en eso estamos Lic. mire dentro de nuestro POA, nosotros teníamos programado para este año darle un seguimiento, ya le dije a los, acompañamiento, docentes, y en los acompañamientos docentes nuestra prioridad es no solo ver cómo está haciendo el trabajo el docente sino cómo se están logrando las metas EFA, porque las metas EFA es un parámetro que ya nos da la ruta a seguir, por lo menos hasta el año 2015, y a mí me interesa mucho de las metas EFA, de ver cómo lo estamos logrando y para esto nosotros incluimos en nuestro POA capacitaciones sobre los docentes, de cómo ir monitoreando el cumplimiento de las metas EFA a través del transcurso del año, también qué hacer con esta reprobación, verdad, porque sino, nosotros no vamos viendo el fenómeno de la reprobación y no vamos actuando sobre la marcha de cómo atacar este flagelo, que es común en todos los centros educativos, esto nos va a entorpecer de que se cumplan las metas EFA, para esto se les dio un seminario a los directores que después de cada parcial, el director viera dónde está fallando, dónde tuvo más reprobación y empezar un proceso de tutorías y también se le hizo un plan remedial, para el cumplimiento en base al enfoque comunicativo, que es el que estamos tratando de llevarlo a cabo, luego de eso hicimos 2 monitoreos de datos estadísticos, que uno lo hicimos en julio y debido al tiempo, o lo pudimos hacer en junio, y ahorita al finalizar, que es lo que va estar haciendo para el, como para el 22 lo tengo programado, que ver cómo cambiaron esos indicadores en canto a la reprobación, la deserción en cuanto a la repitencia, en cuanto a los graduados de sexto grado con 12 años, en cuanto a la cobertura para primer grado y prebásica, entonces, vamos a ver, hicimos una comparación en primera instancia con años anteriores y ahorita vamos a ver cómo han movido los indicadores o estamos lo mismo, para eso se les ha dado a ellos unos materialitos sobre las metas EFA, para ver cómo anda el índice de reprobación y deserción en sus centros educativos.

4.9 Bueno, la verdad que medirlo, yo tomé esta dirección distrital a partir de agosto, pero lo vamos a medir con la matrícula final de este año, y todavía estamos trabajando en eso, porque algunos centros no han venido a confirmar la, la, lo estadístico, pero sí vemos que hay una tendencia a que el año pasado eran más la matrícula que este año, a nivel de distrito bajó la matrícula.

4.10 Bien, todo trabajo requiere de investigación, todo trabajo nos induce a hacer nuevas experiencias, nuevas búsquedas, verdad, entonces, en este distrito, al asignarnos a este distrito, es un nuevo campo de investigación y nos obliga, entonces, a hacer nuevas búsquedas y hacer mejores ofertas y mejores descubrimientos para bien de nuestra educación, verdad, de nuestros niños, de nuestros docentes, empezando por los docentes, para que ellos puedan también dar una efectividad en sus alumnos.

Etapas o Momentos de la Supervisión

5. ¿Qué métodos y técnicas de supervisión aplica al momento de realizar las visitas a los directores y docentes?

5.1 Bueno, se ha hecho la técnica grupal, técnica grupal, donde reunimos al director con todos los docentes y cada docente va dando la necesidad que ella tiene, la problemática que tiene su grado y, pues, entre todos formamos estrategias para ayudarle a resolver el problema.

5.2 Bueno, hacemos aplicación de encuestas, observación de la clase y luego un conversatorio, un diálogo con el docente.

5.3 Casi siempre hacemos la entrevista con el docente, hacemos la observación también, verdad, tanto al docente como al alumno, como al director del centro educativo.

5.4 Mire, cuando uno llega, usted sabe que el Currículum Nacional Básico, verdad, uno trata de, de que por lo menos se cumpla, hay el método inductivo, el transmisivo, verdad, entonces uno lo que hace, lo que hace, el comunicativo, tratar de que se desarrolle, no, no completamente, verdad, porque muchas veces hay problemas, dependiendo de la, de la forma de enseñanza, pero uno lo que trata es de que el método que se está implementando a nivel de observación, mejore, verdad.

5.5 Bueno, utilizamos un método de inducción, verdad, en donde, a través de la observación directa, verdad, nosotros podemos ir viendo cuál es la problemática, después hacemos cuestionarios, verdad, entrevistas y redactamos la información, verdad, en estos formularios, para después analizarla, verdad, la observación directa es la, la, la, el, una de las técnicas más empleadas, verdad, por nosotros y la entrevista, verdad, con los docentes.

5.6 ¿Qué métodos? Este… por ejemplo, soy egresada de la carrera de Administración Educativa, más o menos, solo la observación, la más utilizada es la técnica de observación y la metodología la activa, participativa, porque involucramos alumnos, padres también, y primordialmente a los docentes.

5.7 Dentro de los métodos esta la observación directa, la entrevista, y también la, bueno la entrevista con el director y los docentes, y además estamos tomando en cuenta al alumno, cuáles son, en poco espacio, las competencias, cómo las tiene y con la aplicación, de hecho, de las pruebas estandarizadas.

5.8 Bueno, uno es la entrevista con el director, con el docente, luego la técnica de la observación, observamos clases, observamos cómo se desarrolla el quehacer pedagógico en el centro educativo, observamos cómo trabaja el director de acuerdo a su agenda, la bitácora usan algunos.

5.9 La entrevista directa, la, la observación y las otras técnicas, pues, de repente uno en el diálogo que tenemos con ellos, estamos haciendo esa visita cara a cara con el director y el docente, que es fundamental.

5.10 Bueno, todos sabemos que la parte inductiva es importante, verdad, lo hacemos nosotros en base de, de, de encuestas, verdad, de, ya tenemos nuestros formatos, verdad, especiales, buscamos la parte visual también de comprobar la, las formas cómo cada maestro se desenvuelve, verdad, en su aula, en su aula y luego las entrevistas, verdad, que realizamos con cada uno de ellos, es ahí donde conocemos, verdad, la forma cómo él se está desenvolviendo y en algunas cosas, donde observamos, verdad, que algo podemos nosotros dar un soporte, pues, hablamos con el maestro en una forma de concientización, verdad, de amigos y de concretización, verdad, para que las cosas, pues, mejoren.

6. ¿Qué enfoque de supervisión es el que más utiliza en su desempeño profesional?

6.1 El comunicativo.

6.2 El horizontal, que el docente no sienta que es una fiscalización lo que se le está haciendo sino un acompañamiento, que no sienta que es porque le vamos hacer un expediente porque no está haciendo bien la clase si no un acompañamiento “de tú a tú”…

6.3 El enfoque de supervisión, nosotros casi siempre utilizamos varios, verdad, pero específicamente hay uno, que es el que más nos da resultado, el horizontal, es el que más nos da resultado, verdad, porque el maestro se prepara mucho más, eso es uno de las cuestiones, que ahora el maestro no le tiene miedo a una supervisión, más bien ahora exige a ser supervisados, al menos los de mi distrito.

6.4 Mire, muchas veces hay que utilizar los dos: el vertical y el horizontal, verdad.

6.5 Bueno, utilizamos un enfoque, cómo le digo… inductivo, verdad, tratando de ser un poco hermenéutico, verdad, viendo toda lo, la situación y tratar de ser la, posteriormente las deducciones adecuadas, verdad, para saber cuál es la problemática que acontece en cada situación.

6.6 ¿Qué enfoque? Enfoque comunicativo [Explica los tipos de supervisión] sí, es horizontal, es que todo, uno le va a solo criticar solo lo malo a un docente, y no debería ser así, sino que debe enfocarse siempre en lo bueno, verdad, no todo docente tiene todo solo malo, tiene fortalezas y así como tiene fortalezas, también hay algunas debilidades, y siempre nosotras tratamos de darle sugerencias a esas debilidades, más bien fortalecerlas con las sugerencias que nosotros les damos a ellos.

6.7 El enfoque… el demostrativo, más que todo.

6.8 Para mí es horizontal, porque tanto aprendemos nosotros de los docentes y de los directores que son, hay directores que como se desenvuelven, que son experiencias que uno las lleva para su vida profesional para compartirlas con otros.

6.9 Es enfoque democrático, porque nosotros tenemos que ir cambiando, pues, ya la supervisión no puede ser vertical ni, sino que tiene que ser democrático, te-

nemos que ver las fortalezas, debilidades que hayan entre los docentes que están en los centros.

6.10 Bien, como enfoque, vamos nosotros, realmente, viendo que el cumplimiento, verdad, el cumplimiento de la labor de cada docente y comprometerlo, verdad, que el educador no solamente es un formador, es el responsable de una comunidad, es responsable del desenvolvimiento de los alumnos, no solamente en el presente, sino también en el futuro, por esa razón nos sentimos comprometidos y el ser un docente o, y estar en un puesto de estos, requiere de mayor responsabilidad.

7. ¿Con qué periodicidad reúne a sus directores de centros para tratar temas relacionados con la supervisión y el acompañamiento docente?

7.1 Los directores tienen, se reúnen por parte de ellos una vez al mes y ahí va la dirección distrital, tiene su espacio y los reunimos cuando tenemos trabajo de emergencia que pide la Dirección Departamental y la Secretaria de Educación.

7.2 Cada mes se hace Concejo de Directores y ahí se aprovecha todas las cuestiones de supervisión, de acompañamiento, si hay algo, algún oficio del que hay… materiales, merienda escolar también, porque eso también ayuda a reducir los índices.

7.3 Casi siempre se aprovechan las reuniones de Concejo de Directores de Distrito, casi siempre se les habla de eso.

7.4 Mire, nosotros tenemos programados mensualmente una reunión con directores para tratar mensualmente, una reunión mensual, incluso ayer tuvimos la última, la penúltima, verdad, entonces, esto es para tratar las diferentes problemáticas que hay, aunque uno hace la, la, el trabajo de campo que se le llama, verdad, la, la supervisión, pero siempre se reúne con directores y subdirectores.

7.5 Bueno, las reuniones periódicas son una vez al mes; sin embargo, cuando se requiere, de acuerdo a las disposiciones de la Secretaría o las necesidades del distrito, se puede reunir dos veces al mes o una vez por semana.

7.6 Se hacen mensual, es cada el último jueves de cada mes [Se reúne con los directores] Sí, sí [del nivel básico] tenemos una sede donde se reúne.

7.7 Cada 30 días, si se reúnen a los directores y subdirectores.

7.8 Bueno, siempre lo hacemos una vez al mes, pero cuando es necesario hacemos dos veces al mes, y siempre estamos recalcando, verdad, que no perdamos el enfoque, cuál debe ser nuestro quehacer educativo cada día en nuestras aulas, a pesar de nuestras múltiples limitantes que se encuentra el docente en sus centros educativos.

7.9 Nosotros tenemos sesión una vez al mes, pero cuando hay trabajos o algo que tenemos que tratar, se llama de emergencia y se pueden hacer a los 15 días o menos, por ejemplo, ahorita tenemos trabajo de ir a verificar el censo de los docentes y lo vamos a hacer, solo se les está avisando por teléfono.

7.10 Siempre lo hacemos mensualmente, ya hay una fecha establecida donde nos reunimos con los directores para tratar, verdad, de conocer las necesida-

des y las exigencias de cada centro y para informar también algunas directrices que vienen de nuestros superiores.

8. ¿Qué hallazgos ha encontrado en aquellos centros donde hay labor de supervisión en relación a los docentes y estudiantes?

8.1 Pues, lo que se ha encontrado es que han mejorado la enseñanza-aprendizaje, se ve que los maestros, pues, este distrito se caracteriza porque los maestros no pierden, aquí son bien entregados a la educación, y eso me alegra mucho, porque no tenemos perdida de clase.

8.2 Pues, bastante mejora en aula de clase, hay bastantes mejoras, recomendaciones, que a veces uno le da al maestro, la siguiente vez que llega ya mira el aula en un ambiente diferente, los niños ubicados de manera diferente, los espacios de aprendizaje, las calificaciones, el maestro más empapado de la metodología, claro, menos deserción, menos reprobación.

8.3 Los hallazgos, la verdad es que son hallazgos positivos, verdad, los que hemos encontrado, por ejemplo, niños ya leyendo en el mes de abril, de Primer Grado, para mí esas son las explicaciones, encontrar niños, porque usted sabe que empiezan a leer en el mes de junio, julio en adelante, verdad, y aquí en este distrito, en la mayoría de los centros educativos en el mes de abril, mayo ya que están leyendo niños de Primero.

8.4 Mire, en la medida que uno está cercano al maestro, al, a la parte directiva de los centros, en esa medida hay mejoras en el sistema, verdad, porque ahí es donde uno tiene que acompañar más, dependiendo, como le dije anteriormente, cuáles son las falencias en la parte administrativa, sí mejoran los indicadores, en la medida que uno está más cerca y que tenga una relación más directa con la parte administrativa, porque ellos son los que llevan, verdad, porque ellos son los que llevan cuál es la problemática dentro en la institución.

8.5 Bueno, en el último año, verdad, la mejoría de, que ha existido en los centros educativos que, después de la mayoría de las supervisiones se realizan a la parte administrativa, no así a la docente, ya que nosotros estamos en la educación media, verdad, y, pero, también se ha realizado en la educación básica, verdad, donde se entrevista al personal directivo y después se han supervisado, verdad, cada una de la, por lo menos, verdad, un número de docentes se ha observado clases, entonces, la mejoría que, en la primera visita que es donde se encuentra un hallazgo en los maestros, por ejemplo, que no utilizan la metodología que la Secretaría ha designado, verdad, entonces se hacen las observaciones respectivas y se solicita a los directivos que envíen estos maestros a capacitación. En educación media, la supervisión más que todo va a la parte administrativa, verdad, a la, la parte de desarrollo de clases, verdad, pues sí, sí se realizan, verdad, algunas y los hallazgos que más se han encontrado, verdad es el hecho de la, la metodología, verdad, que utilizan los docentes para cada una de sus clases que en algunas veces sí corresponden a lo que la Secretaría solicita, verdad, y en otras ocasiones es una combinación, verdad, de lo que la Secretaría solicita con la experiencia del docente.

8.6 Sí, sí, yo tengo encargada del nivel básico a partir de julio, a partir de julio, pero es bonito encargarse uno del nivel desde febrero, por ejemplo, aquí está la es-

cuela Centroamérica Este, que ahí es una escuela que funciona excelente, así como hay otras que necesitan de bastante supervisión. [¿Pero se le ve cambios a los estudiantes con la presencia suya a la institución?] Sí, sí hay cambios, porque en las fichas de supervisión, incluso, se hace un seguimiento, verdad, se hace entre esta, hay como, como la calificación, verdad, como que está muy…por ejemplo, que está el bueno, muy bueno, y el sobresaliente, que el sobresaliente es lo excelente, verdad, entonces sí, en la primera supervisión se va y el maestro se le califica con un "bueno", ya la segunda, ya el seguimiento, monitoreo, ya tiene, por ejemplo, un "muy bueno" y en la tercera visita yasería la excelencia, que es "sobresaliente".

8.7 Pues, la buena ejecución del programa, de los programas, verdad, porque si se están aplicando y la motivación de estos docentes es increíble, verdad, en los dos niveles, el compromiso que hay en los dos niveles en prebásica y en básica.

8.8 Una gran diferencia, cuando la cabeza anda bien, todo el cuerpo marcha bien, y podemos ver centros educativos exitosos y más que todo innovadores y que estamos viendo buenos resultados en cuanto a la aplicación del enfoque, pero qué significa, que el director está pendiente, sabe cuál es su trabajo y su deber en ese momento, y hay una buena relación, hay liderazgo en ese centro educativo, y otros hallazgos que hemos visto cuando el director se desliga y deja en manos del subdirector se hecha de ver una gran diferencia o cuando el director está monitoreando el centro educativo a través de un celular, entonces, podemos ver la diferencia en el distrito 14, vemos con centros educativos con gran éxito, donde el director está pendiente de sus docentes y de todo el engranaje educativo.

8.9 Bueno, la verdad que para medir sería que yo haya estado todo el año, pues, entonces, en este momento vamos a verificarlo con la última supervisión que vamos a hacer en el mes, este mes de Octubre, a finales de Octubre y en el mismo que andamos levantando el censo, también vamos a aprovechar hacerla. Es que siento que hemos tenido debilidad en la supervisión, una por la logística, y dos, por el cambio de dirección distrital, porque en el principio estuvo uno, después estaba otro, hemos estado 3 directores distritales en el mismo año, entonces ese cambio de, de, de tanto director distrital, pues, nos ha limitado a los centros que hemos ido, pues, hemos visto una mejoría, o sea, exagerada, donde se han, bueno, los docentes se esfuerzan, se esfuerzan con todas sus limitantes [y mejoran los indicadores], exacto, uno de los indicadores que ha venido a mejorar es la, la asistencia de los alumnos por la, la merienda, este año se ha tenido la merienda, el vaso de leche todos los días, entonces eso ha venido a mejorar la asistencia de los alumnos, o sea, y la permanencia en los centros educativos.

8.10 Bueno, es bonito cuando uno encuentra respuestas en ellos, de repente hay oposiciones en algunos directores, pero cuando ya se habla y ya conocen los sistemas evaluativos, vienen y después nos dan, pues, las gracias, verdad, por el aporte que nosotros les damos.

En relación al rendimiento del estudiante

9. ¿Considera que al realizar una segunda visita al centro se observa tendencia de mejora institucional?

9.1 Claro que sí, porque se deja, tanto con el director de centro como al maestro se les dejan las recomendaciones y en la segunda visita se revisa si esas instrucciones las han tomado en cuenta y si se ve que ellos responden.

9.2 Claro que sí, claro que sí, el maestro sabe que uno lo está acompañando cada mes, cada vez que uno llega, las recomendaciones o lo que se platicó en esa visita, se ve que el siguiente mes va a llegar otra vez a ver si el maestro hizo caso de las recomendaciones y si se hizo la diferencia.

9.3 Sí, sí, bastante.

9.4 Como no, siempre, siempre queda las observaciones, sugerencias, lo que trata uno en una segunda es, es ir al mismo grado, verdad, a la misma sección, para ver si las, si los problemas que han habido no se siguen repitiendo, verdad, problemas, hablando, problemas educativos, verdad, de enseñanza.

9.5 El objetivo de toda supervisión, verdad, y acompañamiento docente es ese, que existan mejoras en algunas instituciones, se ha observado que en las siguientes visitas ha habido cambio, en otras instituciones, pues, se ha observado, pues, que no ha existido el cambio que se requiere, verdad, entonces, se, se instruye, verdad, a los directores para que realicen las adaptaciones oportunas.

9.6 Sí, la mayoría se ha observado que han mejorado. [¿Qué mejoras ha encontrado que ha observado?] Por ejemplo, en la dirección, que ya ellos, ya están aplicando las fichas de supervisión, ya tienen un plan de gira, ya tienen… como se les da la copia, una copia, verdad, del que tenemos nosotros acá para que ellos elaboren su plan de gira y van ya más, más a observar los maestros al aula.

9.7 Así es, así es, y lo importante que los directores tienen muy buena visión y muy buena apertura para que se estén ejecutando los programas nuevos, que es lo que ha costado un poquito, verdad, comenzar con ese nuevo método, esta nueva programación, pero sí, ya para este año 2011 los dos centros que le digo que está un poquito atrasaditos ya ahorita se ubicaron.

9.8 Lo hemos visto, y lo hemos comprobado, hay centros educativos que estoy satisfecha de que la primera vez vimos, dimos sugerencias, hasta la próxima vez, hasta las han superado, pero también me da tristeza de ver centros educativos que se les está llamando, se les está haciendo un llamado a la consciencia como dicen, se les está recalcando y no cambian, lo mismo, entonces, ahí más que todo, para mí que es el director la pieza importante en los centros educativos.

9.9 Claro, porque eso fortalece, verdad, no podemos nosotros pensar que en la primera todo está resuelto, también tenemos que ver que haya un seguimiento de las instrucciones que nosotros les dejamos.

9.10 Claro que sí, claro que sí.

10. ¿De qué manera considera que influye la supervisión que usted realiza, en la mejora del desempeño del personal directivo y docente de los centros educativos de su distrito?

10.1 Pues, mejoras en cuanto a relaciones humanas, y mejora también en el rendimiento académico de los alumnos, también los maestros, pues, se siente bien, pidiendo capacitación, se dan cuenta de la necesidad que tienen que actualizarse.

10.2 Bueno, hay más compromiso, hay más compromiso por parte del director y de este con los docentes hay más acercamiento con ellos.

10.3 Influye bastante, porque ellos, pues, se sienten alegrías y preparar mejor su, sus, buenos, su gente se prepara mucho mejor, verdad, cuando saben que se les va a llegar a supervisar, verdad, y sobre todo los valores que ellos tienen, verdad, para su trabajo profesional, en cuanto a la aplicación de la supervisión, especialmente ellos están pendientes a qué tienen que mejorar.

10.4 Mire, en la parte administrativa, verdad, como, como usted sabe, que se llevan libros, que se y llevan informes qué es y, entonces, lo que falta, entonces, en la supervisión, como le dije anteriormente, uno, uno siempre deja, siempre deja qué es lo que, lo que falta dentro de lo administrativo y docente, entonces, cuando uno lleva eso, bueno, aquí tenemos una ficha, cuando uno lleva este tipo de fichas, en la misma ficha, uno observa antes de ir, verdad, uno observa en la ficha que es lo que se debe mejorar, que es lo que, que uno tiene que ayudar, para que, para que la cuestión administrativa y docente camine mejor.

10.5 Bueno, la base de toda mejoría es la comunicación, los directores que están informados al respecto, verdad, de cuál es el trabajo que se va a realizar, pues, entonces, ellos, verdad, cambian su actitud, verdad, cuando se hace un acompañamiento efectivo, cambian su actividad y comienzan a mostrar algunos indicios que anteriormente no existían, verdad, como el trabajo puntual, entrega de documentos a tiempo, verdad, entonces es cuando no existe comunicación con los directivos, verdad, entonces, eso hace que no entreguen su trabajo a tiempo. En este año, pues, se ha observado en este distrito, verdad, una notable mejoría en lo que es la entrega de documentación, verdad, que ha sido a través del acompañamiento que se les ha hecho a los cuerpos directivos que ellos la han asumido, una actitud más positiva, contrario a otros años, verdad.

10.6 Por ejemplo, en el director, verdad, en cuanto el aspecto administrativo, ya están más… uno cuando llega a la supervisión, como se elabora el acto de que dejamos que, por ejemplo, qué documento no presentaron, si el POA no está en el Reglamento Interno, no está actualizado, qué documentos no han sido revisados acá, por el Lic. […] no tienen el visto bueno, ya cuando ya se llega la segunda visita, ya tiene que estar eso ya, verdad, vigente y actualizado; en cuanto a los docentes, se observa que sí, el director no les firmaba, no les colocaba el visto bueno en los planes, no les revisaba con, con regularidad el planeamiento, ya con la segunda ya se observa que ya lo

tienen el cuaderno de planes, planeamiento ya con el visto bueno del director.

10.7 Elevando el interés, elevando el interés y la, el interés por la supervisión, también por el acompañamiento de ellos a sus maestros, a sus docentes. [¿Cómo es recibida usted cuando llega a los centros educativos?] Normal, no es como la supervisión de antes, verdad, que se miraba aquel estrés desde que llegaba el supervisor, ahora no, porque desde el momento que le cambiaron el nombre de supervisión a acompañamiento, entonces, ya el docente no lo mira a uno como enemigo, sino que como un apoyo más bien, porque sí, a eso se llega a los centros, verdad, a ver en que se le puede apoyar.

10.8 Si influye, porque ya el director está pendiente y cuando más, que tengamos nosotros una, que seamos transparentes y que no andemos con mentiras, ya el director cree, verdad, y está pendiente, no "ya nos van a supervisar, hagamos esto porque ya dijo la licenciada que va a venir y nos va a pedir esto", por ejemplo, este año se les pidió un plan de supervisión, confié que todo mundo lo tiene en su centro educativo, pero lo voy a pedir el próximo año para que me lo traigan aquí a la distrital, poderlo observar y hacerle las sugerencias, verdad, porque yo siempre llevaba un, cómo se llama… un recuento en el transcurso del año, cómo van con las supervisiones "vamos bien" yo les decía, aunque no puedan abarcar todos los grados, pero uno que supervisen, dos por mes, pero que esas supervisiones sean constructivas, "no confíen en el docente, ellos necesitan de un apoyo de ustedes, y si ustedes no lo saben, pues pueden preguntar, para eso estamos nosotros, para apoyarles".

10.9 Bueno, es que incide en el mejoramiento, sabe que si nosotros dejamos al libre albedrío un centro educativo, a su personal administrativo docente, ellos van a hacer lo que les da, o sea, lo que les parezca, pues, pero si hay lineamientos de nosotros como autoridades a cómo seguir el proceso enseñanza-aprendizaje, va a haber un mejoramiento, entonces, tenemos que estar de la mano, los, ellos como docentes con la parte administrativa del centro y por ende con la dirección distrital, entonces, al haber supervisión hay mejoramiento, porque siempre, pues, no podemos desligarnos, pues. [Muchos docentes son de la opinión de que entre más supervisión tengamos en los centros educativos y en las aulas y con más frecuencia, de hecho, los procesos educativos mejoran?] Claro que sí, recordemos que antes, aunque fuera fiscalizadora la supervisión, pero daba muy buenos resultados, entonces, en ese lapso que no ha habido supervisión, ha decaído la educación pública.

10.10 Cada compañero asignado aquí como, como distrital, está consciente, está instruido para hacer las inspecciones o supervisiones necesarias, y desde luego, es muy bonito cuando cada centro se siente comprometido con nosotros, ganamos el respeto, porque el respeto se gana con el trabajo, verdad, de cada compañero que se desplaza, entonces, sí es muy bonito recibir, verdad, los elogios de que nuestro trabajo se está haciendo bien, al igual que cuando nos, nos felicitan de las autoridades superiores, que estamos

haciendo un buen trabajo, eso nos compromete más para hacer un mejor trabajo y buscar nuevas expectativas o búsqueda para mejorar nuestra educación.

Anexo No. 5.- Digitalización de Entrevistas a Directores de Centros

Guión de Entrevista

Dirigida a Directores/as de Centros de Educación Básica

Importancia de la supervisión

1. ¿Considera que los procesos de supervisión y acompañamiento son importantes?

1.1 Claro que son importantes, porque ahí se ve el logro del aprendizaje tanto del alumno como del docente.

1.2 Claro que sí, verdad, como administrativa de este centro educativo, nosotros lo realizamos periódicamente, elaboramos nosotros mismos la guía del acompañamiento docente y el objetivo fundamental, como la palabra lo dice: el acompañamiento docente, no es solamente ir a ver lo malo que nuestro compañero tiene, si no que las dos cosas, exaltar lo bueno y dónde hay dificultad, donde hay debilidad nosotros poder poner ahí el granito de arena, para que la labor docente se desempeñe adecuadamente.

1.3 Muy importante, muy importante, porque el director se da cuenta y valorar la calidad de enseñanza que está dando cada personal, y en caso de que el maestro fallado en brindar esa calidad, pues, para eso estamos los directores, para darles una pequeña orientación como seguir el proceso, ¿que si es mucha importancia? Sí.

1.4 Sí, son importantes, bueno, estos los, las supervisiones y los acompañamientos son importantes porque ayudan a, verdad, un mejor aprendizaje, es decir, que el maestro tenga siempre el apoyo del director y que pueda desarrollar de la misma manera cada uno de los contenidos que, que ellos tienen, pues, planificados en lo que es su programa de trabajo, y esto nos ayuda a mejorar el nivel de aprendizaje de los niños.

1.5 Necesarios, sumamente necesarios, importante, porque definitivamente a uno le, como en el cargo administrativo, se puede escapar algunos detalles y con el apoyo de parte de las supervisiones, los acompañamientos, entonces nos pueden hacer recordatorios eficaces.

1.6 Es de sumo interés y de gran importancia que los supervisores o es directores distritales estén más al día con el personal docente de cada centro educativo porque de esa manera nos vuelve más responsable con nuestro trabajo.

1.7 Es necesario, la necesidad para ayudarle al compañero a los centros básicos, que eso es nuevo, creo que a partir del Presidente Reina, muy poco maestro hay, se necesitan por lo menos un orientador, un, una persona que tenga ganas de hacer bien las cosas, verdad, porque parece que esta gente está becada, yo observo eso, no comprendo por qué el Ministerio, las supervisiones, que yo fui supervisor algún tiempo, todavía me quedaron debiendo Lps. 100.^{00} hasta Finanzas llegó, al COLPROSUMA y nunca los pude ver… no había una política definida para el distrito educativo, en, en estos centros son nuevos, tengo algunas políticas aquí, el mejoramiento de la calidad educativa, actualización de recursos didácticos, descentralización de la educación a través de coordinadores, implementación de servicios educativos, fortalecimiento de la educa-

ción integral, de los alumnos(as) de cada institución y participación de la comunidad y otras instituciones, desarrollo del sentido especial, si se puede, verdad, la proyección humana, esencial, verdad, política y educativa, esto lo metemos en el reglamento de la escuela.

1.8 Sí, yo considero que son muy importantes, porque esa es la forma en que uno puede apoyar al docente, tanto en sus debilidades como también descubrir sus fortalezas y que eso, pues, nos ayude al centro educativo a poder mejorar en lo que se esté fallando, o también, pues, abrir nuevos espacios en los que tal vez no se esté trabajando.

1.9 Sí son muy importantes, porque denotan la interacción entre las autoridades de la Secretaría de Educación en su jerarquía con los docentes de aula, que son los docentes del campo que llevan a cabo todos los procesos y que transforman todos los procesos estadísticos.

1.10 Sí, por supuesto que sí, son importantes para velar por el desarrollo de la calidad educativa de nuestro distrito, de nuestros centros educativos del distrito. [¿Por qué son importantes los procesos de supervisión?] Porque verificamos el desempeño de los docentes y el aprovechamiento de los alumnos.

2. ¿La supervisión que usted realiza a sus docentes promueve el desenvolvimiento profesional?

2.1 Sí, porque, dándoles a ellos la creatividad el movimiento de cada uno de ellos hacia los alumnos y también hacia los padres de familia.

2.2 Claro, desde luego, eso es lo fundamental, promover el desempeño profesional, porque muchas veces el docente cree estar haciendo la labor como debe de ser, y siempre es bueno que alguien de afuera, que los medios exógenos lleguen al aula de clase para poder dar nuestro aporte.

2.3 Sí, sí, promueve el desenvolvimiento profesional, porque y, como le repito, el maestro, bueno, algunas veces, el maestro se esfuerza porque sabe que va a haber alguna, y da el todo por el todo, pero como el director, nunca debe desplegarse de la supervisión, siempre estar al tacto, viendo si está o no desarrollándose continuo.

2.4 Así es, promueve el desenvolvimiento profesional, es decir, porque lo que hacemos hay, ver, verdad, cómo está trabajando el maestro y de esta manera, pues, contribuimos a que ellos tengan todo en orden, lo que es el material didáctico, que es para desarrollar una clase, también que tengan su planificación, que los objetivos que ellos se establecen, porque los cubren, ya sea a corto o largo plazo.

2.5 Claro que sí, todos los aspectos y tratamos que ese acompañamiento no sea como un policía, que está pendiente de sus custodios, verdad, sino que sea como le decía, igual para mejorar cada día, tanto compañero como profesional, como la institución.

2.6 Claro que sí, esta es una inquietud que todo director tiene hacia su, su grupo de maestros, para lo cual ellos necesitan actualización inmediata, verdad, para corregir los entuertos que uno puede traer en forma tradicional.

2.7 Hay libertad para que trabajen, el horario lo damos, que es un poco rígido, pero si está matemáticas, por el planifico música, excelente desarrolle, música le despierta el ánimo al alumno, verdad.

2.8 Sí lo promueve, si yo les hago, o sea, aquí en la escuela, nosotros tenemos un plan de acompañamiento docente que se realiza, está planificado para tres visitas al año a los docentes de cada grado y en cada, en cada acompañamiento que hacemos llevamos una, una guía por escrito, un formulario que llenamos y se tocan todos esos aspectos, verdad, la forma profesional del docente, el conocimiento y, o sea, abarca muchos, muchas áreas.

2.9 Sí tienen libertad de cátedra, en ese sentido, se les da a conocer los instrumentos y se les, se les hace el acompañamiento.

2.10 Sí, dándoles orientaciones necesarias en el momento que se necesiten y brindando capacitaciones, también asistiendo a talleres y seminarios, como cada escuela, dirección distrital.

3. ¿Considera que la supervisión es fundamental en el buen desempeño de su gestión administrativa?

3.1 Por supuesto, es importante porque se mira el cambio que hay, sí porque el maestro, a medida que el maestro logra hacer esos acompañamientos, él va logrando, cambiando, mejorando, va realizando procesos de cambio, comprometiéndose con lo que tiene planeado.

3.2 Claro, desde luego, verdad, eso es lo primordial.

3.3 Sí, es fundamental, ¿por qué? Bueno, es fundamental, porque, bueno, aparte de ser el papel, el rol del director que, esa es una de las funciones que tiene el director, supervisar, orientar, dirigir, administrar, ese es el papel maestro, ese es el papel y maestros, es fundamental porque como le digo, en caso de que se saliese de la tangente, estamos para dirigir, estamos para orientar. Para mí, es fundamental en cuanto al proceso de enseñanza.

3.4 Sí, es fundamental, porque a través de la experiencia de cada uno de los docentes, pues, uno como director aprende, es decir, pues, que esto nos ayuda a que cada día hacemos una crítica constructiva y de esa forma evaluamos los conocimientos adquiridos y los ponemos en práctica a cada uno de ellos.

3.5 Sí, igual, porque yo no me puedo dar cuenta cómo está trabajando mi personal, si no estoy cerca de ellos, si no estoy viendo los, las fallas, o darme cuenta de las fortalezas, las debilidades, solo estando cerca en el aula ahí la puedo detectar.

3.6 Claro que sí, porque ellos son el enlace con las autoridades superiores, verdad, y las órdenes no se deben de hacer en forma vertical, sino en forma horizontal, verdad, partir del campo hacia los hechos y si no hay controles en las direcciones distritales, entonces ahí andamos fallando.

3.7 Sí, sí, sí, yo trabajo todos los días, visito, paso lista y esa lista significa que veo las dificultades que hay en cada, en cada aula, con cada alumno, entonces, lleva con el propósito de participar por la disciplina, la asistencia, el contenido, la presencia del maestro, por ejemplo, aquí no es de ahorita, día, mes, y año, la persona, cuántos alumnos tiene, me llevé un caso en la Torocagua que le, de 48 alumnos a una compañera de primer grado, y en octubre tenía 13, que

medio leían, a nada fui, no trabajó, venía del Tribunal de Cuentas y esta maestra, “tráigame un papelito contra ella”, ni para el golpe de Estado la pararon y yo le digo no, “no la voy a defender, mejor voy a defender este libro”.

3.8 Sí es fundamental, es fundamental, porque ese es parte de mi trabajo, el ver de que la educación sea una educación de calidad, ¿cómo me voy a dar cuento yo? pues acompañando a los docentes, supervisando su trabajo, que no solamente lo hacemos 3 veces al año, como le digo, 3 veces al año lo hacemos con un documento por escrito, pero diariamente yo paso por las aulas, viendo y esa es una forma también de supervisar.

3.9 Desde luego, y a los docentes les gusta, les gusta que se les visite, que se les visite.

3.10 Por supuesto, para que así se verifica el desempeño docente, ¿porque es fundamental?, porque es parte de nuestro compromiso

Etapas o Momentos de la Supervisión

4. Cuénteme un poco sobre su papel como supervisor, cuando usted llega al aula. ¿Qué es lo que hace primero? ¿Aplica las tres etapas: antes, durante y después?

4.1 Bueno, mire, en realidad, aquí sí yo soy la directora, pero yo tengo a mi cargo, entonces, el tiempo es corto que yo le puedo dedicar a una labor de supervisión, entonces, bueno, yo siempre realizo eso en actividades dentro del mes, pero no como debería de ser, bueno, no tanto en el tiempo que yo, porque tengo un grado a cargo, pero sí se hace, pero no a… a darle sugerencia. [Aplica las tres etapas]sí, claro.

4.2 Mire, ahí no sé, últimamente yo he aprendido que la palabra supervisor la tenemos que ir destilando, por eso se está destilando, el termino acompañamiento docente y conforme a la pregunta, nosotros ahí aplicamos los tres momentos: el antes, el durante y el después, y lo aplicamos de una manera cordial, sin ir como se practicaba antes, verdad, con aquella cuestión de ir solo a ver lo malo, lo negativo; el antes es el diagnóstico, claro, el antes nosotros hacemos una reunión previa, porque recuerde que hay acompañamiento docente, que le digo, acompañamiento docente programada, planificado, donde el docente se da cuenta y es donde le damos a conocer la guía, porque el propósito no es hallar en curva al maestro tampoco, verdad, entonces, de repente, en otra visita ya lo hacemos nosotros de manera sorpresa.

4.3 Sí, cuando hacemos, cuando hacemos la supervisión, tenemos que estar, casi, casi en el desarrollo de toda la clase, aunque sea sólo llegamos 5 minutos, no estamos hablando nada, pero si deseamos con el antes, usted sabe si el maestro va con toda la táctica que hay que desarrollar dentro del aula, si es el durante, usted puede ver si, en realidad, explota al niño, cómo entra al tema, y si es el después, cómo lo evalúa.

4.4 Así es, bueno la primera etapa es, bueno, lo que yo hago es elaborar mi ficha, verdad, indica que ya la tengo [Da a conocer el propósito al docente] doy a conocer a los maestros el objetivo de la supervisión, entro en empatía con el maestro, verdad, me pongo en el lugar de él, es decir, y observo la clase, ver-

dad, como es el desarrollar su clase y luego, pues, adquiero todo lo observado, y hago la evaluación pertinente, y se dan las sugerencias [Segunda fase] bueno, allí, es decir, se le aplica las fichas, verdad, se llena la ficha junto con el maestro, el maestro firma la ficha, la firma el director y se las, las, se las, orientaciones correspondientes, es decir, se asesora en qué, cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades.

4.5 Sí, nosotros tenemos un esquema de, de, para el acompañamiento, entonces, yo generalmente, bueno, no solo yo la profesora […], yo estoy en la tarde, ella está en la mañana, ya tenemos un detalle de qué es exactamente lo que se va a supervisar en ese momento, por ejemplo, hay veces que se maneja los rincones, entonces voy con mi libro de actas y superviso los rincones, o a veces vamos a ver el desempeño de algunas clases en particular, entonces el acompañamiento en un día no puede abarcarlo todo. [Aplica las etapas] Claro que sí, el antes, porque es básico que sepa en qué ando exactamente, y como somos compañeros, aquí, bueno, yo creo que estos son… permítame… somos compañeros, entonces todos tenemos como yo les digo, debilidades y fortalezas, entonces, no hay que sentirse mal, sino que es parte de la formación, es parte del sistema. [El después…] Dependiendo, generalmente se dan orientaciones por escrito de, dependiendo de la orientación que necesiten, en determinado caso no se hace, se le da al compañero para que lea, que firme si le parecen las observaciones que se le hacen y no he tenido problemas hasta el momento.

4.6 Claro que sí, sí, es sumamente necesario, verdad, pues no se puede irse a lo último, tiene que ir por, por, es un proceso, pues, que lleva etapas de supervisión, verdad, y el maestro está pendiente y se preocupa por mejorar su labor educativa.

4.7 No, llego con confianza, platico, el papá del Ministro de Educación fue supervisor, éramos 128 en todo el país, lo, él terminaba, él era nacionalista y el profesor Pineda Ponce liberal, lo mandábamos y él lo arreglaba todo, el profesor Pineda Ponce ya estuvo, hasta los viáticos ya estuvo, nos vamos ya los va a entregar, “no se sofoquen hombre” [Etapas] Sí, hay una cosa permanente, que la comida todos los días, que el niño sin comer, entonces no puede haber nada de desarrollo absolutamente, la merienda se ocupa todos los días.

4.8 Bueno, cuando yo llego al aula, yo primero, yo saludo a las, los alumnos, saludo a la maestra, así un poco alegre, para que así ellos se sientan en confianza y no sientan temor, porque por lo general las visitas de supervisión causan un poco de temor en los docentes, y también en los niños un poco así de incomodidad, porque hay una persona ahí que no está diariamente con ellos, verdad, entonces, ese es el antes, yo primero llego, saludo, hago tal vez un rato ameno con ellos, les pregunto cómo están, platico con ellos un rato, luego le digo, me voy donde el docente y ya me siento en una silla, no le digo “ando supervisando”, le digo “la ando acompañando”, entonces ya me siento en la mesa de la maestra y ya observo la clase, ese sería el durante, observo, lleno la ficha y ya cuando termino de observar [ya después…] después, pues, ya termino con, le doy al maestro el documento que le he aplicado, que ella lo lea para ver si está adecuado con todo lo que yo tomé de observación, lo firmamos las dos y ya

me vengo para el aula, me despido de los niños, les digo que es un placer haber estado con ellos acompañándolos ese día, y así de esa forma sencilla, ya cuando me reúno con ella al final, en la ficha que nosotros aplicamos tiene una hoja donde dice “observaciones”, entonces ahí yo voy poniendo, incluso, todo lo que tengo que si tengo que, si tengo que felicitarle, verdad, por las cosas que yo veo hizo, verdad bien, y también las sugerencias que a mi punto de vista puede ella mejorar.

4.9 Digamos, lo primero es romper el hielo, romper el hielo con los compañeros, dialogar en forma de confianza, generar una confianza del, del profesor, de los alumnos, pues se les dice “andamos en esta misión, somos un compañero más, y andamos con este instrumento para, para…” y después, pues, felicitarle y decirlo “lo hizo muy bien” para incentivar y estimular cada docente.

4.10 ¿Cómo así, explícate? Verificar la relación, las condiciones del aula, verificar las condiciones del aula, ver si reúne que el material didáctico, si tiene los rincones de aprendizaje, si usa los documentos que contienen el Currículum Nacional Básico, el durante ya cuando está sola cara a cara con la profesora, a ver si está siguiendo los objetivos planificados en su plan de trabajo, si está, los está logrando, bueno, si tiene el control de sus documentos, verificar el control de los documentos, el después, da las sugerencias, se dan las sugerencias y recomendaciones necesarias para mejorar el proceso educativo.

5. Cuando usted realiza la labor de supervisión y acompañamiento a su personal ¿qué métodos y técnicas aplica? ¿Cuáles?

5.1 Para acompañamiento está el método, y la primera sería una identificación una observación y al final sería como una evaluación, una pequeña evaluación.

5.2 La observación, en primer lugar la entrevista, que es cuando se le piden los instrumentos pedagógicos al compañero, ahí cabe, también, disculpe, ahí cabe también que en determinado momento, cuando ya estoy en lo que es el acompañamiento docente, se le solicita aun al alumno, dejo evidencia de mi visita para que el alumno lleve a su papá, verdad, que estuvo ligado, en este caso, la autoridad estuvo dentro del aula, y yo firmo y sello a 5 o 6 alumnos, para verle el desempeño al alumno también.

5.3 El primero sería observación, el segundo sería ya, el, el escrito que nosotros procedemos a, en fichas, nosotros tenemos fichas, y el otro método, como le digo, ya sería el verbal, que es cuando nosotros terminamos, platicamos en la mesa [¿cuándo ésta y el acompañamiento?] Así es, acompañan.

5.4 Bueno, aplicamos lo que es lo esencial, verdad, lo que es la observación, hacemos la entrevista y luego hacemos la evaluación.

5.5 Pues, nosotros, como le digo, ya tenemos un formulario hecho exactamente qué es lo que vamos a preguntar, cómo lo vamos a preguntar, qué aspectos queremos abarcar.

5.6 Bueno, algunas veces nos vamos a observar el desempeño de su planificación y algunas otras nos vamos directamente al diálogo maestro director, para ver cuáles son las dificultades que tienen el maestro, que de repente el maestro le tiene como, como miedito al autoridad superior, verdad, y eso es normal, es

normal en todo profesional, verdad, que tenga una dosis de temor y que le digan que está mal el trabajo que ha hecho.

5.7 Sí, le decía al compañero que vino que método utiliza, mixto, y cuando miraba el acta de él no tenía nada, mixta, ni el uno ni el otro, sí, me acordaba de la materia de aquel tiempo, ni falso ni verdadero.

5.8 De los métodos que aplico en la supervisión, bueno, como le digo, el de observación, el de deducción, inducción, también entrevista, porque también le pregunto a la maestra, le hago como una pequeña entrevista, también a los niños, no sé cómo puede llamar eso, para ver cómo van ellos, si realmente se está haciendo el trabajo, reviso los cuadernos de planes, también reviso las guías, esa es, pues, es revisión, prácticamente.

5.9 Digamos, nosotros, empezamos analizando lo que son los currículum, los currículum de cada docente, los planes de clase para tener, verdad, una idea ya pormenorizada a qué se va al aula, la parte práctica, la observación, la aplicación de instrumentos, el análisis de cada currículum de cada docente.

5.10 Los instrumentos de los acompañamientos como las fichas del docente del nivel básico y qué más… no, pues, qué le digo, la ficha de acompañamiento, no eso es un instrumento, las observaciones directas y las prácticas ocasionales.

6. Cuando usted es supervisado ¿identifica cada una de las etapas del proceso de supervisión?

6.1 Sí, claro, porque lo primero que ellos vienen a hacer es la presentación aquí a la dirección a explicarme por qué el acompañamiento, el propósito.

6.2 Nosotros no tenemos,o sea, se llega la visita, es cierto, pero ya no nos llega, nos piden los instrumentos a nosotros, verdad, de parte de la distrital. [Se realiza la supervisión] no, como no, sí nos visitan, claro.

6.3 Sí, sí, también las aplican ellos.

6.4 Sí se identifica.

6.5 Pues, yo pienso que sí, vienen, se presenta y empiezan a pedir ciertas informaciones, ciertos libros y luego, igual, mediante acta, nos hacen nuestras actas y…

6.6 Algunas veces y, algunas otras veces no, porque ellos se van exclusivamente al registro que uno lleva en los libros, verdad, que inasistencia diaria, de partes mensuales, del plan operativo [más que todo administrativa] administrativa, sí.

6.7 Le voy a contar que empecé con el método de cuentos y dan 3 fases: el período de organización, iniciación y ejecución, y ahora miro que no tienen, hacen un solo del de iniciación y ejecución, pero desde ahí uno empieza bien o empieza mal.

6.8 Sí, sí, las identifico, hace poco vinieron, no de la distrital, sino de la Secretaría de Educación, entonces, ellos vinieron, también se presentaron, nos dijeron el propósito de la supervisión, luego, pues, nos solicitaron los documentos, se les entregó todo lo que ellos necesitaban y al final, pues, también ellos nos dieron algunas sugerencias, nos felicitan en el caso que ellos ven que estamos trabajando bien, por lo general, gracias a Dios, pues, casi siempre damos toda la información, porque por lo menos yo, lo que compete a mi parte, en la jornada

vespertina trato de tener todo mi trabajo al día, entonces, de tener todo lo que ellos piden, entonces a mí no me da ni nervios, ni me preocupa que me supervisen porque digo yo “qué bueno”, porque es una manera que ellos miren el trabajo.

6.9 Sí, sí, o sea, ellos realizan lo que yo ya le explicaba, primero nos da a conocer los instrumentos en sesión de Consejo de Directores, nos dan a conocer los instrumentos, nos da a conocer el plan de gira, somos, somos conocidos todos, nos visita en un ambiente de camaradería y confianza, y después nos solicita lo que son, lo que son libros del archivo escolar, planes y luego realiza una, una muestra con ciertos docentes, ya que nuestro centro educativo es, tiene 65 docentes, entonces, hay que tomar algunas muestras.

6.10 Sí, sí, primero ellos miran las que el archivo que, los documentos, los libros si, si, son usados.

7. ¿Le parece que es adecuada la forma en que usted es supervisado por el Director Distrital y su equipo técnico?

7.1 Sí es bien… porque da un ambiente de confianza, eso más que todo, la confianza, que hay la comunicación.

7.2 Pues, le voy a ser realista, verdad, sé que esto va a ser, trascender, bueno, pero la gente lo está haciendo como para llenar una ficha y decir fuimos, pero la, verdad, es que a mí me gustaría que los asistentes técnicos que están en las distritales, su desempeño fuese otro en realidad, verdad, porque son 5 horas que ellos deben cumplir y eso no se evidencia.

7.3 Pues, yo pienso que sí, porque esa es una forma como que nosotras como tampoco como directoras, tenemos que salirnos de la, de la directriz y es que nosotras tenemos que hacer, de las directrices que nosotros tenemos que seguir en, en nuestros centros educativos, y lógico, no nos salimos de ella.

7.4 Sí, es decir, lo que es la supervisión, los acompañamientos, que hoy en día se están implicando, pues están actualizados de manera que el maestro no se sienta como en la época de antes, verdad, que era, o sea, más que todo, lo hacían de una forma que él se sintiera así como acosado, como que no tenía ese apoyo, verdad, y las supervisiones y el acompañamiento se hacen con el objetivo de que el maestro sienta el apoyo y se mejores un nivel de enseñanza.

7.5 Bueno, ya, hasta el momento, gracias a Dios, yo he sentido un gran apoyo, más bien a mí me gusta que vengan, yo siento que sí, que está bien.

7.6 Sí, claro, es, es, tiene su dosis de educación, pero también uno hay veces resistente, porque los directores se van hacia, hacen una elección, no se van en forma general, verdad, entonces, de repente el que consideran que está bien, es el que está mal y no es el que está mal.

7.7 [No se consultó]

7.8 Pues, como le digo, hasta el momento, no hemos tenido una supervisión así, general, porque todos los meses ellos nos piden información, ellos vienen acá, esa es una forma también de supervisar, porque ellos, la forma de observar, pues, porque ellos vienen ya como una simple visita, o a veces nos acompañan en los actos de la escuela, esa es una manera de supervisar también, a veces se dan su caminadita aquí por el pasillo, pero ya una supervisión ya,

cómo decirlo… así directamente, ya a ver a los maestros y todo eso, todavía no la han realizado nos, ya nos dijeron que la van a realizar ahorita en Octubre.

7.9 Pues, hasta el momento, la experiencia que tenemos con el compañero […], él realiza un buen proceso, un buen proceso.

7.10 Si, si la, la desarrollan muy bien, no es un, qué le digo… un acompañamiento fiscalizados, sino que orientador para mejorar el proceso.

En relación al rendimiento del estudiante

8. ¿De qué manera considera usted que incide su labor supervisora en el desempeño de sus docentes y el buen rendimiento de sus alumnos?

8.1 Más que todo, en la comunicación que hay con los docentes y lo con los alumnos, con una comunicación… es lo que lleva.

8.2 Claro, con los aportes que nosotros damos, recuerde que con la metas EFA, nosotros estamos luchando que cada día los índices de reprobación, de deserción, vayan aminorándose y esa es una de las, de los objetivos, vedad, ir asesorando a nuestro compañero.

8.3 Para mí sería que el maestro en su buena labor, yo destaco que el personal, que dentro de mi personal hay excelentes maestros, eso es lo que yo destaco, porque afortunadamente, digo afortunadamente, porque aquí todo el maestro que yo tengo, la mayor parte de ese de Educación Media y tenemos con técnicos en educación.

8.4 Así es, impacta, es decir, porque hay una buena comunicación, hay, es decir, una buena asesoría, una buena orientación hacia los docentes, como deben elaborar su planificación y cómo deben de ejecutarla.

8.5 Como le digo, estando de cerca yo voy a saber las debilidades, las fortalezas de mis compañeros y así apoyarlos, porque en esa medida, trabajando con las debilidades, pues, es una ayuda para los alumnos, nosotros apoyamos a los maestros, no solo en acompañamiento en cualquier momento que tan los muchachos, que tengan algún problema en espacial, de aprendizaje o de conducta, nosotros ayudamos aquí en, le damos, la dirección le damos apoyo.

8.6 Bueno, nosotros estamos pensando que se nos exige una calidad educativa, entonces de la manera que yo esté orientando la labor hacia los docentes, ellos verán cómo manejar y alcanzar cierta dosis de calidad, porque no podemos partir de que con una supervisión vamos a alcanzar esta meta, no, no se puede.

8.7 Hay dos cosas, el espíritu de confianza, la confianza y piden ellos en qué se les puede ayudar, porque no lo hizo mejor, porque se quedó, eso que ni se aproxima a la respuesta en la, el Estatuto del docente aparece hasta la letra “J” los tipos de supervisión, pero hay más, hay más de eso sí me acuerdo.

8.8 Yo miro que incide, porque hay cambios en el maestro, hay cambios positivos, entonces él puede, si está cometiendo algo que no es correcto, él cambia, verdad, su forma de, por ejemplo, de dar una clase, más que todo en primer grado, entonces ya el maestro cambia la forma de los métodos, las técnicas que utiliza o si él acata las recomendaciones, hay un cambio positivo y por lo con-

secuente, también en el alumno, porque el alumno, pues, va a recibir otra, otra mejor enseñanza.

8.9 Están muy pendientes, tanto los docentes como los alumnos, están muy pendientes de los momentos que se les hace la visita, y ponen empeños en las deficiencias encontradas para subsanarlas.

8.10 Pues, de la supervisión, se da por la calidad, verdad y el compromiso docente, sí, porque yo me voy directamente al cuaderno del niño, entonces, cuando te vas directamente al cuaderno del niño, verdad, observas si escribe bien, bueno, si está social y alfabéticamente formado, claro, sí ayuda al mejoramiento, dándoles las recomendaciones, por supuesto, sí.

9. ¿Considera que su labor supervisora ha contribuido a elevar los indicadores educativos de su centro educativo? ¿De qué manera?

9.1 Sí, porque el estar ahí pendiente de cada maestro, cada docente, perdón, el estar ahí, el acompañamiento, dándole esa comunicación se lleva a cabo, pues…

9.2 Sí, lo que le estaba diciendo, ese es nuestro objetivo, entonces, considero que sí, porque uno orienta al docente, digamos que si el alumno está faltando, le dice:“compañero ¿ya hizo llamadas telefónicas?” porque recuerde que con la inseguridad social que vivimos, no podemos decirle al docente “vaya a visitar a estos niños”, verdad, eso no se puede, entonces, através de llamadas telefónicas, de llamados por escritos al padre de familia, claro, así es.

9.3 Claro que sí [¿De qué manera?] De la manera, como le recalcó, que nosotros al estar inmediato al maestro, vamos viendo el rendimiento del niño, vemos si hay un rendimiento aparte, aparte de cuando ellos no nos, envían la, la información, como nosotros estamos inmediatos, nosotros vemos, hasta nos dan a conocer con los niños y conocemos cuáles niños que tienen en sí problemas o no.

9.4 Sí, verdad, porque hay menos reprobación, hay menos deserción escolar, y buscamos la forma de cómo, pues, el alumno esté más integrado en cada una de las actividades, de igual forma los Padres de familia, para evitar este tipo de situaciones, lo que es deserción y reprobación escolar.

9.5 Espero que sí [tiene que haber impacto] sí, lo que pasa que uno tiene en su mente, yo recuerdo cuando era maestra auxiliar, que cuando venía la supervisora era un pánico, verdad, era una, un estrés y a veces uno no podía ni hablar, pero [con el nuevo enfoque que se le da a la supervisión] sí, y es que es importante, es importante hacer el acompañamiento, porque uno tiene que sentir que atrás está alguien apoyándolo y eso es parte de un apoyo.

9.6 Sí, bastante, bastante y una cosa importante es que casi todo mi personal, todos tienen una segunda formación, verdad, y eso facilita para alcanzar algunas metas, sí, así es.

9.7 Claro, la asistencia, el equipo humano, el horario y que otro, alguna materia que va todos los días, no le funciona, verdad, cumplir el horario, el contenido y algunos meses como los principios más centrarse a la Matemática, el Español, yo me encuentro cuando pregunto temas “cómo se llama la capital e Honduras” y contestan solo “Tegucigalpa2, la Constitución de Honduras dice: “la capital de

Honduras está formada por dos ciudades, Tegucigalpa y Comayagüela", si solo me dice "Tegucigalpa", me contestó la mitad de la respuesta.

9.8 Sí, por ejemplo en lo que es la, la deserción escolar, no se ha reportado aquí alumnos desertores, porque yo siempre visito los grados, cuento el número de niños que vienen diariamente y también se hace énfasis en el maestro que cuando un niño falta, que no, que lo busque , verdad, que busque las maneras, ya sea a través de los padres de familia o visitas al hogar del niño que falta, entonces, de esa forma se ha recuperado que los niños vuelvan, porque hay niños que como que llegan un tiempo que ya no quieren saber nada de la escuela, y entones es un estímulo que el maestro lo visite o lo mande a llamar, y regresa, entonces, de esa forma, siento yo que ha mejorado, porque la escuela hasta el momento no ha reportado ningún desertor, hemos tenido traslados, pero son por causas justificadas, por cambio de domicilio.

9.9 No, desde luego, porque muchas veces nosotros, como personal administrativo, muchas veces solo nos concentramos en las estadísticas y algo más importante que las estadísticas es la parte cualitativa, la parte, la parte que nosotros podemos observar, porque las estadísticas son engañosas, en algún momento las estadísticas nos pueden engañar, mientras las partes observables de los alumnos, esas no nos pueden engañar, entonces, también esos son los logros de la acción supervisora.

9.10 Disminuyendo la reprobación, elevando, pues, el índice de rendimiento y evitando también la deserción y el ausentismo.

10. ¿Cómo valora usted el desempeño de los docentes en la implementación del Diseño Curricular Nacional Básico?

10.1 Es bien, aquí es bien, porque se lleva a cabo ese proceso, el enfoque comunicativo se lleva acabo.

10.2 Pues, le voy a ser realista, ahí no sé qué está pasando, como que no queremos soltar eso, lo pasado, verdad, pero muchas veces lo que el compañero, lo que hace, es una combinación de metodologías, y les da resultado.

10.3 Mis maestros están muy bien desarrollando ese, la curricular, están desempeñando muy bien y eso es muy importante, porque los niños están avanzando mucho, aparte de eso el personal está siendo capacitado siempre.

10.4 No, la verdad es que es un diseño muy bonito, verdad, donde se da la oportunidad que el niño partícipe y que haya la participación del Padre de familia, pero para que el Currículum Nacional Básico se desarrolle en la mejor manera, tenemos que tener que contará con todas las herramientas necesarias, contar con todo el recurso didáctico, contar con libros, contar con láminas, contar con todo el apoyo de la Secretaría de Educación, y realmente eso nos falta, pues, tener un apoyo más a fondo para poder desarrollar de mejor manera cada uno de los anteriores.

10.5 Bastante bien, nosotros tenemos apoyo, el director de la escuela, el profesor […] siempre está pendiente de nosotros, y nos manda a seminarios, nos manda a personal, a que aquí mismo recibamos seminarios, entonces, estamos aprendiendo.

10.6 Mire, esto como, como hubo una oposición de los colegios magisteriales, verdad, en este diseño curricular y hay maestros que todavía no agarran el ritmo de ese diseño y se van a lo, a lo tradicional, así que estamos en un 80% con el Currículum Nacional Básico.

10.7 Aquí lo he visto, me ha gustado o que hizo esta gente, por eso este edificio lo hice gracias a él, toda la semana organizábamos y evaluábamos, debido a eso conocí el enfoque, aquí se lleva el ministro, no es ajeno, abogado […] es amigo mío, dio 7 millones para la parte de arriba y eso les dio seguridad, no voy a agarrar ni un cinco les dije a Finanzas, al Banco Central, al ministro de educación y al FHIS y están los fiscales que ejecutan eso.

10.8 Pues, fíjese que realmente que aquí hay muy buenos maestros, todos están preparados profesionalmente, casi todos tienen título de licenciados, se han preparado en las universidades, veo yo cuando he ido a supervisar que son excelentes maestros, no faltan, dan todas sus clases, no andan afuera del aula, entonces, yo veo que ellos, pues, trabajan muy buen, pero con el currículum si han tenido un poco de problemas, más que todo en primer grado, en primer grado, porque los compañeros sienten de que el niño no aprende como con otros métodos, entonces, ellos a veces quisieran, pues, aplicarlo al 100%, pero se ven en la necesidad de combinar con otro método, para que el niño pueda salir adelante cuando ven que no le funciona uno, verdad, que es lo que pretende ahora el Congreso Nacional, que ahora dice que no va a haber el método que aplica el docente, sino que lo que el niño aprendió.

10.9 En cuanto a eso, hay obstáculos, hay obstáculos en el sentido de que, de que hay, hay una buena capacitación, pero no los niveles aceptables en cuanto a capacitación y en cuanto a la provisión de textos, de toda la serie de textos, estándares, el Currículum Nacional Básico, el Diseño Curricular Básico, las pruebas estandarizadas, hay carencia de los que son textos y materiales educativos [sus herramientas] correcto, las herramientas operativas para llevarlas a la práctica.

10.10 De una manera excelente, pues usan todos los instrumentos que, necesarios, verdad, aunque n algunos casos, verdad, carecemos de libros de texto y, pero se hacen porque algunos trabajan con fotocopias, ya que nuestras autoridades generalmente no nos completan.

11. ¿Cómo considera usted que es la actitud de los docentes cuando reciben su visita en el aula?

11.1 Pues, yo la miro bien, tranquilos, ellos… es bien recibida no hay rechazo, ningún, yo la miro bien.

11.2 Pues, fíjese que como lo hacemos periódicamente, yo siento que no le provoca malestar al docente, porque no, es ese el objetivo, el objetivo es ayudar, verdad, no es dañar, si yo miro que hay una debilidad, entonces ahí se presta el asesoramiento, para que, como le digo, muchas veces el docente cree estar haciendo lo bueno, verdad, y no se da cuenta que hay una falla, entonces, siempre es bueno que vaya alguien fuera del aula.

11.3 Pues, ellos tienen que acostumbrarse y ya los veo de una forma normal, ellos ya me ven entrar y ellos tranquilos, desarrollando sus labores diarias.

11.4 Bueno, la actitud de los docentes es positiva, hay una, una buena comunicación, es decir, ellos… yo, pues, les he dado la confianza, he tenido las formas cómo dirigirme a ellos, para poder desarrollar cada uno de las, de las actividades programadas en su, ya sea en su aula de clases, o dentro de toda la escuela.

11.5 Bueno, no le voy a mentir, muchos no les gusta mucho, generalmente, en general, no tengo problemas, pero más de uno que otro sí, sí he tenido, ya me he visto obligada en hacer llamados, tal vez un poquito más, como le digo, como le explico, ya no verbal, sino por medio de un memorándum, que no cumplen con algunos requisitos y creo que son indispensables, como lo que le mencionaba, de los rincones, y el compañero a veces no le gusta, y dice que no tiene dinero, pero yo considero que, lastimosamente si nosotros somos maestros, parte de nuestro salario tiene que ir enfocado al nombramiento de la educación de los niños y el material didáctico es indispensable para el aprendizaje.

11.6 Bueno, sienten ellos la presencia de la autoridad en, en el sentido que va uno como fiscalizar de, de, del trabajo didáctico de ellos, pero no si uno se acerca para hacer alguna recomendación en el sentido de enmendar algún error que haya en el transcurso el trabajo.

11.7 No se acostumbran, es normal, me ven ahí todos los días, no lo ven raro, lo ven de confianza, me dice, luego me reúno para, bien, con un, con dos o con todos.

11.8 Pues, yo siento que ellos no, no se incomodan, siento que más bien se alegran, porque dicen ellos de que, que bueno que uno les pueda apoyar, porque ellos sienten como un apoyo, pero creo que eso depende de uno, verdad, cómo se los haga ver a ellos, cómo los haga sentir, yo les digo: “yo les ando acompañando para ayudarles en lo que ustedes necesiten, en lo que ustedes tengan deficiencias, en lo que yo les pueda colaborar”, entonces, yo siento que ellos se sienten bien como lo hago a diario, de que siempre voy a las aulas, entonces para ellos… la vez pasada me decía un profesor que él no sentía como una supervisión, sino que siempre llego, entonces lo sentía como una visita más.

11.9 No, de lo más tranquilo, de lo más tranquilo, ellos están predispuestos, ya sea por la supervisión interna o supervisión externa, que en cualquier momento puede llegar, ellos están en un clima de, de confianza.

11.10 Muy positiva.

Anexo No. 6.- Digitalización de Entrevistas a Docentes

Guión de Entrevista

Dirigida a Docentes

Importancia de la Supervisión

1. **¿Considera usted que los procesos de supervisión y acompañamiento docente son importantes?**

1.1 Sí son importantes, son importantes porque con estos sí viene gente que sepa y que sabe de la educación, de lo que estamos manejando, y nos ayuda a mejorar algo que no está bien, pues, entonces, mucho bien.

1.2 Claro que sí, se comprueba ya en la práctica, todos, todo lo que se ha propuesto el docente que ha presentado a su directivo en un comienzo del año electivo, ya con el acompañamiento docente se, vemos que se aplica ya, verdad.

1.3 Claro que sí, porque cuando uno, cuando la supervisión se da en forma positiva y para poder ser constructivista, en la cuestión de mejorar, la cuestión de mejorar cada uno de los métodos que implementamos en, en el aula, entonces la supervisión nos viene a dar una pauta de que cuál es lo bueno que estamos haciendo y cuál es lo que tenemos que mejorar.

1.4 Sí, son importantes, pero si hay un seguimiento en todo, de lo contrario no, es pérdida de tiempo.

1.5 Claro que sí, son importantes siempre y cuando se han de ayudar al docente, como la palabra lo dice, verdad, de acompañamiento, supervisión, yo creo que no importa la palabra, lo interesante es verificar los avances, verdad, de los objetivos cómo se están logrando en el proceso educativo, y por ende, pues, se van a dar fortalezas y debilidades, y las debilidades poderlas combatir con fortalezas en una forma adecuada, con respeto y dando las recomendaciones adecuadas, como dicen, dándoles solución y seguimiento, no es ir a criticar o ir a decir “usted está fallando en esto” sino “está fallando en esto, creo que tiene debilidad, pero puede mejorar de esta forma”.

1.6 Si indudablemente, para encaminar el, de mejor manera el proceso educativo es necesaria la supervisión y el acompañamiento docente.

1.7 Yo considero que no solo son importantes, son vitales para el buen desarrollo del proceso educativo, desde luego, eso se ha perdido, se ha perdido, ya no se practica como antes, se ha descuidado eso, esa parte tan vital en el proceso de enseñanza-aprendizaje y creo que, y cuando llega a practicarse, de vez en cuando, se hace en forma política, verdad.

1.8 Sí, claro que son importantes, sí, mire, en primer lugar, de esa manera, tanto diría yo, directores departamentales, distritales, directores de escuela y subdirectores de escuelas mantienen una visión clara de cómo se está desarrollando el proceso educativo, de tal manera que así también motivan al profesor a mantenerse esté al día, a estar actualizado y se dan cuenta de las debilidades y fortalezas que tiene cada escuela, cada aula y cada grado, y eso entre muchas cosas.

1.9 Sí, son muy importantes, porque ellos, pues, sí lo hacen con el fin de ayudar a mejorar al docente, son muy excelentes, porque ellos lo están viendo a uno, el

avance en el uso del Diseño Curricular Básico, y más importante es cuando se le da seguimiento a las supervisiones.

1.10 Sí, de repente las personas que nos visitan tienen diferentes experiencias, lo cual nos puede ayudar a enriquecer nuestros conocimientos, además, cada día en educación se van mejorando las metodologías, las cuales a veces uno por falta de tiempo tiene debilidades, verdad, y estas personas que nos visitan vienen con ese fin primordial, con el fin de aprender y estar con mejores conocimientos cada día que pase.

2. ¿Considera usted que las personas que llegan a supervisarle tienen las competencias para cumplir este rol?

2.1 Creo que sí tienen las competencias.

2.2 Sí, desde el momento que comienzan ellas a darle observaciones, verdad, todo en la búsqueda de mejorar todo lo que el docente hace, entonces, todas las observaciones, todas las recomendaciones, son necesarias, porque a veces, verdad, la falta de experiencia puede hacer que el docente, hace que caiga en errores y de repente no los mira, verdad, si no otra persona.

2.3 Ahí el problema, hay momentos donde no están capacitadas para, para una supervisión entonces, ahí están el, como dicen… me hallo, del asunto o si se capacitará mejor, el acompañamiento docente pues el más productivo.

2.4 No siempre.

2.5 Por lo general, todo depende de dónde, de qué ente la haga, creo que todo depende si es a nivel interno, verla, las personas que administran una institución, pues son las encargadas de velar o de supervisar, habría que ver si estas personas están nombradas adecuadamente, bajo competencias, porque desgraciadamente, últimamente en nuestro país, a través de la política se nombran personas así, sin reunir los requisitos, entonces, como que a mí me ven a supervisar alguien que no ha ni concursado, que no tiene ni título, que no tiene nada de conocimientos sobre supervisión, no va a hacerme una supervisión, tiene que ser alguien con, capacitado en este tema, con un perfil en supervisión.

2.6 Bueno, particularmente este año no he sido supervisada, y no podría juzgar si realmente, si el personal con que cuentan los directores distritales, que son las personas que tenemos inmediatas a nuestro trabajo, tienen realmente las competencias para realizar tal labor.

2.7 Pues, yo más creo que no, creo que mucha de esa gente, la llevan a, al, a oficinas que son las encargadas de ejecutar esas acciones y las llevan no porque son las persona idóneas, capacitadas como la persona que ha sido formada específicamente para eso, sino que gente que la llevan asignada de un centro educativo porque es amiga del distrital, porque es amiga del departamental, es amiga del partido de turno y, o porque la llevan como castigada o castigado a esa dependencia tan importante de, en vez de, de ser un recaudo de castigos, debe ser un recaudo de, d, integrado por gente muy capaz, con muchas cualidades para realizar esta tarea, porque es sumamente importante.

2.8 En algunos casos, sí las tienen, las competencias, verdad, cuando el, el jefe inmediato tiene de repente las mismas, nivel educativo o está preparado para

eso, en algunos otros casos que yo he tenido no tiene lo mismo, porque de repente, porque uno es más preparado que el que viene a supervisarlo a uno, entonces si el que está suficientemente preparado en el aula, verdad, lo viene a supervisar a uno como maestro, entonces, es, es importantísimo, verdad, porque sabe, en cambio, cuando no está preparado uno como docente, verdad, y con un nivel de educación superior y precisamente en el área de la educación, uno sabe bien lo que está haciendo y cómo lo está haciendo, y por qué lo hace. [Le puede ganar el mandado] Así es.

2.9 En algunos casos sí.

2.10 La verdad que ambas son importantes, una porque la parte administrativa tiene que conocer cómo se está desempeñando uno y la distrital a la vez conocer la nueva currícula, para que ambas se den cuenta del trabajo que cada docente está desempeñando.

3. ¿Qué opina de la actitud que muestra el supervisor al llegar al aula?

3.1 Pues, creo que es la correcta, viene siempre con un trato amable, sí porque siempre son gente que saben de educación, de lo que estamos ahorita.

3.2 Pues a veces es un poquito incómodo que esté la otra persona ahí, porque siempre hemos considerado que el directivo está al otro lado, verdad, donde está el docente al otro lado, entonces, siempre no ven lo bueno si no que ven los errores, pero sí hay sus excepciones.

3.3 En algunos, en algunas situaciones es como compañerismo, en otras como imposición.

3.4 Mire, eso depende de cada, de la personalidad y la educación que tenga cada profesional, como profesionales, todos debemos tener una ética, pero hay unos que les pueda más que la ética, les puede a que el ego que tienen en ese momento, entonces, no se comportan como deberían.

3.5 Bueno, esa respuesta como que es bien difícil contestarla, en mi capo, porque en realidad durante he estado muy pocas, solo las veces que se supervisa, y cuando ha llegado ha sido un poco, como dicen “a la carrera”.

3.6 Bien, en años anteriores, la actitud que toman realmente no es la de un acompañamiento, más es como fiscalizar, sol fiscalizadores del trabajo y un acompañamiento o no, se, cómo le dijera… no sé si se construiría, pedir la libreta de asistencia diaria, y revisar los planes como si el, cómo le dijera, comentar, juzgar en compañía del docente, eso es lo que yo percibo.

3.7 La verdad que yo sólo en este centro educativo donde estamos ahorita, yo tengo 31 años de laborar acá y casi puedo decirle que es nula la presencia de los supervisores, como le digo, prácticamente la supervisión que, es exclusivamente en manos de, del director, porque ha desaparecido y cuando de repente aparece alguien, llega, no, lo que llega a ver es si el maestro está prestado, está nombrado o qué otras cosas que no tienen nada que ver con el proceso propiamente dicho.

3.8 Últimamente los supervisores que generalmente son los jefes inmediatos, en este caso mi subdirectora, es una actitud positiva, verdad, porque ella como es una mujer joven, y aparte de joven es una mujer preparada, entonces, como que los vicios que tenía antes, ya no los tienen, ya vienen con una actitud más

de acompañamiento, una actitud más de cordialidad, no es aquella actitud donde venía antes el, la persona que parecía que venía el general, verdad. [Ha tenido la oportunidad de que a su aula lo visite el director o directora distrital] No, a mí quien me ha supervisado o visitado es mi jefe inmediata, que es la subdirectora.

3.9 Cómo le digo… eso depende de la persona de, vaya, muchas veces llega un supervisor que más bien le da confianza a uno, otros lo que hacen es ponerlo a temblar, porque viene solo a verle solo las cosas malas.

3.10 Muy buena, la verdad que con una actitud de respeto, una actitud comunicativa, es una actitud donde ellos, pues, lo primero que hacen es observarlo, verdad, y luego hacen, pues, cuando el caso lo amerita, pues, hacen las observaciones necesarias para que uno mejore.

Etapas o Momentos de la Supervisión

4. Cuando el supervisor llega a su aula ¿desarrolla su trabajo aplicando los tres momentos de la supervisión (antes, durante y después)?

4.1 Pues sí los aplica, si se queda su buen ratito, luego estoy dando yo la clase, observa un momento, tampoco se van a quedar todo el día, porque obvio que van a supervisar, y al final, pues, se va y las sugerencias y recomendaciones que dan.

4.2 Sí, sí lo aplica, desde el momento que le dan un comunicado de que sé qué fecha se va a realizar, el docente debe de estar preparado al momento que ya llega la supervisión, verdad, si está en todo el proceso, si que está dentro del aula ya todo lo que se observó, las recomendaciones, si se le comunica al docente en qué está fallando, sí, sí se, también recomendaciones, sí, sí.

4.3 No, no se da realmente, sólo se da un momento, del durante, porque si se dieran los tres momentos, fuese, fuese una, dos, tres etapas diferentes y no se da.

4.4 No.

4.5 Sí, lo mismo que le digo, el problema es, creo que es cuestión de tiempo, porque a veces para hacer una supervisión con los tres momentos, requiere estar en un todo, un proceso, y de repente toda una jornada, toda una hora, para ver el antes, durante y después, cómo da una clase, puedo dar una clase en 10 minutos.

4.6 El antes, bueno, normalmente no, no cada conocer el objetivo, sino que se van directamente, como le decía, yo no sé si la palabra es correcta, sí directamente, a pedir la libreta de trabajo sí, pero en años anteriores, mire, en 32 años de servicio, he sido supervisada dos veces, dos veces, o sea que a cada la supervisión no existe.

4.7 Las técnicas de supervisión que hemos visto aplicar son las que el director del centro educativo [cuando ha tenido esa oportunidad] pues, fíjese que no, no porque, por eso le digo que no es la persona indicada, las que manda a la hacer esa labor, de repente aquí han venido compañeros con tasas a hacer otro tipo de trabajo, aquí como usted lo sabe, como docente también ha venido a gente que la contratan, que es secretaria, es perito mercantil, para que vengan

para recaudar estadística, verdad, pero no propiamente para el asunto técnico pedagógico, verdad, que es donde, donde puede observar, puede orientar y se puede convertir en orientador y no en un policía.

4.8 Claro, sí, sí los identifico, sí, porque viene, verdad y se entrevista con uno y le dice a uno cuál es el objetivo, se ubica dentro del aula, ahí con toda la libertad, y por último ella dice, verdad, las correcciones, las debilidades que encontró, las sugerencias y… así es.

4.9 Casi nunca, casi nunca hacen completo ese, esa etapa, porque o solo ven el durante y después, no el antes de por qué la gente está actuando así. [¿Explican las etapas?] En ese sentido sí, desarrollan las 3 etapas.

4.10 Bien, el antes se puede decir que como la etapa de motivación, verdad, cuando uno inicia la clase y empieza a que el niño, pues, vaya poco a poco desenvolviéndose y vaya entrando en el tema. El durante es cuando ya estamos en la parte central, que es donde uno le explica y donde uno le va, como quien dice, dando a conocer ya en sí de qué se trata el tema, y el después es cuando ya está la resolución del problema o cuando ya estamos en la parte de evaluación, lo bueno de nosotros es que conocemos a las personas que están dentro del distrital, porque está dentro de nuestra escuela, entonces, cómo, quien dice no se rompe el hielo.

5. Cuando usted es supervisado (a) ¿recibe la realimentación oportuna para posibles mejoras?

5.1 Pues la verdad, bueno, la vez que me han ido a supervisar, porque que me, aquí no me ha tocado, pero en otras ocasiones que me ha tocado nos la escriben en la nota que nos dejan o en la libreta de asistencia que se deja, correcto.

5.2 Sí, sí lo hace la subdirectora, sí, por lo general relacionada con el trato hacia los niños, relacionado con el uso del material didáctico, relacionada también con los planteamientos que usted tiene en su plan de clases, que sean aplicables sí, así es.

5.3 Realmente no, realmente son como, sólo como dicen en mi pueblo: “para tapar el macho”, pero si se diese, fuese diferente realmente.

5.4 Muy raras veces, son pocas las personas que le, le hacen observación, le dicen: “podemos hacerlo o usted puede mejorar de esa y de esta manera”, pero es muy rara, de ahí, por lo General, vienen, le dicen a usted: “esto lo está haciendo malo” pero hasta ahí, no le diesen a usted de qué manera, cómo puede mejorar.

5.5 el después, es que ese creo que es todo el problema, que todo se queda en el, solo con supervisión, firmar la ficha y como lo que decía usted, un seguimiento no, no se da, verdad, el decir después venir a conversar de más, hay que hacer un análisis.

5.6 No.

5.7 Mire, el problema es que no hemos tenido, no sólo creo eso, que aquí he visto que han venido a la escuela, por ejemplo, en la mañana me di cuenta de un, una compañera que tenía primer grado y que vinieron a supervisarla, de ahí por lo demás no tengo conocimiento, no tengo absolutamente conocimiento, parece que tuvieran miedo llegaron a los centros, porque como no llegan a dar

orientaciones técnicas pedagógicas, sino que llegan exclusivamente ahí como inquisidores, verdad, a hacer otra labor que no es propiamente la orientación.

5.8 Sí, en el caso, le voy a contar que las supervisiones son bien pocas, las supervisiones en el área, en todas las áreas, es bastante poca, verdad, en este caso, yo le estoy hablando porque la profesora llegó este año y está cumpliendo muy bien su trabajo, pero en otras si hablamos en términos generales, las supervisiones son pocas y en algunos casos son nulas y esto… [Al decir nulas, me imagino que no impactan] Nulas, sencillamente porque no se dan, hay escuelas, colegios, donde nunca existen esas supervisiones, entonces el, el distrital, el departamental, el, el enviado de la, de la que debería de haber, y yo creo que existe en el Ministerio de Educación la, la sección de evaluación, verdad, pero dentro de mis 18 años que tengo yo de servicio, nunca he visto que ese departamento se desplace a las diferentes escuelas o colegios a supervisar.

5.9 Sí, por ejemplo, el supervisor de aquí sí, todos sus asistentes, de eso se trata, verdad, de ver en qué le pueden a uno colaborar y darle seguimiento a eso, sí.

5.10 Sí, tal caso en la clase de Español de repente uno no está cumpliendo con el estándar, entonces, a ellos uno le explica, verdad, “fíjese que por este, y este motivo, que usted no está cumpliendo con esta parte del objetivo”, porque también uno los presenta un plan, plan de clases y han sido, han enfatizado en ese sentido.

6. ¿Las sugerencias o acuerdos que le da el supervisor le parecen adecuadas?

6.1 Sí, me parecen adecuadas, siempre que sea para mejorar.

6.2 Claro que sí ella está dentro del marco de los pasos que hemos visto ahí, verdad, que debe de llevar un acompañamiento docente entonces si los aplica.

6.3 En algunas ocasiones y, en otros no.

6.4 A veces, por el comentario que leyese anteriormente, a veces no siempre.

6.5 Deben ser adecuadas, deben ser adecuadas y si no son adecuadas, pues no hay impacto y no tiene sentido, no tiene resultado la supervisión.

6.6 No, dos veces he sido supervisada en mi vida.

6.7 Sí, esas técnicas y esas recomendaciones son beneficiosas para el desarrollo en el aula, con el alumno, creo que estamos en la obligación de cumplirlas y desarrollarlas tal como se orientan, pero desde luego, nosotros tenemos leyes, verdad, nosotros tenemos el Estatuto del Docente, que no ha sido derogado, tenemos la Ley de Educación, que tampoco ha sido derogada y que nos están aplicando una que tampoco ha sido aprobada por el Congreso Nacional; sin embargo, ya la están aplicando, pero si está dentro de lo legal, totalmente de acuerdo, es más, debe de hacerse la supervisión.

6.8 Claro que sí, sí, sí son los adecuados, son adecuados porque están basados, de repente en, ahora en la actualidad, en el Currículum Nacional Básico, verdad, y de acuerdo en los momentos que desarrollo uno en las clases, verdad, a veces, bueno, a mí no, gracias a Dios, a mí no me va mal, verdad, pero, pero sí están acertadas.

6.9 Sí, bueno, porque se hace en el momento que le ha observado a uno, son adecuadas si se presta al momento no, por lo que le vieron y se dieron cuenta antes y no por el momento que le están viendo.

6.10 [No se consultó]

7. Cuando es supervisado por segunda o tercera vez ¿recibe la realimentación según los acuerdos y sugerencias de las visitas anteriores?

7.1 Sí, sí, porque se supone que si nos han dejado una en la anterior, nos dejaron qué mejorar, en las próximas vamos a mejorar eso, verdad.

7.2 Sí, sí lo aplica y el docente, me imagino, que la mayoría sí hemos recibido una sugerencia y lógicamente no vamos a seguir cometiendo el mismo error, sino que vamos a cumplir lo que se ha dicho en el acompañamiento anterior.

7.3 Pues de tener visita y acompañamiento docente y de supervisión, yo creo que no pasar más de una vez.

7.4 Si se le han dado sugerencias a uno sí, sino no.

7.5 Es lo mismo que yo le decía anteriormente, desgraciadamente nuestro sistema no se da un seguimiento a la supervisión, a veces una, dos, pero a veces personas diferentes, tiene que ser la misma persona, porque es la que está llevando un proceso, como usted decía, de seguimiento, para ir viendo si ha mejorado lo anterior.

7.6 [No se consultó]

7.7 [No se consultó]

7.8 Sí, cuando se da sí, verdad, pero generalmente este, por ejemplo, en el área de educación básica o educación primaria, generalmente como es un ambiente familiar y que ahí entonces, los directores y subdirectores de repente en las secciones de consejo, ahí dan las, las sugerencias a todos por igual, de repente hay sugerencias, verdad, donde los directores y subdirectores las hacen y aprovechan los momentos, verdad, de repente no es necesario estarse 2 horas, unos 10 o 15 minutos, reúnen al personal y dicen, verdad, igual, a veces lo hacen cuando son en la etapa anterior a la supervisionada, verdad, “tal día se va a supervisar esto y esto, deben de tener preparado, verdad”, y a veces también esas, las sugerencias que dan de la supervisión, también a veces hacen de manera grupal, cuando de repente el personal está fallando en las generalidades, en algo común para todos, entonces, a todos, entonces, a todos nos dicen, pues “bueno, esto y esto encontré”, entonces ahí nos dan la sugerencia a todos y cuando son muy personales, de manera individual.

7.9 Sí, porque retoman las observaciones hechas en la libreta, para ver si se sigue cometiendo las faltas o se sigue implementando, o se sigue con la misma eficiencia.

7.10 Sí se da, se da, sí, correcto, sí.

En relación al rendimiento del estudiante

8. ¿De qué manera considera usted que el acompañamiento docente le ayuda al buen desempeño de funciones pedagógicas, y la mejora del rendimiento de los estudiantes?

8.1 Pues, siempre, como yo le digo, sí nos orientan en cuanto a mejorar, y son gente capacitada y empapada de lo nuevo que estamos enseñando, el nuevo currículo, la nueva educación, pues, nos ayuda.

8.2 Es muy importante, porque nos ayuda a no seguir cometiendo lo mismo, sino a mejorar, a ir creciendo, verdad, dentro de la misma aula como docente, a ir dejando atrás cuestiones que hemos estado acostumbrados, pero que hemos caído en errores.

8.3 Sí nos ayuda, desde el momento que es un acompañamiento docente, es para mejorar todas las técnicas que se están implementando dentro de la, del aula, si nos supervisaran de una manera productiva, de manera donde podamos mejorar lo que ya estamos haciendo, entonces eso es excelente, siempre y cuando hayan aportaciones que, valederas a una verdadera supervisión.

8.4 No, pues, obviamente sí ayuda, verdad, pero como le dije antes, si el que llega es una persona realmente competente y entendido en la materia, esa personas va a decirle a usted cómo mejorar, pero sí no es competente, entonces le va a hacer la observación del error, pero no le va a dar la solución, entonces uno no puede, o sea, uno busca por su lado…

8.5 Creo que cuando se hace de una forma de respeto, de solidaridad, de amor, de llegar como un compañero más, verdad, en llegar no como un supervisor, no diciendo “soy supervisor”, sino, no, “vengo a acompañarlo” de la forma como de la actitud, y lógico, ir empapado, e ir preparado para dar una buena recomendación, si uno no está preparado para supervisarlo, lo más idóneo es no hacerlo.

8.6 ¿De qué manera me ayuda, bueno, siempre y cuando tengan a dilucidar, si observaron alguna clase, que me digan en que estoy fallando porque ellos sean capaces de darme alguna clase demostrativa y realmente me acompañen en el trabajo que estoy haciendo.

8.7 No creo que la supervisión docente, o la esa, se, convertirla, cómo le digo… en una ayuda, en una orientación, como recordándole a uno que debe actualizarse más, que debe estudiar más, que debe practicar y que a la vez debe planificar su trabajo.

8.8 En primer lugar, porque así el profesor se mantiene con la documentación necesaria, pertinente, al día, el, el libro de planificación, la libreta de asistencia diaria, verdad, el libro de acumulativos que uno lleva, este, el profesor lo mantiene actualizado, verdad, las fuentes bibliográficas, los rincones de aprendizaje, este, es importantísimo que uno los maneje, y lógicamente, claro está, cuando uno tiene supervisiones más periódicas, los resultados se ven en el alumno, verdad, porque ya el profesor, yo le estoy hablando en términos generales, ya el profesor no, no improvisa, usted sabe que a veces el profesor viene e improvisa mucho, pero cuando uno tiene todo en regla, uno lleva todo al día y más bien esto le ayuda al, al jefe a verificar, verdad, cómo está la situación y, y las situaciones e innovaciones que uno dentro del aula, más bien le sirven a él

para que esto genere competitividad, fíjese, en los demás compañeros, eso es importantísimo.

8.9 Bueno, porque yo creo que dos ojos ven, que cuatro ojos ven mejor que dos, de repente uno cree que lo está haciendo bien, pero si hay otra persona con un poquito de experiencia aplicable a este lugar, entonces le colabora a una para…

8.10 De hecho uno se prepara para la clase, verdad, desde el momento que uno la planifica y todo, pero cuando uno es supervisado, como que uno siente, no es que uno sienta la presencia que por eso lo va hacer mejor, sino que de repente como que tiene uno mayor, cómo le explico… [¿Compromiso?] correcto, un mayor compromiso, el saber de, no solo que, solo sus alumnos van a entender el objetivo de la clase, sino que también está siendo supervisado por gente que está al mismo nivel que uno.

9. ¿Ha mejorado usted su desempeño como docente a través de los procesos de acompañamiento? ¿En qué aspectos?

9.1 Claro que sí, pues mire, una que le digo, es que todo depende de lo que me han observado, que tal vez he estado fallando, me ha tocado mejorar.

9.2 Claro que sí, todo ese proceso ha ido ayudando en como pulir, verdad, no es como le, decía, verdad, en el planteamiento que usted hace en su plan de clases, usted solo lo hace a, verdad, a mano y ya en el aula usted hace otra cosa, entonces, cuando usted sabe que va haber un acompañamiento docente, pues entonces tienen que, si lo que escribió, eso es lo que va a realizar, verdad, y en qué momento lo va a realizar, y de qué manera no a la forma de que a usted se le dé la gana, sino que debe de llevar un proceso.

9.3 Sí, realmente sí, el último acompañamiento que tuvimos fue más que, enfocado en cuestión de cómo se debería trabajar con las listas nuevas, de cómo se debería de trabajar con lo, la nueva metodología y sí realmente.

9.4 Sí [El mínimamente] Sí.

9.5 Creo que sí debo de mejorar, esa es la finalidad de la supervisión, si la persona que lo hace, lo hace correctamente, por lógica va a haber mejora, si lo hace de una forma incorrecta, más bien va ser al contrario, va a haber un bajo rendimiento en uno, una mala actitud en el docente.

9.6 Como le repito, fue supervisada en los años 80 y pico no más, entonces no.

9.7 Pues, sí, en los tiempos en que yo recuerdo en que se hacía, nos ayudaba mucho, verdad, porque como le digo, llegaban como compañeros, llegaban como amigos y no llegaban a ver quién lo nombró, sino a ver si está cumpliendo su labor como mandan los reglamentos y las leyes.

9.8 Bueno, generalmente soy una persona responsable, entonces, a mí el acompañamiento más bien me ha servido para que mis superiores se den cuenta de la manera cómo trabajo, que se den cuenta, verdad, de cómo llevo yo mis alumnos, verdad, en el proceso enseñanza-aprendizaje, también es importantísimo para mí que me visiten porque así los jefes se dan cuenta no solo de mí, sino que se den cuenta de la realidad del alumno, porque yo tengo algo, cuando me van a supervisar, yo siento el que me supervisa y también le digo.

9.9 Por supuesto, por supuesto que sí, en diferentes campos, en diferentes campos, verdad, por sobre todo en la parte de, de su salud, cuando se nos ha hecho, cómo le diría… que de repente se le va de las manos la disciplina de los cipotes y ahí están ellos dándole técnicas y mecanismos a uno, sí.

9.10 Sí, estoy siendo más responsable, me preparo más en mi clase, uso la metodología actual.

10. ¿Qué considera usted necesario para mejorar los procesos de supervisión?

10.1 ¿Qué considero necesario? No, pues, que cuando los hagan, no los hagan, cómo decir… tan seguido, pero que los hagan con ese objetivo, verdad, pues el de orientar y el de mejorar, por eso yo le hablo, siempre hago el énfasis eso, en la gente, que sea capacitada la que nos viene a supervisar, que no solo venga solo a supervisar, a decir "ella está en el aula de clase fíjese", correcto, que vengan y vean, que sea alguien que sepa y si es posible que me diga que bien la clase, verdad, que también lo motive a uno, porque si hay gente que está trabajando bien, que motiven también al maestro.

10.2 Bueno, principalmente, esa barrera que hay entre el docente y el directivo, eso es lo que más dificulta la labor del maestro, porque solo le dice que va a haber una supervisión y ya todo el mundo se pone que con una versión que hay, verdad, entre el docente y el directivo, entonces, yo creo, el directivo debe de ser más abierto con el docente, es cierto, siempre aplicando, verdad, el reglamento de control, claro pero de una manera, a veces hasta para el saludo, el directivo es más esquivo con el docente, eso es lo que dificulta más que todo.

10.3 Que capaciten a las personas que nos vienen a supervisar.

10.4 Que elijan a las personas adecuadas, verdad, que tengan todas las características que se necesita para eso, verdad, no que a veces nombran sólo por… usted me entiende.

10.5 Primero, ubicarse muy bien, saber qué es supervisión, que es una de las cuestiones que está fallando en la actualidad, por eso los resultados no son buenos, porque su supervisión es como el último, de, el último proceso educativo, evaluación, verdad, entonces, y la supervisión arroja, como la misma palabra dice: supervisar es obtener resultados para la toma de decisiones acertadas, es la que nos va dar los resultados correctos, entonces, sino, como dice, consideramos la supervisión como un proceso que va a mejorar el proceso educativo, mientras no lo miremos como en realidad un proceso, va a ser difícil, cuando ya se concibe que es necesario y básica en un proceso, ahí se va a mejorar el proceso educativo.

10.6 Qué considero… Bueno, mire, que el supervisor realmente cambie de actitud, porque llega con una actitud prepotente al aula y si el docente que es sumiso, humilde, trata de humillarlo, él sabe todo cómo el docente no sabe nada, y es una, es, llega muy prepotente y eso más bien intimidad docente, pueda ser que el docente esté haciendo bien su labor, pero se siente intimidado porque dice "es la autoridad, la autoridad lo sabe todo" y entonces si

las autoridades, la pregunta anterior, le decía, no tienen las competencias porque aquí a la distritales se llevan al maestro con problemas de disciplina, y por compadrazgo político no iban personal con perfiles.

10.7 No, yo pienso que debe de prepararse el personal que lo hace, debe ser no así como agarrado al azar ni por compadrazgos, debe ser la gente que reúna las características que señala para aplicar ese tipo de técnicas porque en esa forma el maestro recibe muy bien tanto a la persona que lo visita como las orientaciones que el mismo diseña, verdad, o que hace y a la vez uno cumple para mejorar, desde luego, con el tiempo uno va olvidándose de algunas, no es que se va olvidando, se va descuidando, y precisamente producto de la no supervisión, verdad, ahora la supervisión también reconociendo que el maestro tiene derechos, debe ser reconociendo que el maestro tiene derechos, debe ser reconociendo que el maestro no es un esclavo y que dentro del marco de la ley debe de hacerse eso, incluso con la participación si es posible con los gremios magisteriales, verdad, para evitar atropellos.

10.8 [No se consultó]

10.9 Que sean más frecuentes, porque casi solo se dan una vez al año y ya la segunda oportunidad ya no es nada, sí, que las hagan más constantes.

10.10 Bueno, para mí, una sería planificar bien, verdad, durante al inicio de año y tener como quien dice, una planificación, con el tiempo, porque de repente cuando las cosas son improvisadas, no se dan a cabalidad, en cambio, si se planifica en base al tiempo y en base a los períodos de evaluación todo sería diferente.