

Capítulo V

ESTRUCTURA DE LA CALIDAD TOTAL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA

ESTRUCTURA DE LA CALIDAD TOTAL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA

La calidad total en la enseñanza, tema de moda respecto al cual se está escribiendo mucho, no es otra cosa que hacer más eficiente y productivo el proceso de enseñanza, para lo cual se requiere lo siguiente:

- 1. PUNTUALIDAD DEL PROFESOR**
- 2. INICIATIVA, CREATIVIDAD E IMAGINACION DEL PROFESOR**
- 3. RESPONSABILIDAD Y ETICA DEL PROFESOR**
- 4. QUE EL PROFESOR TENGA AUTORIDAD MORAL Y MANDO**
- 5. QUE EL PROFESOR SEA DISCIPLINADO CON EL SUPERIOR**
- 6. QUE EL PROFESOR PLANIFIQUE SU CLASE**
- 7. QUE EL PROFESOR INSPIRE CONFIANZA Y CARIÑO**
- 8. QUE EL PROFESOR SEA SOLIDARIO Y COOPERADOR**
- 9. QUE EL PROFESOR SE CAPACITE CONSTANTEMENTE**
- 10. QUE EL PROFESOR SEPA EVALUAR EL APRENDIZAJE**
- 11. QUE EL PROFESOR SEPA OPERAR TECNICAS DE MODIFICACION DE CONDUCTA EN EL AULA**
- 12. QUE EL PROFESOR INTERACCIONE ADECUADAMENTE Y ESTE INTEGRADO CON LOS PADRES DE FAMILIA.**
- 13. QUE EL PROFESOR SE AUTOMOTIVE DIARIAMENTE PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.**
- 14. QUE EL PROFESOR HAGA UNA CLASE ENTRETENIDA, INTERESANTE Y PARTICIPATIVA.**
- 15. QUE EL PROFESOR RECONOZCA SUS ERRORES Y LOS CORRIJA.**
- 16. QUE EL PROFESOR SEA UN LIDER**
- 17. QUE EL PROFESOR ACEPTE GUSTOSO LA SUPERVISION PERO QUE NO DEPENDA DE ELLA.**
- 18. QUE EL PROFESOR NO SE CIRCUNSCRIBA UNICAMENTE A SU PROGRAMA DE CONTENIDOS, SINO QUE HAGA O.B.E.**
- 19. QUE EL PROFESOR SUPEDITE EL AVANCE DE SU PROGRAMA DE ENSEÑANZA AL GRADO DE APRENDIZAJE DE SUS ALUMNOS.**
- 20. QUE EL PROFESOR NO ESCATIME ESFUERZOS PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD DE SUS ENSEÑANZAS, VIENDOLAS TRADUCIDAS EN CONDUCTAS DE SUS ALUMNOS.**

La calidad total es entonces un concepto integral del proceso de enseñanza que no tiene únicamente que ver con el momento de dictar la clase, sino que trasciende al salón de clase.

Calidad total en la enseñanza es cumplir los veinte puntos señalados teniendo diez o cien alumnos en el aula.

Calidad total en la enseñanza es demostrar capacidad ejecutiva y eficiente gerencia de pupitre.

La calidad total de la enseñanza está vinculada a Edwards Deming a quién se le reconoce en la administración de empresas modernas como el padre y propulsor de la eficiencia, productividad, y utilidad empresarial, que aplicó Japón para resurgir de las cenizas de la segunda guerra mundial para convertirse en la potencia tecnológica y económica mundial que es hoy.

La gerencia de calidad total empresarial propuesta por Deming, es con todos sus principios y lineamientos la que se debe y puede aplicar al ámbito educativo y de la enseñanza en un colegio, academia, instituto y universidad. El enfoque de calidad total en un centro de enseñanza consiste en un manejo empresarial que comprende el manejo óptimo del público interno conformado por la plana jerárquica, profesores, alumnos y personal administrativo, y del público externo conformado por los padres de familia, proveedores, USE, Ministerio de Educación, medios de comunicación y comunidad en general, procurando evitar el conflicto en lo posible y si se presenta darle la más pronta, efectiva y definitiva solución.

Calidad total en el proceso de enseñanza de los profesores de un colegio, es sinónimo de prestigio de ese colegio, toda vez que este depende de la alta calidad de sus docentes, en función de la cual el colegio tendrá más clientes o alumnos.

Deming plantea la abolición de notas y calificativos a los alumnos, pero modestamente me parece que si de alguna manera no se cuantifica el aprendizaje que es lo mismo a decir los resultados de la enseñanza (proceso de evaluación mediante diversidad de pruebas), como saber si hay o no calidad del proceso de enseñanza.

Los japoneses instan al mejoramiento continuo en lo personal y colectivo bajo la palabra KAIZEN=MEJORAR DIARIAMENTE, y lo mismo hay que hacer en educación y enseñanza.

Toffer afirma que la infraestructura del futuro es la educación de calidad y esto no significa otra cosa que poder conseguir objetivos y metas mediante procedimientos administrativos eficientes, como ser constantes en mejorar la calidad del servicio ofrecido, satisfacer al cliente (alumno, papá y mamá) plenamente, e incrementar el prestigio del centro de enseñanza.

Para Deming calidad total es no escatimar en el invertir para producir más y mejor, y este aspecto tiene mucho que ver con la administración motivadora de los sueldos, los que se incrementarán dependiendo directamente de la calidad del trabajo y sus resultados productivos.

Deming propone el liderazgo como requisito imprescindible de quién dirige un organismo social (Director de un colegio), siendo capaz de hacerse respetar y no temer, sin ser rígido sino flexible sin menoscabo de su autoridad, que sepa trabajar escuchando las opiniones de todos los que trabajan con él.

Para Gastón Mialaret si no hay coherencia e identificación de objetivos entre familia y colegio, algo anda mal y se atenta contra la calidad educativa. Una educación de calidad hoy en día, no puede hacerse al margen o sin tomar en cuenta la psicología y personalidad del niño, pues el concepto de calidad educativa además de complejo es multidisciplinar e interdisciplinar, dependiendo de varios factores intervinientes en el proceso de enseñanza.

Para Víctor García Hoz la calidad educativa es una determinación del ser en relación íntima con su perfección, la misma que comprende su disponibilidad, disposición y eficacia.

Para el Reverendo Padre José Souto Prado, para que exista calidad educativa es imprescindible que haya una comunión y cumplimiento con el ideario, reglamento, proyecto y plan educativo de parte de quién opera el proceso de enseñanza, de lo contrario un colegio sin ideario es un colegio sin rumbo. Hablar de la calidad de una educación es hablar de los maestros idóneos con entrega, honestidad, lealtad, vocación, mística, preparación científica -cultural -técnica y práctica, perfeccionamiento y actualización continua, que haga posible una "Escuela Nueva" activa y muy dinámica, participacionista, creadora, libre, comunicativa, tecnológica, centrada en los intereses y vivencias del educando y preocupada principalmente por lo formativo.

Hacer una enseñanza de calidad es tener presente los siguientes conceptos que el Dr. Jorge Capella en su libro Educación Un Enfoque Integral difunde:

EL CONOCIMIENTO CIENTIFICO: La ciencia es un modo de conocimiento, sistemáticamente organizado, que consiste en elaborar mediante lenguajes rigurosos y apropiados, sistemas de enunciados verificados o verificables por la observación y el experimento.

TEORIA CIENTIFICA: Es el sistema de hipótesis debidamente verificadas de leyes científicas y de principios de fundamentación y de organización que constituyen la expresión más alta del saber científico.

LA SISTEMATIZACION CIENTIFICA: La ciencia dice Nohl se inicia con la observación y experimentación de hechos particulares para elevarse a la formulación y verificación de hipótesis y leyes, desarrollando sistemas de inferencias inductivas. En un segundo momento la ciencia parte de las hipótesis o leyes hacia la realidad para explicarla y controlarla, desarrollando un sistema de inferencias deductivas.

ESFERAS DE LA FILOSOFIA: Siguiendo a Grawitz podemos distinguir:

1. **LA TEORIA DEL CONOCIMIENTO O GNOSEOLOGIA:** Que atiende los problemas del conocimiento y las relaciones entre sujeto y objeto en el plano más general y abstracto.
2. **LA FILOSOFIA DE LA CIENCIA O EPISTEMOLOGIA:** Que abarca la reflexión general sobre el conjunto y desarrollo de las ciencias.
3. **LA METAFISICA:** Que abraza dos amplios universos: **LA ONTOLOGIA** o saber más allá de la experiencia y **LA GNOSEOLOGIA** o doctrina acerca de la constitución de la experiencia.

Según Mario Bunge las ciencias se clasifican en **FORMALES** como la lógica y matemática y **FACTUALES** como todas las demás, por estudiar hechos naturales y culturales.

LA EDUCACION: Es común no distinguir entre educación y pedagogía. Para Fullat la educación es una práctica, una actividad social, una acción; mientras que la pedagogía es una reflexión, una teorización, un conocimiento o una toma de conciencia.

Lisardo Dorsal llega a la conclusión que el término educación (neologismo aparecido en la lengua castellana a fines del siglo XVI como sinónimo de crianza, instrucción y doctrina) procede del término latino EDUCATIONEM derivado de EDUCERE = CONDUCIR.

La educación es un fenómeno histórico - social ideológico y es parte de la realidad social, teniendo por lo tanto una historia y temporalidad sujeta a cambios, estando en función de la vida misma e íntimamente ligada a los fenómenos sociales según Durkheim, debiéndose tener presente en este aspecto lo que Sartre decía “El hombre no es otra cosa que lo que él hace, lo que él quiere y/o proyecta ser”.

NIVELES DE LA TECNOLOGIA EDUCATIVA

Son tres:

- 1. NIVEL INSTRUMENTAL:** Con la máquina y sus técnicas de aplicación.
- 2. NIVEL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE:** En el que se integran métodos y medios.
- 3. NIVEL SISTEMICO:** O aplicación de sistemas al proceso educativo, entendiéndose por sistema a un conjunto funcional y autorregulador de partes relacionadas entre sí, según Trow.

EL PLANIFICADOR DE LA EDUCACION ES DE ALGUNA MANERA EL PLANIFICADOR DE LA SOCIEDAD DEL FUTURO, que debe tener presente la diferencia entre valorar, evaluar y medir. SE VALORA A LA PERSONA EN SU TOTALIDAD, SE EVALUA EN SU RENDIMIENTO ACADEMICO, PROFESIONAL, ETC. Y SE MIDE SU CAPACIDAD, HABILIDAD Y DESTREZA.

EDUCACION PSICOMOTRIZ: Nace en 1950 en Francia con André y Anne Lapierre científicos franceses), **SIENDO UN PROCESO CREATIVO** que se basa en cuatro funciones fundamentales que intervienen en el movimiento. **CUERPO, ESPACIO, TIEMPO Y RELACIONES** estando sujeta al proceso de maduración neuropsicomotor, orientando al niño hacia la exploración y movimiento. (André y Anne Lapierre).

COMUNIDAD EDUCATIVA: Sistema social integrado por educadores, educandos y padres de familia unidos por el mismo ideal educativo. El pedagogo español Víctor García Hoz, considerado el máximo representante de la pedagogía experimental en España, es el iniciador de la corriente pedagógica de la educación personalizada, autor de los libros “Principios de Pedagogía Sistemática”, “La Tarea Profunda de Educar” y “Pedagogía Personalizada”, afirma que la educación debe ser un proceso de ayuda para la realización personal y que esta atención es la que convierte al proceso en educación personalizada, en la que se estimula al educando para que vaya perfeccionando su capacidad de dirigir su propia vida y hacer efectiva su libertad personal, teniendo sus orígenes la palabra educación en el verbo latino Educere que significa sacar afuera, criar; siendo el factor motivación clave en el éxito o fracaso del proceso aprendizaje.

En el capítulo XI que trata acerca de Motivación y Aprendizaje, desarrollamos todo lo concerniente a este proceso básico en el aprendizaje, sin embargo, diremos que la palabra **MOTIVO** procede de **MOTIVUS** que a su vez se deriva de **MOTUM** que proviene del verbo latino **MOVERE**, por lo cual el significado etimológico de la palabra motivo es “Lo que se mueve o tiene eficacia o virtud para mover”, siendo los motivos los que hacen surgir el interés por saber algo.

El proceso motivacional en el aprendizaje comprende el área cognitiva o cognoscitiva conjugada con el área emocional, el área de las habilidades y de alguna manera el área de los valores.

Para enseñar es básico un método, una técnica y una didáctica.

EI METODO no es otra cosa que la estrategia de enseñanza que debe seguir un orden para lograr el objetivo previsto.

Etimológicamente la palabra método se deriva de dos voces griegas **META Y OIDOS=CAMINO**, significando entonces que el método es el camino a seguir para lograr la meta, siendo su característica la sistematización.

METODOS DE ENSEÑANZA

Son los siguientes:

1. **METODOS COLECTIVOS:** Aplicables individualmente o a un grupo de alumnos, clasificándose en expositivo, interrogatorio, de lectura y de lecciones.
2. **METODOS DE ENSEÑANZA EN GRUPO:** Tienen como base los experimentos de Kurt Lewin y de Peris acerca de dinámica grupal, teniendo suma importancia el aspecto de socialización del alumno, más que las características individuales y el ritmo personal de aprendizaje, que si son prioritarios en la enseñanza individualizada. Estos métodos pueden ser el de la discusión o debate de un tema determinado por el profesor o los mismos alumnos, el del seminario, y el de mesa redonda.
3. **METODOS DE ENSEÑANZA INDIVIDUALIZADA:** Prioriza el avance personal y puede ser de tareas dirigidas, módulos de instrucción y estudio autodirigido.

TECNICA DE ENSEÑANZA

Son las distintas formas de hacer conocer un contenido de enseñanza. La palabra técnica también deriva del griego Technikos y de la palabra latina TECHNICUS=ARTE, por lo tanto, la técnica de enseñanza es un aliado permanente del método de enseñanza.

LA DIDACTICA: Es el arte de enseñar según Ratke quién fue el primero en utilizar dicha palabra derivada también del griego.

OBJETIVOS DE LA DIDACTICA: Según Imideo Nerici son los siguientes:

1. **HACER LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE EFICACES**
2. **APLICAR LA BIOLOGIA, PSICOLOGIA, SOCIOLOGIA Y FILOSOFIA EN LA ENSEÑANZA.**
3. **CONSIDERAR LA EDAD DEL ALUMNO Y SU MADUREZ.**
4. **ADAPTAR EL CONTENIDO A LA NECESIDAD DEL ALUMNO.**

5. **BASARSE EN LA REALIDAD Y SER OBJETIVA.**
6. **EVITAR LA PERDIDA DE TIEMPO Y ESFUERZOS INUTILES.**
7. **EVALUAR Y CONTROLAR PERMANENTEMENTE EL APRENDIZAJE.**

Como antecedente histórico de la didáctica diremos que Amos Comenio en su libro **DIDACTICA MAGNA** publicado en 1617 divide la didáctica en **MATETICA** dirigida al alumno que aprende, siendo imprescindible considerar el grado de madurez, motivación, inteligencia y habilidades del alumno para que el profesor se adecue a él; **SISTEMATICA** dirigida a las metas y objetivos previstos; y **METODICA** dirigida al arte método - tecnológico de enseñar.

LIBERTAD DE ENSEÑANZA: Es un principio básico y consustancial al proceso de enseñanza y consiste en el manejo libre, propio y responsable de los contenidos de enseñanza, aspecto que se debe respetar.

Como afirma el Dr. y ex Hno. Eduardo Palomino Thompson en su excelente libro Educación Peruana: Historia, Análisis y Propuestas, el principio de la libertad de enseñanza comprende la libertad de elección por los padres para escoger un colegio para sus hijos, libertad de crear instituciones, libertad de los profesores para enseñar eligiendo sus sistemas, métodos, planes y contenidos, libertad de organización, dirección y control, libertad económica y de contratación de personal.

Considero que la libertad personal para activar la conducta en cualquier sentido es lo esencial en el ser humano.

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE LA CALIDAD TOTAL

En el capítulo IV titulado Estructura de la Administración Educativa, desarrollamos ampliamente las bases científicas administrativas y las etapas de la administración intervinientes en todo proceso de enseñanza - aprendizaje, sin embargo y por ser la administración la ciencia de la dirección indesligable de todo proceso de calidad total en la enseñanza, considero necesario ampliar dicho contenido pero teniendo como

base los libros Administración Educativa I y Administración Educativa II - Gerencia de Centros Educativos - editado por el Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú, de los cuales transcribiré lo siguiente:

“La administración concebida como el arte y la ciencia de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso y la interrelación de los recursos tanto humanos como materiales para alcanzar un objetivo, es tan importante que se puede decir sin exageración que el éxito o fracaso de una organización depende en gran medida de su gerencia. La administración como actividad no constituye nunca un fin en sí misma, sino un medio o instrumento al servicio de unos objetivos, que consigue ser un elemento integrador y catalizador que consciente de sus objetivos, coordina los restantes elementos, orientando la actividad a la consecución de estos objetivos.

La tradicional clasificación de Fayol “planificación, organización, dirección, coordinación y control” **CONTINUA EN PLENO VIGOR.** Si por sistema se entiende un conjunto de elementos organizados para cumplir una función determinada, la administración puede ser definida como el conjunto de técnicas, reglamentos y procedimientos que aseguran el funcionamiento del sistema con vistas a su rendimiento óptimo, es decir para obtener mayores resultados a menor costo y en un mínimo de tiempo”.

Un proceso de calidad total en la enseñanza resulta ligado e interdependiente del proceso administrativo que lo gesta y constituye la razón de su realización, pues todo el procedimiento constitutivo para llegar a la calidad total, recalco, consiste en saber aplicar la ciencia administrativa con todos los contenidos que se quiera.

En síntesis, si un organismo social es deficiente en la fabricación y/o elaboración de su producto y en el tipo de servicio que presta, que es el caso de los centros de enseñanza, ello se debe a una mala administración que es igual a una deficiente calidad del producto y/o servicio, y viceversa, si el producto o servicio es bueno y satisface al cliente, es porque la administración de calidad es buena.

POR QUE LAS ORGANIZACIONES NO ALCANZAN UN PLENO DESARROLLO:

Por las siguientes razones:

- 1. FALTA DELEGACION DE TRABAJO OPERATIVO**
- 2. NO HAY PLENA CONCIENCIA DEL CAMBIO**
- 3. LA ORGANIZACIÓN NO PLANEA SU CRECIMIENTO**
- 4. HAY EFICIENCIA DENTRO DE LAS AREAS, PERO ESTAS NO SE INTEGRAN ENTRE ELLAS DEBIDO A UN EQUIVOCADO SENTIDO DE COMPETENCIA.**
- 5. EL PROBLEMA DE STATUS EN ALGUNOS DIRECTIVOS GENERA CONFLICTOS Y EL EJECUTIVO PERUANO SOLO BUSCA PODER Y FIGURACION.**
- 6. HAY SUFICIENTE INFORMACION, PERO NO COMUNICACIONES OPORTUNAS.**
- 7. LAS PERSONAS NO TRABAJAN EN GRUPOS.**
- 8. EXISTEN TANTOS OBJETIVOS COMO DEPARTAMENTOS HAY EN LA ORGANIZACIÓN.**
- 9. LA MOTIVACION DE LOGROS ESTA RETENIDA POR LA AUSENCIA DE GRUPOS DISPUESTOS A AYUDARSE.**
- 10. AUSENCIA DE ESTIMULOS EN LA MENTE DE LOS TRABAJADORES.**
- 11. SUPERVISION DEFICIENTE**
- 12. ESCASOS CONOCIMIENTOS DE LOS ESTILOS DE DIRECCION**
- 13. DIRECCIONES AUTOCRATICAS QUE DISMINUYEN LA CAPACIDAD CREATIVA Y LA MOTIVACION DE INICIATIVA DE LOS COLABORADORES.**
- 14. AUSENCIA DE SISTEMAS DE EVALUACION DE RESULTADOS, LA GENTE TRABAJA, PERO NO VE SUS LOGROS Y**

LOS MAS CAPACES SE RETIRAN EN BUSCA DE UN MAYOR DESARROLLO PROFESIONAL.

- 15. SISTEMAS DE EVALUACION DE PERSONAL ENTERAMENTE SUBJETIVOS QUE PRODUCEN RESENTIMIENTOS Y AFECTAN A LA ACTUACION EN EL TRABAJO PERSONAL DE CAPACITACION.**
- 16. CARENCIA DE DON DE MANDO EFICAZ PARA DIRIGIR GRUPOS POR FALTA DE CAPACITACION Y EXPERIENCIA.**
- 17. LA CAPACITACIONES VISTA Y SENTIDA COMO GASTO Y NO COMO INVERSION, Y EN OTROS CASOS SOLO SE HA UTILIZADO PARA CONTENTAR A LA GENTE.**
- 18. LA EXPERIENCIA SE CONFUNDE CON LA ACCION REPETITIVA DELAYER.**

CUALIDADES DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Son las siguientes:

- 1. DOMINIO DE LA REALIDAD EDUCATIVA DEL PERU**
- 2. POSEER ACTITUD CIENTIFICA Y REFLEXIVA**
- 3. DEBE ATENDER LAS NECESIDADES DE SUS PROFESORES**
- 4. DEBE SABER MANEJAR LAS COMUNICACIONES Y CONFLICTOS.**
- 5. DEBE SER EXPERTO EN ESTABLECER RELACIONES CON TODOS.**
- 6. DEBE INSPIRAR RESPETO**
- 7. DEBE SER EDUCADO, PONDERADO, PRUDENTE Y RESPETUOSO**
- 8. DEBE TENER AUTORIDAD Y DON DE MANDO**
- 9. DEBE SER LIDER**

10. **PROMOVER EL TRABAJO DE GRUPO**
11. **INCENTIVAR Y REFORZAR LOS LOGROS DEL PERSONAL**
12. **INFUNDIR CREDIBILIDAD A SU PALABRA**
13. **SABER ESCUCHAR Y RESPETAR LA OPINION AJENA**
14. **SABER TOMAR DECISIONES**
15. **SER MODELO DE CONDUCTA**
16. **ACTUALIZARSE EN CONOCIMIENTOS Y TECNICAS DE TRABAJO.**
17. **SER UN OBSERVADOR DE LA CONDUCTA AJENA**
18. **SABER SUPERVISAR**
19. **SABER DELEGAR**
20. **SABER COMPUTACION**

ADMINISTRACION Y LIDERAZGO

Se puede decir que la administración tiene dos componentes: **LIDERAZGO Y GERENCIA**, ser líder es ser artista, habiendo cinco estilos de liderazgo:

1. **EL AUTORITARIO**
2. **EL DEMOCRATICO**
3. **EL DE NO INTERVENCION (LAISSEZ-FAIRE)**
4. **EL BUROCRATICO**
5. **EL CARISMATICO**

Kurt Lewin en 1939 hizo una investigación al respecto, concluyendo que el líder democrático es el más conveniente por ser menos rechazado por el grupo.

LA OBSERVACION: El líder o quién dirige un grupo o comunidad educativa, debe saber observar las clases, el recreo, las reuniones, distintas actividades, las reacciones de las personas en entrevistas, los comportamientos en situaciones nuevas, y especialmente registrar y analizar todo lo observado para un mejor conocimiento.

LA TOMA DE DECISIONES: Puede ser:

1. **DECISION AUTOCRATICA:** Donde el responsable decide solo en función de la información que posee.
2. **DECISION DESPUES DE CONSULTA:** En la cual el responsable tiene en cuenta las alternativas presentadas individual o colectivamente y adopta la decisión que considera más adecuada.
3. **DECISION COLECTIVA:** Cuando el responsable y el grupo analizan los problemas en conjunto y luego deciden.
4. **DECISION DELEGADA:** Cuando el dirigente delega el poder de decisión, procura la información disponible y sostiene la decisión tomada.

POR ALGO LA ADMINISTRACION TAMBIEN SE DEFINE ORDINARIAMENTE COMO EL ARTE DE CONSEGUIR QUE SE HAGAN LAS COSAS.

DELEGACION: La delegación es herramienta vital de la administración, consistente en que un jefe encargue a sus subordinados algunas de sus tareas para que ellos las realicen; sin embargo, la delegación de funciones, comprende la idoneidad del delegado y su confiabilidad.

BENEFICIOS DE LA DELEGACION: Son los siguientes:

1. **LIBERA EL TIEMPO DE UN DIRECTIVO PARA QUE REALICE FUNCIONES NO DELEGABLES.**
2. **EXTIENDE LOS RESULTADOS DE LO QUE UN DIRECTOR PUEDE HACER, A LO QUE PUEDE CONTROLAR.**
3. **DESARROLLA LA CAPACIDAD, HABILIDAD Y EL CONOCIMIENTO DE LOS SUBORDINADOS.**

CAUSAS DE PERDIDA DE TIEMPO: Son las siguientes:

- 1. AUSENCIA DE PRIORIDADES**
- 2. FALTA DE PLANEACION**
- 3. CENTRALIZACION**
- 4. APRESURAMIENTO**
- 5. AUSENCIA DE DELEGACION**
- 6. USO INJUSTIFICADO Y CONVERSACION SIN OBJETO TELEFONICO**

CUALIDADES DEL DIRECTOR DE OFICINA: Que en buena cuenta son aplicables a un director de colegio. Son las siguientes:

- 1. INTELIGENCIA ADIESTRADA**
- 2. CAPACIDAD PARA ASUMIR Y DELEGAR AUTORIDAD**
- 3. HABILIDAD PARA ENSEÑAR**
- 4. OPINION CIENTIFICA**
- 5. DON DE GENTES**
- 6. SENTIDO DE HUMOR**
- 7. CORTESIA Y DIPLOMACIA**
- 8. CONTROL DE EMOCIONES**
- 9. INICIATIVA, IMAGINACION Y RECURSOS**
- 10. CONFIANZA EN SI MISMO**
- 11. SANO RACIOCINIO**
- 12. HABILIDAD EN LA CONVERSACION**
- 13. COMPRESION DE LA EMPRESA**
- 14. FACILIDAD DE PALABRA**

ADMINISTRACION DEL PERSONAL

La administración de personal ha sido definida como la actividad de “organizar y tratar a las personas en su trabajo para que utilicen sus máximas capacidades individuales, consiguiendo así la mejor satisfacción personal y de crecimiento, y rindiendo efectividad a la empresa o institución de la que forman parte”.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL: Los siguientes:

- 1. UTILIZAR RECURSOS HUMANOS**
- 2. ESTABLECER Y MANTENER RELACIONES DE TRABAJO PRODUCTIVAS Y DIGNAS ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.**
- 3. FAVORECER EL MAXIMO DESARROLLO INDIVIDUAL**
- 4. UTILIZAR LOS ESFUERZOS DE LOS TRABAJADORES**
- 5. MANTENER LA VOLUNTAD DE TRABAJAR**

Los objetivos determinan que se debe hacer y las políticas explican cómo debe hacerse.

FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR DE PERSONAL: Los siguientes:

- 1. DE ASESORIA A LA SUPERIORIDAD SOBRE CUALQUIER TEMA DE SU ESPECIALIDAD**
- 2. DE APOYO PRESTANDO SU COLABORACION A TODOS LOS NIVELES**
- 3. ADMINISTRAR EN TODO LO QUE CONCIERNE AL PERSONAL**
- 4. NORMATIVA DICTANDO DISPOSITIVOS REGLAMENTARIOS**
- 5. CONTROL EN TODOS LOS ASPECTOS AL PERSONAL**

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Tiene por objetivo elegir dentro de una masa de individuos a aquellos que son susceptibles de adaptarse mejor a un trabajo dado, encontrando al hombre adecuado para el puesto adecuado, basándose en el estudio de cargos, sus requisitos, características y aptitudes de cada individuo, en un proceso de selección técnica que comprende las etapas siguientes:

1. **LA REQUISICION:** Que se inicia cuando la oficina de empleo recibe el pedido del jefe de la unidad en la cual existe una vacante por cubrir.

También su inicio puede deberse a una orden de gerencia para seleccionar a alguna persona, pudiendo ser la petición oral o escrita, debiendo contener la requisición los datos siguientes: Título del cargo o puesto, departamento donde se registra la vacante, remuneración aproximada, razón de la vacancia, puesto temporal o permanente y firma de la persona responsable de la emisión de la orden.

2. **CITACION DE POSTULANTES O RECLUTAMIENTO:** Que tiene por objetivos fundamentales: Reunir el mayor número de gente posible y procurar que quienes se presenten sean aptos para cubrir el puesto, debiéndose especificar el número de vacantes a llenar, tipo de puesto, sueldo y funciones.
3. **FUENTES DE OBTENCION DE POSTULANTES:** Que pueden ser service, instituciones de enseñanza, medios de comunicación, etc.
4. **LAS ENTREVISTAS Y LA SOLICITUD DE ADMISION:** Donde se consignan los datos del postulante y se conversa inicialmente con él.
5. **EXAMENES DE CONOCIMIENTOS, CULTURA, PSICOTECNICO Y MEDICO:** Donde se evalúa sus conocimientos, habilidades y salud.
6. **ENTREVISTA FINAL:** En la que se conversa nuevamente con el postulante.

EVALUACION DEL PERSONAL: Comprende: Cumplimiento de labores, calidad de trabajo, puntualidad, conocimiento de funciones, actitudes, seguridad, espíritu de solidaridad, juicio, probidad, liderazgo, sinceridad, lealtad, responsabilidad, ingenio, perspectivas profesionales, etc.

EN TODA ORGANIZACIÓN LA EVALUACION DEBE SER UN PROCESO CONTINUO Y NO OCASIONAL.

EVALUACION DOCENTE

Factores a evaluar: Los siguientes:

- 1. RESPONSABILIDAD**
- 2. INICIATIVA**
- 3. PLANIFICACION Y PROGRAMACION**
- 4. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EDUCATIVO**
- 5. PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE**
- 6. EVALUACION DEL ALUMNADO**
- 7. FORMACION HUMANO CRISTIANA DE LOS EDUCANDOS**
- 8. RELACIONES HUMANAS**
- 9. IDENTIFICACION CON LA AXIOLOGIA DE LA INSTITUCION**
- 10. COOPERACION**
- 11. COMUNICACIÓN Y CONFIABILIDAD**
- 12. PROYECCION A LA FAMILIA Y COMUNIDAD**
- 13. VOCACION**
- 14. CAPACITACION**
- 15. PUNTUALIDAD.**

Thorndike indicó que todo lo que existe, existe en algún volumen y que todo lo que existe en determinado volumen puede medirse.

Linkert preparo un sistema simple de medir actitudes, considerando cinco tipos distintos de respuesta con su respectivo puntaje para tabular:

- 1. TOTALMENTE DE ACUERDO (TA-4 PUNTOS)**
- 2. INDECISO (1-2 PUNTOS)**
- 3. DE ACUERDO (A-3 PUNTOS)**
- 4. EN DESACUERDO (D-1 PUNTO)**
- 5. TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD-0 PUNTOS)**

Cada una de las alternativas tienen un puntaje de 4 a 0 para aquellos enunciados de contenido positivo, invirtiéndose está puntuación para los enunciados de contenido negativo de 0 a 4. Ejemplo de preguntas: ¿Cree que este colegio trata mejor que ningún otro a sus profesores?, ¿Considera capacitado al Director?, ¿Tiene rivalidades con sus colegas?, etc.

La evaluación formal del personal docente debe hacerse cuando menos dos veces al año, estableciéndose un sistema de bonificaciones, premios, aumentos, etc. para quienes se ubiquen en los tres primeros lugares a fin de procurar un mejor rendimiento de todos.

Considero imprescindible para el seguimiento de la calidad en el proceso de enseñanza, evaluar objetivamente a todo el personal docente.

FALTAS DEL PERSONAL DOCENTE: En el reglamento interno se establecerán entre otras las siguientes faltas:

- 1. INCUMPLIMIENTO DE LAS INDICACIONES SUPERIORES**
- 2. DELEGACION DE FUNCIONES DOCENTES SIN AUTORIZACION**
- 3. ACTOS CONTRA LA INTEGRIDAD FISICA, PSICOLOGICA, MORAL Y ESPIRITUAL DE LOS ALUMNOS.**
- 4. INASISTENCIAS Y TARDANZAS INJUSTIFICADAS Y REITERADAS.**

5. LA CONDUCTA INMORAL QUE ATENTE CONTRA LAS PERSONAS Y EL LOCAL DEL PLANTEL.
6. EL DICTADO DE CLASES PARTICULARES A SUS PROPIOS ALUMNOS DURANTE EL AÑO LECTIVO.
7. CENSURA A LAS AUTORIDADES SUPERIORES Y A SUS ORDENES.
8. TRATAR EN CLASE ASUNTOS EXTRAÑOS A LA ENSEÑANZA (HACER POLITICA)
9. ACEPTAR OBSEQUIOS DE SUS ALUMNOS O DE LOS PADRES DE FAMILIA.
10. DAR ORIENTACIONES MORALES, RELIGIOSAS, POLITICAS O SEXUALES INCOMPATIBLES CON LA AXIOLOGIA DELCOLEGIO.

ESTIMULOS QUE SE OTORGAN A LOS DOCENTES: Los siguientes:

1. MENCIONES ESPECIALES PRIVADAS O PUBLICAS
2. GRATIFICACIONES
3. AYUDA ECONOMICA PARA LA CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO.
4. PROMOCION EN EL ESCALAFON
5. BECAS

En la Ley del profesorado Art.26 al respecto se dispone:

- a) AGRADECIMIENTO Y FELICITACION MEDIANTE RESOLUCION DIRECTORAL, RESOLUCION MINISTERIAL Y RESOLUCION SUPREMA
- b) BECAS
- c) VIAJES ORGANIZADOS POR EL MINISTERIO DE EDUCACION DESTINADOS AL CONOCIMIENTO DEL PAIS Y DE AMERICA.
- d) PALMAS MAGISTERIALES QUE DAN LUGAR A LA BONIFICACION QUE SE SEÑALA EN EL REGLAMENTO.

SANCIONES QUE SE APLICAN A LOS DOCENTES: Las amonestaciones que determine el reglamento interno por incumplimiento de deberes y obligaciones, pudiendo ser:

1. AMONESTACIONES ORALES
2. AMONESTACIONES ESCRITAS
3. MULTAS MONETARIAS.
4. SUSPENSION SIN GOCE DE HABER
5. SEPARACION DEL COLEGIO

En la Ley del Profesorado Art. 120 se sanciona a los profesores que incumplan sus obligaciones y deberes del siguiente modo:

- a) **AMONESTACIONES**
- b) **MULTA DE 2 A 10/30 ABAS PARTES DE SUS REMUNERACIONES**
- c) **SUSPENSION EN EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES SIN DERECHO A REMUNERACION DE 1 O A 30 DIAS.**
- d) **SEPARACION TEMPORAL EN EL SERVICIO HASTA POR TRES AÑOS.**
- e) **SEPARACION DEFINITIVA DEL SERVICIO PREVIO PROCESO ADMINISTRATIVO.**

En el Art. 44 del Reglamento de Educación Secundaria se establece lo siguiente:

“CUANDO EN LA PRUEBA BIMESTRAL O ANUAL RESULTEN APLAZADOS MAS DEL 40% DE LOS ALUMNOS DE UNA SECCION, O HAY PRUEBAS DE IRREGULARIDADES, EL DIRECTOR DEL COLEGIO, PREVIA OPINION DEL COMITÉ DE COORDINACION INTERNA, AUTORIZARA UNA NUEVA PRUEBA”.

Es conveniente que la Dirección del colegio supervise frecuentemente este aspecto de la evaluación y notas del alumnado a fin de prevenir abusos de algunos profesores conforme el Art. 16 del Reglamento de Supervisión que dice:

“EL DIRECTOR DEL CENTRO EDUCATIVO ES EL SUPERVISOR POR EXCELENCIA”, siendo también responsable el personal jerárquico, siendo sus funciones:

- 1. ASESORAR Y ORIENTAR LA LABOR DOCENTE**
- 2. EVALUAR CONJUNTAMENTE CON LOS DOCENTES EL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.**
- 3. FOMENTAR EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS TECNICO PEDAGOGICAS**
- 4. MANTENER EL MEJOR NIVEL DE RELACIONES CON EL PERSONAL**
- 5. INFORMAR A LOS PROMOTORES O SUPERIORIDAD ACERCA DEL SERVICIO DE SUPERVISION Y ENTREVISTAS CON PROFESORES Y ALUMNOS PARA CONOCER DIRECTAMENTE SU REALIDAD.**
- 6. VERIFICAR LA PROGRAMACION DE CLASES**
- 7. OBSERVAR EL DICTADO DE CLASE**
- 8. HACER SESIONES PLENARIAS CON LOS DOCENTES**
- 9. ENTREVISTARSE PERSUASIVAMENTE CON LOS PROFESORES A QUIENES SE TENGA QUE CORREGIR SU CONDUCTA INADECUADA, PUDIENDO SER ESTAS ENTREVISTAS FRECUENTES.**
- 10. REGISTRAR TODO AQUELLO QUE SE HALLA SUPERVISADO Y MANTENER LAS RELACIONES HUMANAS CON TODO EL PERSONAL.**

PLANIFICACION EDUCATIVA

La tendencia actual de la administración y planificación de la educación es hacia una regionalización, descentralización o micro planificación, pudiendo ser la planificación nacional o sectorial, regional y local. La planificación como proceso es una actividad permanente de formulación, ejecución y evaluación de planes que reflejan en forma objetiva lo real, ponderando cada problema y sus componentes, para proponer alternativas de solución factibles y coherentes.

El planeamiento de la educación imprescindible para obtener la calidad en la enseñanza, implica la determinación de metas y el ordenamiento de acciones a corto, mediano y largo plazo, comprendiendo el planeamiento el trazado de objetivos, metas, instrumentos y recursos, así como la programación, previsión y ordenamiento detallado de la actividad necesaria para realizar tal política en sus diversos objetivos, aspectos y elementos, expresándose el planeamiento en el Plan General de Educación y el resultado de la programación serían los programas, sub programas y proyectos para poder sistematizar la tarea de programación.

En todas las esferas de la vida es esencial la planificación como fuente de diagnóstico, como punto de partida para reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar, habiendo sido la década del sesenta la de mayor auge en planificación educativa.

La división del plan en programas tiene también por finalidad definir las diversas unidades administrativas responsables de su ejecución, y los objetivos expresan las necesidades y propósitos a los que responde el plan educativo.

Siendo un proyecto el conjunto de actividades destinadas a la producción de bienes o servicios, con el fin de obtener mayores beneficios futuros.

Resulta imposible concebir la calidad del proceso de enseñanza a nivel aula ajena a la planificación.

SUPERVISION EDUCATIVA

De la misma manera como es imposible concebir la calidad de la enseñanza a nivel aula, colegio, ciudad y país ajena a la planificación, igualmente es utópico concebirla al margen de la supervisión permanente.

La supervisión es el servicio de la administración escolar que tiene por objeto promover el mejoramiento cualitativo del proceso de enseñanza - aprendizaje en función de los objetivos del sistema escolar.

Etimológicamente, supervisión significa tener una visión superior de la problemática educativa, derivándose esta palabra de dos voces latinas: SUPER=SOBRE, EXCESO O GRADO SUMO Y VISION=VER EN ESE SENTIDO, lo que equivale a ver con claridad una situación dada, ver avezada mente el proceso de una acción sistemática; ver con facilidad la complejidad de los problemas que dificultan el desarrollo de una actividad propuesta; ver eruditamente las incógnitas para despejarlas y resolverlas con acierto.

La supervisión es una función básica y esencial para el mejoramiento de los servicios educativos en todos los niveles del sistema escolar, habiendo supervisión fiscalizadora, constructiva y creativa.

OBJETIVOS DE LA SUPERVISION: Son los siguientes:

- 1. MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACION Y ENSEÑANZA**
- 2. ACTUALIZAR A LOS DOCENTES EN SERVICIO**
- 3. COADYUVAR EN LA FORMULACION DE LA FILOSOFIA DE LA EDUCACION**
- 4. PROMOVER EL DESENVOLMIENTO DE LOS PROFESORES EN EL ASPECTO PROFESIONAL**
- 5. ARMONIZAR LAS ACTIVIDADES DOCENTES DE LA ESCUELA**
- 6. SELECCIONAR AL PERSONAL DE ACUERDO A SUS ESPECIALIDADES**
- 7. BRINDAR ASISTENCIA TECNICA A LOS PROFESORES**
- 8. INTERPRETAR Y ANALIZAR LOS PLANES Y PROGRAMAS**
- 9. EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA EDUCACION Y ENSEÑANZA**
- 10. MEJORAR EL SISTEMA EDUCATIVO**

PRINCIPIOS DE LA SUPERVISION ESCOLAR: Son los siguientes:

- 1. LA SUPERVISION ES UN PROCESO VIVIENTE, DINAMICO,-ADAPTABLE A LAS NECESIDADES Y MODALIDADES DE LA VIDA MISMA.**

2. LA SUPERVISION COMO LA EDUCACION ES UN PROCESO INTEGRAL.
3. DEBE SER PROPORCIONADA A TODOS LOS MIEMBROS DEL PERSONAL
4. DEBE SER COOPERATIVA CON EL PROFESOR
5. DEBE RESPETAR LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES
6. DEBE SER CIENTIFICA Y DEMOCRATICA
7. DEBE UTILIZAR DIFERENTES TECNICAS
8. DEBE SER ORGANIZADA Y PLANIFICADA
9. DEBE SER CONTINUA Y PROGRESIVA
10. DEBE SER EVALUADA EN FORMA CONTINUA

FUNCIONES O ROLES DEL SUPERVISOR: Son las siguientes:

FUNCIONES TECNICAS

1. HACER ESTUDIOS DE DIAGNOSTICO SOBRE LA REALIDAD EDUCATIVA Y PLANIFICAR COOPERATIVAMENTE EL TRABAJO DE SUPERVISION QUE SE DISPONE REALIZAR.
2. ORIENTAR Y COORDINAR EL TRABAJO DE LOS PROFESORES EN RELACION A LA APLICACIÓN Y DESARROLLO DEL CONTENIDO CURRICULAR.
3. CAPACITAR A LOS PROFESORES EN SERVICIO
4. AYUDAR A LOS PROFESORES EN EL CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DE TECNICAS PARA EL ESTUDIO, ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA COMUNIDAD.
5. CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS ENTRE EL PERSONAL DOCENTE, ALUMNOS Y COMUNIDAD.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- 1. ORGANIZACIÓN DEL AMBITO EDUCATIVO A NIVEL ESCUELA, PROFESORES Y ALUMNOS.**
- 2. DISTRIBUCION DEL PERSONAL EN FUNCION DEL NUMERO DE ESCUELAS, AULAS Y MOBILIARIO ESCOLAR.**
- 3. RACIONALIZACION DE LOS RECURSOS MATERIALES.**
- 4. MANTENER AL DIA LOS REGISTROS ESTADISTICOS.**

FUNCIONES SOCIALES

- 1. CONTRIBUIR AL FORTALECIMIENTO DE LOS VINCULOS DE COMUNICACIÓN ENTRE LA ESCUELA Y LA COMUNIDAD.**
- 2. PROCURAR LA PARTICIPACION DE LAS ESCUELAS EN LA EJECUCION DE PROYECTOS DE CARÁCTER COMUNAL.**
- 3. ESTIMULAR LA INICIATIVA DE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIANTIL Y COMUNAL A TRAVES DE CONSEJOS, ORGANIZACIONES, PATRONATOS, SOCIEDADES, CLUBS, COMITES, ETC, EN BENEFICIO DE LA ESCUELA Y COMUNIDAD.**

Smith dice que la supervisión es clave para que el trabajo se realice satisfactoriamente y Peters destaca que el supervisor forma parte del grupo ejecutivo de la organización, debiendo tomar sus propias decisiones y asegurar que las decisiones de los directivos sean ejecutadas. Por ello el supervisor se convierte en responsable no solo de su trabajo, sino también del trabajo de otros.

RESPONSABILIDADES MAYORES DEL SUPERVISOR: Son las siguientes:

- 1. CLASIFICAR LOS PROPOSITOS DEL TRABAJO QUE DEBE REALIZARSE.**
- 2. ESTIMULAR EL ESFUERZO DE TODOS**
- 3. CONTROLAR LAS ACTIVIDADES**

4. **HACER QUE EL SERVICIO SEA EL MAS EFICIENTE POSIBLE**
5. **PROCURAR QUE EXISTAN LOS RECURSOS MATERIALES NECESARIOS QUE POSIBILITEN UNA BUENA GESTION EDUCATIVA.**

METODOS Y TECNICAS DE SUPERVISION

1. METODO CIENTIFICO: Busca el perfeccionamiento del proceso educativo y el conocimiento adecuado del mismo mediante la observación del profesor en el desempeño de sus funciones y su asesoramiento individual para propiciar su mejoramiento profesional, comprendiendo este método las siguientes fases:

- a) **ENTREVISTA INDIVIDUAL CON EL PROFESOR:** Es necesario conversar con el profesor para explicarle cómo funciona el método y cuál es su finalidad.
- b) **OBSERVACION DEL PROFESOR EN CLASE:** Donde se recoge la información directa del trabajo del profesor, y se analizan e interpretan dichos datos.
- c) **OTRA ENTREVISTA INDIVIDUAL CON EL PROFESOR:** En la que se dialoga con el profesor para orientarlo en relación a los aspectos deficitarios observados.
- d) **NUEVA OBSERVACION DEL PROFESOR EN CLASE:** En la que se verifica si el profesor ha superado las deficiencias observadas, debiéndose tener muy en cuenta que la eficiencia de la supervisión debe traducirse en un mejoramiento del desempeño docente.
- e) **NUEVA ENTREVISTA INDIVIDUAL CON EL PROFESOR:** En la que se retroalimenta nuevamente el trabajo del profesor a través de un diálogo bilateral que siempre debe ser amistoso y alturado.

2. METODO POR OSMOSIS: Cuya finalidad es promover experiencias pedagógicas con la colaboración de profesores voluntarios, siendo un método adecuado para introducir las innovaciones pedagógicas y procedimientos didácticos interesantes, influyendo indirectamente en el trabajo de los profesores que observan la demostración, especialmente a los más inquietos por los cambios o a los más destacados.

El supervisor que use este método debe tener espíritu científico, curiosidad intelectual, disposición para intentar innovaciones y disposición para intentar realizar nuevas tareas.

3. METODO DE LA INVESTIGACION ACTIVA: Consiste en el planteo y análisis de una situación educacional no satisfactoria, tratando de buscar soluciones para superarla sin que se interrumpa el ritmo normal de trabajo. Este método puede realizarse individualmente o en grupo, debiéndose seguir las siguientes fases:

- a) IDENTIFICACION DEL PROBLEMA
- b) ANALISIS DEL PROBLEMA
- c) FORMULACION DE HIPOTESIS
- d) EXPERIENCIA ACTIVA O ALTERNATIVA DE SOLUCION
- e) EVALUACION

4. METODO DE AYUDA MUTUA O INTERPERSONAL: En el cual supervisor y profesor elaboran un plan de perfeccionamiento, luego de observar la labor del profesor, a su pedido, y de una entrevista individual.

5. METODO CLINICO: En el cual el supervisor desarrolla actividades dirigidas a un grupo de profesores, las que pueden ser de diagnóstico, planeamiento, orientación y evaluación. Se observa, se dialoga, se hacen observaciones, etc, que tienen un efecto inmediato ya sea como prevención de problemas o como corrección de los mismos.

6. METODO DE LA MICRO ENSEÑANZA: Consiste en informar al profesor sobre un procedimiento didáctico específico, el mismo que debe desarrollarlo ante un grupo de especialistas, con o sin alumnos, a fin de recibir luego la apreciación crítica y sugerencias propias del caso.

7. METODO DELPHI: Busca el consenso entre profesores y demás personas comprometidas en la acción educativa, respecto a lo que debe hacerse en relación a asuntos determinados a fin de aumentar la eficiencia de la enseñanza y de la escuela.

8. METODO DE LA REPRESENTACION OPERATIVA: Consiste en escenificar situaciones reales, para estudiarlas y buscar procedimientos destinados a mejorarlas, introduciéndose con este método "modelos

nuevos”, se cuestionan “modelos de acción didáctica o educativa” que se estén dando, se aprecian situaciones de hecho en la vida escolar, etc.

PARA KIMBALL WILES EL RASGO PRINCIPAL DE UN BUEN SUPERVISOR ES SU HABILIDAD PARA ACTUAR COMO LIDER EN EDUCACION Y ENSEÑANZA.

ASPECTOS PROCESALES DE LA SUPERVISION EDUCATIVA

La supervisión educativa tal como es conceptualizada, comprende tres procesos específicos y secuenciales que se interrelacionan y le dan sentido, siendo ellos la evaluación, el asesoramiento y la información.

1. PROCESO DE EVALUACION: La evaluación es un proceso que comprende dos momentos:

- a) **LA RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION RESPECTO AL OBJETO MOTIVO DE LA SUPERVISION.**
- b) **LACOMPARACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LAS EXPECTATIVAS TEORICO-DOCTRINARIAS A FIN DE EMITIR JUICIOS VALORATIVOS SOBRE DICHO OBJETO MOTIVO DE SUPERVISION.**

GRANDES PROCEDIMIENTOS: La ejecución del proceso de evaluación comprende siete etapas secuenciales:

- a) **DEFINICION DEL OBJETIVO Y ESPECIFICACIONES DEL OBJETO MOTIVO DE SUPERVISION:** Esta etapa consiste en señalar los propósitos que persigue la acción supervisora y en precisar que es lo que se va a evaluar.
- b) **FORMULACION DEL PATRON DE EVALUACION:** Una vez definidos los propósitos y el objeto motivo de supervisión debe elaborarse el instrumento de evaluación o patrón, que constituye la medida de comparación que nos permitirá contrastar la situación real con la situación esperada o esperada.
- c) **DETERMINACION DEL UNIVERSO Y/O MUESTRA:** Consiste

en especificar el alcance que tendrá la acción supervisora, practicándose al todo o a una muestra.

d) SELECCIÓN DE TECNICAS Y ELABORACION DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS: Las más utilizadas son la observación, la entrevista y el análisis de documentos.

e) RECOLECCION DE DATOS: Es propiamente el trabajo de campo y consiste en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, para recabar la información necesaria.

Los datos que se captan provienen de la observación directa, la información de los propios sujetos, y de los documentos de carácter técnico administrativo (los datos deben registrarse para no olvidarse o distorcionarlos).

f) PROCESAMIENTO DE DATOS: Es la selección de datos en razón de su significación, en relación con el objeto motivo de supervisión y contraste e interrelación de los datos seleccionados.

g) FORMULACION DE CONCLUSIONES: Consiste en emitir juicios de valor en términos de mayor o menor aproximación de la situación real a la situación esperada.

TECNICAS DE SUPERVISION

1) LA OBSERVACION: Es la técnica de recolección de casos, a través de la percepción directa de los hechos educativos, debiendo ser planificada, ceñirse a los hechos, no ser influida por prejuicios y expectativas, y debe registrar lo observado.

2) LA ENTREVISTA: Recolecta datos a través de la información proporcionada por el entrevistado, debiendo ser planificada, motivar confianza, evitar actitudes de superioridad y prepotencia, hacer las preguntas pertinentes al tema, adecuar el vocabulario a las circunstancias, y tomar notas breves en clave.

3) EL ANALISIS DE DOCUMENTOS: Consiste en el examen cualitativo de los documentos elaborados, debiéndose tener en cuenta que los documentos deben seleccionarse y priorizarse en función a los objetivos de la acción supervisora, que haya coherencia y articulación entre los

documentos, que el documento sea operativo y aplicable a la realidad, y que el documento sea oportuno.

INSTRUMENTOS DE SUPERVISION: En las acciones de supervisión se emplea dos tipos de instrumentos que tienen relación entre sí:

- a) **INSTRUMENTOS DE EVALUACION:** A través del “PATRON DE EVALUACION” que es el conjunto de enunciados que especifican las características fundamentales que se espera encontrar en la realidad.
- b) **INSTRUMENTOS DE VERIFICACION DE RECOLECCION DE DATOS:** En los que se registran los datos obtenidos.

PROCESO DE ASESORAMIENTO: Es el segundo aspecto procesal de la supervisión educativa, siendo un servicio de apoyo técnico al docente o supervisado para el mejoramiento del proceso de enseñanza y educativo, brindándose este servicio a través de documentos y normas técnico - administrativas, mediante orientación directa al supervisado, y presentando sugerencias metodológicas y técnicas al supervisado.

PROCESO DE LA INFORMACION: Es el tercer y último aspecto procesal de la supervisión educativa y de la enseñanza, siendo el instrumento a través del cual se emite la información en el INFORME que puede ser oral o escrito, siendo los orales más usuales para efectos de comunicación con los propios supervisados, mientras que para la toma de decisiones suele utilizarse el informe escrito que es más elaborado y completo.

ESTRUCTURA DEL INFORME

PROCEDIMIENTOS TECNICOS PARA SU ELABORACION

Un informe de supervisión debe contener:

1. DATOS INFORMATIVOS: Contendrá aquellos datos que permitan identificar el asunto materia del informe tales como entidad, órgano o personal supervisado, objetivos de la acción supervisora, aspectos evaluados, periodo de ejecución de la acción supervisora, y otros aspectos que se considere necesarios.

2. DESCRIPCION DE LA SITUACION: Consiste en la presentación de hechos positivos y deficitarios encontrados en la acción supervisora, comprendiendo su estructura: La descripción del hecho o situación encontrada y las posibles causas que estén generando tales hechos.

3. CONCLUSIONES: Consiste en la emisión de juicios valorativos que afirman o niegan la existencia de las características deseadas y especificadas en el patrón de evaluación, comprendiendo su estructura: La formulación de un juicio valorativo, que exprese la mayor o menor aproximación de la situación encontrada con relación al patrón de evaluación; el señalamiento de las posibles causas que están generando la situación deficitaria; y un señalamiento de los efectos que genera o degenerara de persistir la situación deficitaria señalada (solo en caso de juicio valorativo).

4. RECOMENDACIONES: Son las sugerencias positivas, factibles de ser asumidas para superar situaciones deficitarias detectadas, comprendiendo en su estructura: Identificación de la persona a quien se dirige la recomendación; descripción de la acción correctiva; y las posibilidades de su materialización.

CARACTERISTICAS DE LA SUPERVISION EDUCACIONAL

- 1. CONTRIBUYE A LA FORMACION INTEGRAL DE LA PERSONA**
- 2. SE PROPONE MEJORAR EL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE**
- 3. SE PROPONE OPTIMIZAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EDUCACION**
- 4. SE DESARROLLA EN FORMA PERMANENTE E INTEGRAL**
- 5. EVALUA CONSTANTEMENTE TODOS LOS FACTORES EDUCATIVOS**
- 6. REvisa OBJETIVOS, METODOS, MATERIALES Y SISTEMAS EDUCATIVOS.**

7. INCENTIVA IDEAS Y ACCIONES QUE POSIBILITAN LA SUPERACION
8. ES SISTEMATICA Y FLEXIBLE EN CUANTO A SUS FORMAS
9. SE DEBE ADECUAR A CADA REALIDAD
10. TIENE CARÁCTER CIENTIFICO-TECNOLOGICO, PROMOVIENDO LA CREATIVIDAD Y OBRANDO CORPORATIVAMENTE.

MISION DEL SUPERVISOR

1. ASESORAR Y ORIENTAR LA LABOR DEL PERSONAL DOCENTE
2. EVALUAR CONJUNTAMENTE CON LOS DOCENTES EL PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE.
3. FOMENTAR LA EXPERIMENTACION EDUCACIONAL, LAS INNOVACIONES Y LA CREACION DE TECNOLOGIA EDUCATIVA.
4. MANTENER EL MEJOR NIVEL DE RELACIONES PERSONALES Y DE AMBIENTE DE TRABAJO.
5. ORIENTAR Y ASESORAR LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD
6. INFORMAR SOBRE EL DESARROLLO DEL SERVICIO DE SUPERVISION
7. AYUDAR A ESTABLECER COMUNICACIÓN
8. PROMOVER LA INTEGRACION CON EL DIALOGO
9. LOGRAR LA AYUDA MUTUA PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS
10. ESTIMULAR A LOS SUPERVISADOS A COMPARTIR IDEAS Y RECURSOS.
11. PROPORCIONAR ADECUADAS SUGERENCIAS A LOS DOCENTES

12. OPTIMIZAR LAS RELACIONES HUMANAS Y LAS RELACIONES PUBLICAS

13. BRINDAR ORIENTACION Y CONSEJO

14. PROMOVER EL PERFECCIONAMIENTO DOCENTE

15. PROMOVER DINAMICAS GRUPALES Y OTRAS REUNIONES

SINTESIS DE LAS FUNCIONES DEL SUPERVISOR

1. APOYAR

2. AYUDAR

3. COMPARTIR

4. PROMOVER

5. SERVIR

Apoyar los cambios e iniciativas que contribuyan a mejorar la calidad de enseñanza; ayudar en todo lo posible a lograr dichos cambios; compartir toda la información necesaria para el logro del objetivo; promover el bienestar del personal y la calidad de su trabajo; servir cada día mejor a los distintos públicos vinculados directa e indirectamente con el organismo social que se representa.

Hablar de calidad total en la enseñanza es en definitiva hablar de supervisión permanente del proceso de enseñanza.

Es más, buscar la calidad total de la enseñanza implica recoger y evaluar las opiniones de los distintos sectores de público vinculados al organismo social, y en el caso de un colegio no prescindir de ninguna manera de la opinión de los alumnos, padres de familia, personal administrativo y desde luego profesores, a fin de hacer las correcciones del caso y mejorar el servicio, haciendo todo lo que se pueda para el mejoramiento del proceso educativo, de enseñanza y aprendizaje.

Este contenido corresponde solo a una parte del libro. Si deseas adquirir los 3 tomos completos con entrega a domicilio en un plazo máximo de 48 horas, puedes realizar el depósito en la cuenta de ahorros BCP N° 193 08560041005 o efectuar la compra a través de la página web www.libro7.com. El servicio de delivery está disponible únicamente para Lima Metropolitana. El costo total es de S/280.00.