

## **El Supervisor Educativo como gestor de instituciones de la educación media de la ciudad de Pilar**

**Blanca Zunilda Velazco de Vázquez**

[z\\_velazvo@hotmail.com](mailto:z_velazvo@hotmail.com)

Universidad Nacional de Pilar

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Maestría en Ciencias de la Educación, con énfasis en Investigación Científica.

### **RESUMEN**

La investigación estudia las funciones del Supervisor de apoyo técnico pedagógico de la Educación Media, conforme a las nuevas tendencias de la gestión educativa, y estuvo constituida por docentes, supervisores y directores educativos de la Educación Media de diferentes instituciones educativas de la Ciudad. Se basó en las variables: planificación y organización, seguimiento y monitores y evaluación. Se efectuó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. La muestra, constituida por 78 docentes, 2 supervisores Técnicos Pedagógicos y 4 Directores Educativos. Para la recolección de datos se utilizó la Entrevista no estructurada y la entrevista. Atendiendo a los resultados se llega a confirmar la hipótesis planteada: *El conocimiento amplio del supervisor técnico pedagógico referente a sus funciones influye en el desempeño y buen gobierno de las instituciones educativas del Nivel Medio*, siendo que todas las dimensiones mantienen una puntuación muy cercana a la escala 3 (Siempre), dado que los datos hacen resaltar que la responsabilidad asumida por el supervisor educativo es orientar el desarrollo continuo de las capacidades y potencialidades de cada educador, así como el perfeccionamiento de las competencias ligada a las mejoras del desempeño de los servicios educativo de su dependencia puesto que debe resaltar la coordinación de los trabajos operativos de los supervisores de apoyo técnico pedagógico, en cada acción se destaca la importancia de tener presente las normativas emanadas de los estamentos responsables, elementos que respaldan el fiel cumplimiento de las funciones del plantel directivo y docentes institucionales.

**Palabras clave:** Supervisor técnico pedagógico; Educación Media, Gestión educativa, Gestor de instituciones.

## **The Educational Supervisor as manager of institutions of the middle education in the city of Pilar.**

### **ABSTRACT**

La investigación estudia las funciones del Supervisor de apoyo técnico pedagógico de la Educación Media, conforme a las nuevas tendencias de la gestión educativa, y estuvo constituida por docentes, supervisores y directores educativos de la Educación Media de diferentes instituciones educativas de la Ciudad. Se basó en las variables: planificación y organización, seguimiento y monitores y evaluación. Se efectuó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. La muestra, constituida por 78 docentes, 2 supervisores Técnicos Pedagógicos y 4 Directores Educativos. Para la recolección de datos se utilizó la Entrevista no estructurada y la entrevista. Atendiendo a los resultados se llega a confirmar la hipótesis planteada: El conocimiento amplio del supervisor técnico pedagógico referente a sus funciones influye en el desempeño y buen gobierno de las instituciones educativas del Nivel Medio, siendo que todas las dimensiones mantienen una puntuación muy cercana a la escala 3 (Siempre), dado que los datos hacen resaltar que la responsabilidad asumida por el supervisor educativo es orientar el desarrollo continuo de las capacidades y potencialidades de cada educador, así como el perfeccionamiento de las competencias ligada a las mejoras del desempeño de los servicios educativo de su dependencia puesto que debe resaltar la coordinación de los trabajos operativos de los supervisores de apoyo técnico pedagógico, en cada acción se destaca la importancia de tener presente las normativas emanadas de los estamentos responsables, elementos que respaldan el fiel cumplimiento de las funciones del plantel directivo y docentes de las instituciones.

**Palabras clave:** Supervisor técnico pedagógico; Educación Media, Gestión educativa, Gestor de instituciones.

Artículo recibido: 03 nov. 2020

Aceptado para publicación: 07 dic. 2020

Correspondencia [z\\_velazvo@hotmail.com](mailto:z_velazvo@hotmail.com)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **INTRODUCCIÓN**

Los nuevos paradigmas presentadas a las instituciones educativas en la época actual, exige la transformación de las escuelas en instituciones donde sus miembros deben tener participación activa, de inclusión y toma de decisiones compartidas entre todos los actores intervinientes, a través de un dialogo común entre los miembros educativos y sobre todo una forma de llevar a cabo la gestión en las instituciones.

El supervisor educativo tiene ante sí el gran desafío de desarrollar la comunicación a través de su crecimiento personal y profesional, donde la comunicación es esencial para establecer los lazos de colaboración necesarios para mantener el crecimiento continuo en las instituciones educativas.

La investigación estudia las funciones del Supervisor de apoyo técnico pedagógico de la Educación Media de la ciudad de Pilar, conforme a las nuevas tendencias de la gestión educativa.

### **El Problema**

Analizar el rol del Supervisión Educativa es muy complejo, la misma exige múltiples funciones y responsabilidades de alta gerencia, iniciando con un proceso de afirmar la implementación de las políticas educativas a nivel nacional, departamental y local, promoviendo el cumplimiento de las normativas vigentes del Ministerio de Educación y Cultura, respecto a las gestiones Administrativas, Pedagógicas y Comunitarias.

La palabra Supervisión ha sido sustituida por inspección que tuvo empleo durante años. Este cambio refleja la transformación que han experimentado el concepto y la práctica de la tradicional “visita a las escuelas”. “El inspector es el que ve, el que observa atentamente la marcha y el funcionamiento de algo, en este caso las escuelas” (Maillo, 1965, p. 23).

Desde la perspectiva iberoamericana, Pacheco (2001) citado por Lorente L.A. (2010) considera que “la Inspección/Supervisión es una profesión de servicio social que investiga, planifica, asesora, controla y evalúa el sistema educativo de un país determinado con el objetivo de mejorar su calidad.

La concepción que subyace en las diferentes definiciones dadas por los autores, revela que la Supervisión Educativa es un proceso en el que se enfatiza las funciones de orientación, asesoramiento, guía y formación especialmente en el “saber hacer”.

En esa línea de descripción, las siguientes definiciones de Supervisión Educativa, citada por Vallejos Cataldi, A, expresan lo siguiente: “Proceso educativo, por el cual una

persona poseedora de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de adiestrar a otras que poseen menos recursos” (Robinson, Virginia, 1999).

Proceso educativo y cooperativo que tiene como objetivo principal el mejoramiento del servicio, a través del más amplio desarrollo gradual de cada uno de sus miembros” (Geneviene Ryan, 2000).

Nérici (1975) habla de que “la Supervisión escolar es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con miras a realizar en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela”

Con rasgos distintivos y característicos nuevos con respecto a las definiciones hasta ahora vistas, Fermín (1980) viene a concretar que la “supervisión docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el ámbito educativo y tras la creación de la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico sustentado en la ley 1264 General de Educación a casi dos décadas de su conformación, se visualizan cambios pocos significativos traducidos en la baja calidad de gestión pedagógica a pesar de las constantes orientaciones dadas mediante el asesoramiento tanto legal como pedagógico, existiendo sin embargo antecedentes de buenas prácticas en cuanto a lo administrativo relegándose el ámbito pedagógico desde esta instancia a las instituciones educativas de la Educación Media.

La situación planteada, deja entrever deficiencias en el actuar del Supervisor de Apoyo Técnico Pedagógico en el ámbito del cumplimiento de las funciones que se evidencian un limitado conocimiento de las mismas en los ámbitos Técnico Pedagógico, y Comunitario prescriptos desde el Ministerio de Educación y Cultura. En tal sentido, el Supervisor de Apoyo Técnico Pedagógico centra su gestión en la dimensión Administrativa debilitando las gestiones en las demás dimensiones como la Técnica Pedagógica y Comunitaria.

Para cambiar la gestión directiva es necesario dar a las personas que integran las instituciones educativas la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que ellas son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización.

Las tareas o funciones generales que debe desarrollar un Supervisor están determinadas por un conjunto de factores condicionantes. A la vez, difieren entre sí según su objeto, están regidas por unos determinados principios y se desarrollan en unos determinados ámbitos o áreas de actividad. Son factores condicionantes: Las demandas: los requerimientos que se solicitan formalmente desde la superioridad o desde los diversos grupos de la comunidad educativa; las obligaciones: las tareas que debe desempeñar debido al lugar que ocupa dentro de la organización; el conocimiento: los saberes que posee en relación con los roles y funciones que debe desempeñar; las destrezas o habilidades: entendidas como el conjunto de capacidades que permiten tomar decisiones concretas en momentos específicos; el contexto en el que se encuentra: constituido por diferentes aspectos (ubicación geográfica de la escuela, posibilidades y limitaciones que permiten los recursos disponibles, culturas predominantes en el grupo, etc).

Según su objeto, las tareas se diversifican y se manifiestan promoviendo actuaciones tendientes a: Conseguir los objetivos que son propios de una institución educativa; integrar, mantener y desarrollar los recursos personales, materiales y funcionales; propiciar que las actividades centrales de la organización sean congruentes con el entorno y características de la comunidad en la que inmersa la escuela.

Actualmente se requiere de un conjunto de saberes y competencias específicas, para que las acciones que el equipo directivo desarrolle en la escuela devengan en el logro de mejores aprendizajes en los alumnos.

De ahí la importancia de una buena comunicación y relacionamiento entre Supervisores, Director, docentes y alumnos sean cuales fueran los objetivos que se persigan, el éxito, reconocimiento académico, éxito laboral; comunicarse con efectividad es la clave para conseguir un buen relacionamiento, comunicar no es una tarea muy fácil, pero ocupa un lugar importante en la vida porque abarca e influye todo lo que acontece entre las persona.

Los supervisores como educadores, animadores pedagógicos, informadores y comunicadores, gestores de recursos, responsables administrativos, tienen una gran responsabilidad que cumplir al frente de sus instituciones.

## **OBJETIVOS**

### **General**

- Analizar las funciones del Supervisor de apoyo técnico pedagógico de la Educación Media de la ciudad de Pilar, conforme a las nuevas tendencias de la gestión educativa.

### **Específico**

- Identificar las estrategias utilizadas por el Supervisor de Apoyo Técnico Pedagógico en la planificación y organización en el ejercicio de su profesión, para la mejora de la educación escolar básica de la ciudad de Pilar.
- Describir en qué medida influye el desempeño de las funciones del Supervisor pedagógico en el seguimiento y monitoreo como parte del proceso educativo en la ciudad de Pilar.
- Determinar en qué medida influye los resultados de las evaluaciones de la Supervisión pedagógica en el mejoramiento de la calidad educativa.

### **REVISION BIBLOGRÁFICA**

#### **1. Supervisión Educativa –Definición**

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia, (2002) la significación que deriva de la estructura verbal de la palabra supervisor, significa “mirar desde arriba”, “mirar desde lo alto” (del Latín super), que quiere decir “sobre, exceso o grado sumo. Y la voz latina “visio”, acción y efecto de ver.

Lemus, (1993). Entonces, supervisar hace referencia al acto de observar o estudiar algo con una visión global y a una cierta distancia; actividad de reconocer, examinar o contemplar una cosa, circunstancia o fenómeno desde un lugar o posición de preeminencia.

La palabra Supervisión ha sido sustituida por inspección que tuvo empleo durante años. Este cambio refleja la transformación que han experimentado el concepto y la práctica de la tradicional “visita a las escuelas”. “El inspector es el que ve, el que observa atentamente la marcha y el funcionamiento de algo, en este caso las escuelas” (Maillo, 1965, p. 19).

Desde la perspectiva iberoamericana, Pacheco (2001) citado por Lorente, (2010) considera que “la Inspección/Supervisión es una profesión de servicio social que investiga , planifica , asesora, controla y evalúa el sistema educativo de un país determinado con el objetivo de mejorar su calidad y garantizar el acceso, permanencia y culminación de los estudiantes, por lo que la tarea profesional de los Supervisores como funcionarios debe estar relacionada, entre otros aspectos, con los valores éticos/morales, el mejoramiento de las relaciones humanas, la formación permanente y el desarrollo del currículum”

La concepción que subyace en las diferentes definiciones dadas por los autores, revela que la Supervisión Educativa es un proceso en el que se enfatiza las funciones de orientación, asesoramiento, guía y formación especialmente en el “saber hacer”.

En esa línea de descripción, las siguientes definiciones de Supervisión Educativa, citada por Vallejos Cataldi, A, expresan lo siguiente:

“Proceso educativo, por el cual una persona poseedora de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de adiestrar a otras que poseen menos recursos” (Robinson, p. 32).

Proceso educativo y cooperativo que tiene como objetivo principal el mejoramiento del servicio, a través del más amplio desarrollo gradual de cada uno de sus miembros” (Geneviene Ryan, p. 41).

Nérici (1975) habla de que “la Supervisión escolar es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con miras a realizar en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela”

Con rasgos distintivos y característicos nuevos con respecto a las definiciones hasta ahora vistas, Fermín (1980) viene a concretar que la “supervisión docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se puede concluir en términos generales que el objeto de la supervisión es el mejoramiento de la situación educativa. La Supervisión Educativa esencialmente es un proceso sistemático de control, evaluación y asesoramiento de carácter educativo y administrativo.

Uruñuela Nájara, (2010) señala que históricamente, el modelo predominante ha sido el “modelo tecno burocrático o burocrático”. Inspirado en los principios organizativos expuestos por Max Weber.

## **2. Contexto de la Supervisión Educativa en el Paraguay.**

La legislación de Paraguay en la ley 1264 General de Educación, en la sección V - La Supervisión Educativa en su artículo 109° refiere que el Ministerio de Educación y Cultura tiene la responsabilidad de la supervisión educativa para inspección y apoyo administrativo y técnico pedagógico de las instituciones públicas y privadas. La



Supervisión será ejercida por supervisores de control y apoyo administrativo y supervisores de apoyo técnico pedagógico.

En tal sentido en el departamento de Ñeembucú se implementa mediante la figura de Supervisores de Control y Apoyo Administrativo por regiones y los Supervisores de Apoyo Técnico Pedagógico por zonas de supervisión y discriminados por niveles educativos tales como: Nivel 1 correspondiente a la Educación Inicial y Escolar Básica, Nivel 2 de la Educación Media y Nivel 3 de Educación Permanente.

Cabe resaltar que las funciones y responsabilidades de todos los actores educativos del Sistema Educativo Nacional se estipulan en el Manual Organización y Funciones de la Dirección General de Gestión Escolar Administrativa, elaborado en base al decreto N° 98 del 20 de agosto de 2003 “Por la cual se reestructura orgánicamente el Ministerio de Educación y Cultura. En este documento se explicita las funciones de los Supervisores, se especifican el apartado de las funciones del Supervisor de Apoyo Técnico Pedagógico (Fermín, 1980, p. 84).

### **3. El Liderazgo del Supervisor Educativo**

Las nuevas tendencias en el campo de la gestión educativa señalan al Supervisor Educativo como el líder de la escuela. Esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar su rol.

Se requiere que cada Supervisor posea el conocimiento, las habilidades, destrezas y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la evolución adecuada de la misma.

El éxito de la gestión de una escuela secundaria depende de la capacidad de optimizar el tiempo, el espacio físico, los recursos humanos y materiales, el equipamiento, que permitan lograr las metas institucionales que se establecen a corto, mediano y largo plazo, viabilizando continuamente el logro de las mismas.

La escuela, entendiéndola como institución formal, debe generar cambios e innovaciones que sean el resultado de una planificación estratégica compartida para el mejoramiento de la institución. Esto hace que este proceso de cambio sea deseable, necesario y que permita a la escuela el mantenerse en un rol de cambio continuo ante las demandas de la sociedad. Para que sea de calidad debe adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo continuo, debe tener



una comunicación adecuada entre sus miembros, sea esta formal o informal, escrita y verbal, es decir una participación activa de todos sus integrantes (MEC, 2011).

## METODOLOGIA

La investigación se desarrolló en la Ciudad de Pilar, y estuvo constituida por docentes, supervisores y directores educativos de la Educación Media de diferentes instituciones educativas de la Ciudad.

Se efectuó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos:

La investigación es de tipo descriptivo, siendo que se describe conforme va desarrollándose la investigación, sin ninguna variación o manipulación de variables.

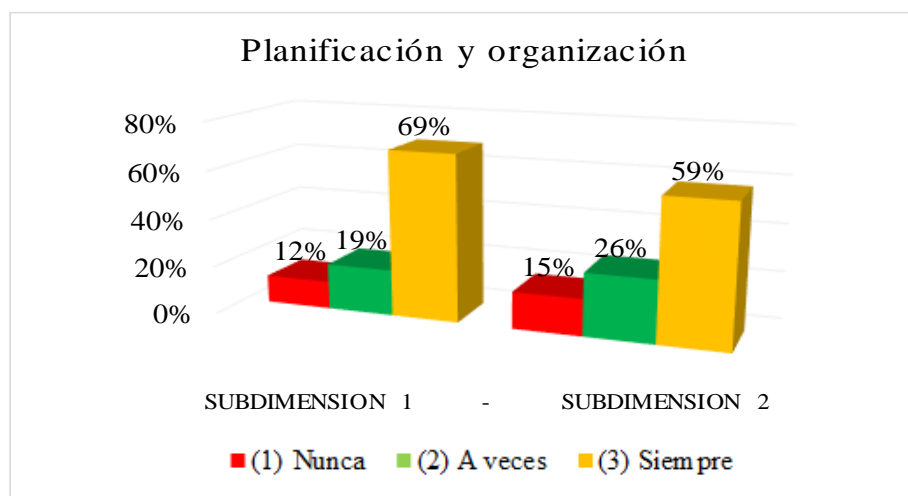
La población está constituida por 321 docentes del nivel Medio, 4 supervisores Técnicos Pedagógicos y 6 Directores Educativos. La muestra está constituida por 78 docentes, 2 supervisores Técnicos Pedagógicos y 4 Directores Educativos.

Para la selección de la muestra se optó por un muestreo probabilístico intencional, ya que se conoce la población exacta elegida para la investigación, con técnica de la encuesta.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Los resultados de las puntuaciones resultan de la siguiente sumatoria: Puntuación General: 10 preguntas por 78 docentes encuestados y 3 niveles de opción respuesta. Totalizando así: 780 puntos posibles, si es que todos optan por el nivel máximo 3, en su respuesta.

**Figura 1.** Distribución de los puntajes en porcentajes, relacionados a la Dimensión1: “Planificación y organización”, agrupadas por subdimensiones según opciones de respuestas.



**Gráfico N° 1:** Planificación y organización: Diseño de planes, programas y proyectos educativos - Ejecución y seguimiento de diseños educativos.

Interpretación Pedagógica. Luego de confrontar la distribución de los resultados numéricos de la dimensión 1 Planificación y organización, en esta parte se presentan los significados pedagógicos del análisis efectuado sobre la tabla 1.

En el Gráfico N° 1 se observa la distribución de porcentajes de respuestas relativas a las dimensiones clasificado por los niveles de la escala de medición. Planificación y organización queda distribuida del siguiente modo: los encuestados mencionan que entre

Aplica instrumento de diagnóstico para la planificación de las necesidades de la mejora educativa en su zona; Prioriza las necesidades de mejora para los procesos de planificación, la planificación y/o proyectos contemplan los elementos básicos; existe coherencia entre los elementos de planificación y/o proyectos, la planificación y/o proyecto responden al Plan 2024 y al Proyecto Educativo Departamental, planificación y/o Proyectos son viables y Planifica en forma conjunta con los diferentes actores educativos, *69% dicen siempre, el 19% a veces y el 12% nunca.*

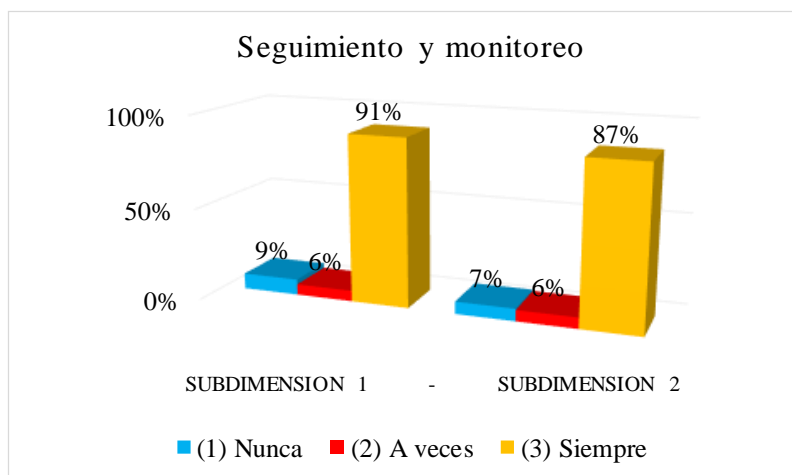
Estos datos resaltan que la Planificación y organización de la gestión de la supervisión de apoyo técnico pedagógico, se está desarrollando en un alto nivel, tendiente a mejorar. Al respecto, Aguilar Santos (2005) afirma que la supervisión pedagógica debe conducir al mejoramiento de la educación, contribuir a la enseñanza impartida en el aula, a fin de que sea más eficiente. Así, es necesario que exista una función constante de ayuda al docente orientándolo en el desempeño de sus funciones. Esto denota que si los acompañantes aprovechan el potencial que poseen los docentes, si les ayudan a desarrollar su creatividad, a mejorar sus relaciones, a elevar su autoestima, su capacidad de trabajo; estas últimas aumentan a mejorar en el desarrollo de las tareas que se les asignen; con todo esto, cumplen una de las funciones más importantes en el desarrollo de la supervisión.

Según MEC (2012) la gestión pedagógica del supervisor pedagógico es la de orientar a facilitar la implementación del currículum, asegurando su coherencia y el logro de la pertinencia en su región y/o zona. Desde el punto de vista analítico, son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa.

Las dimensiones son utilizadas por diversos autores, como López (2006 p.15-20) que las llama componentes en gestión directiva, pedagógica, administrativa, de la cultura y

del clima escolar, de las relaciones con el entorno, mismas que abordan aspectos similares, variando únicamente su denominación y clasificación. López (2006).

**Figura 2.** Distribución de los puntajes en porcentajes, relacionados a la Dimensión 2: “Seguimiento y monitoreo”, agrupadas por subdimensiones según opciones de respuestas.



**Gráfico N° 2:** Seguimiento y monitoreo: Diagnóstico de necesidades de orientación - Asesoramiento a instituciones educativas.

Interpretación Pedagógica. Luego de confrontar la distribución de los resultados numéricos de la dimensión 1 Seguimiento y monitoreo, en esta parte se presentan los significados pedagógicos del análisis efectuado sobre la tabla 2.

En el Gráfico N° 2 se observa la distribución de porcentajes de respuestas relativas a las dimensiones clasificado por los niveles de la escala de medición. Seguimiento y monitoreo queda distribuida del siguiente modo: los encuestados mencionan que entre las tenencias de Diagnóstico de necesidades de orientación.; 91% dicen siempre, el 6 % a veces y el 9% nunca.

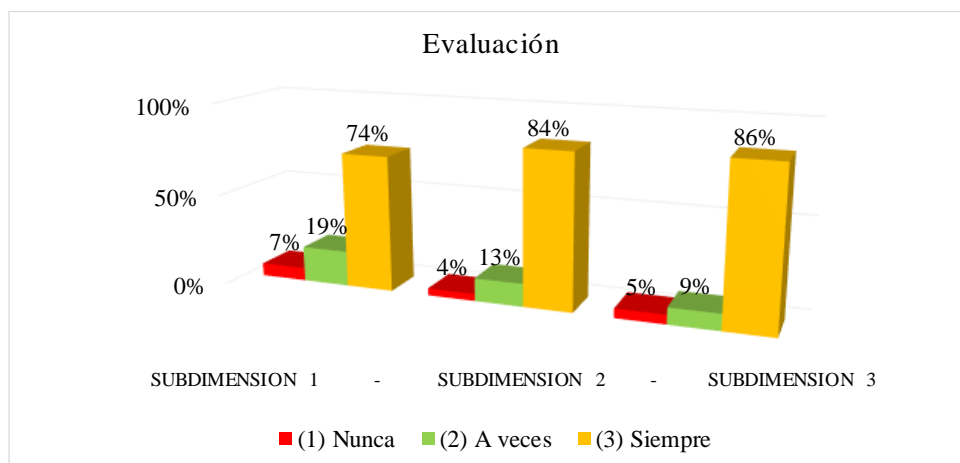
Dado los datos hacen resaltar que de cierta manera existen visita las instituciones educativas de su zona, asesora a los docentes para el desarrollo de los procesos pedagógicos y trabaja en equipos multidisciplinarios en la búsqueda de metas comunes para las mejoras educativas.

Con relación al subdimensión Asesoramiento a instituciones educativas., la distribución de la valoración queda del siguiente modo, 87% dicen siempre, el 6% a veces y el 7% nunca: Los consultados consideran que la gestión de la supervisión de apoyo técnico pedagógico, asesora para la evaluación del desempeño del personal docente, asesora y acompaña para la conformación y el funcionamiento de las ACEs, orienta a los responsables de las instituciones educativas en lo relacionado a la confección,

expedición de documentos académicos y técnicos administrativos conforme a las normativas vigentes y realiza asistencia técnica respecto a la microplanificación de la oferta educativa.

Cabe destacar que los supervisores educativos como administradores de las políticas educativas a nivel regional posee como función principal “Planificar, ejecutar y evaluar la gestión técnica administrativa de la educación en su región, asegurando participación, calidad, equidad y pertinencia, con celeridad y transparencia en el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y demás disposiciones del Ministerio de educación y Cultura” (Ministerio de Educación y Cultura, 2015, p. 11).

**Figura 3.** Distribución de los puntajes en porcentajes, relacionados a la Dimensión 3: “Evaluación”, agrupadas por subdimensiones según opciones de respuestas.



**Gráfico N° 3:** Evaluación: Recolección y análisis de la información - Utilización de resultados de evaluación - Utilización de resultados de evaluaciones - Divulgación de resultados a personas competentes.

Interpretación Pedagógica. Luego de confrontar la distribución de los resultados numéricos de la dimensión 3 Evaluación, en esta parte se presentan los significados pedagógicos del análisis efectuado sobre la tabla 3.

En el Gráfico N° 3 se observa la distribución de porcentajes de respuestas relativas a las dimensiones clasificado por los niveles de la escala de medición. Evaluación queda distribuida del siguiente modo: los encuestados mencionan que entre la recolección y análisis de la información, 74% dicen *siempre*, el 9% *a veces* y el 7% *nunca*.

Con relación al subdimensión utilización de resultados de evaluación, la distribución de la valoración queda del modo, 84% dicen *siempre*, el 13% *a veces* y el 4% *nunca*.

La subdimensión divulgación de resultados a personas competentes, la distribución de la valoración queda del siguiente modo, 86% dicen siempre, el 9% a veces y el 5% nunca. Dado los datos hacen resaltar que, en mayor porcentaje, siempre el supervisor de apoyo técnico pedagógico recolección y realiza el análisis de la información, utilizando los resultados de las evaluaciones para su posterior divulgación de resultados a las personas competentes.

Se destaca que la gestión de desarrollo personal y profesional de los actores educativos que están bajo las autoridades jerárquicas de las supervisiones necesitan conocer cómo están, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos. (Sánchez & Bustamante, 2008),

En tal sentido, la responsabilidad asumida por el supervisor educativo en orientar el desarrollo continuo de las capacidades y potencialidades de cada educador, así como el perfeccionamiento de las competencias ligada a las mejoras del desempeño de los servicios educativo de su dependencia.

Según Robinson, (2009). El control y seguimiento de la gestión no se puede realizar sin datos e información. Dato es el resultado de una medición cuantitativa o cualitativa, obtenida para dirigir y tomar decisiones racionales. Pero si los datos son analizados permiten tener una interpretación del desempeño de los diversos procesos, programas y proyectos de la escuela.

## **CONCLUSIONES**

La función del supervisor de apoyo técnico pedagógico de la Educación Media constituye un medio de dirección, ayuda y apoyo para los docentes y directores, además de contribuir a elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

La tarea de los superiores educativos constituye múltiples funciones y responsabilidades de gerenciamiento en la aplicación de políticas educativas orientadas al mejoramiento de los recursos humanos como así también a la incrementación y enriquecimiento de las instituciones educativas de la Ciudad de Pilar.

La Ley N° 1264 General de Educación, en la sección V. La Supervisión Educativa art. 109° refiere: que el “Ministerio de Educación y Cultura tiene la responsabilidad de la supervisión educativa para inspección y apoyo administrativo y técnico pedagógico de

las instituciones públicas y privadas. La supervisión será ejercida por Supervisores de Control y Apoyo Administrativo y Supervisores de Apoyo Técnico Pedagógico”.

La gestión de los supervisores educativos se considera como una pieza fundamental en todo sistema y administración educativa, opera de enlace y comunicación entre los actores educativos para la concreción de los objetivos educacionales, llevando consigo el desempeño de múltiples funciones relacionadas con el asesoramiento, el control y la evaluación de las actividades pedagógicas y administrativas del departamento y que de acuerdo a los resultados, se destaca la importancia de tener presente las normativas emanadas de los estamentos responsables, elementos que respaldan el fiel cumplimiento de las funciones del plantel directivo y docentes institucionales, donde todas las dimensiones mantienen una puntuación muy cercana a la escala 3 (Siempre), puesto que debe resaltar la coordinación de los trabajos operativos de los supervisores de apoyo técnico pedagógico cuya función principal es la de aplicar normativas, herramientas, procesos y procedimientos en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, en cada acción se destaca la importancia de tener presente las normativas emanadas de los estamentos responsables, elementos que respaldan el fiel cumplimiento de las funciones del plantel directivo y docentes institucionales.

La gestión pedagógica de los supervisores en la en la Planificación y organización en el ejercicio de su profesión, están basadas en acciones educativas que implican la planificación de actividades y la proyección de tareas y en a provisión de los medios necesarios para la concreción de los mismos.

Es necesario mencionar que todo profesional de la educación tiene bien claro la importancia de la planificación de actividades educativas como pieza primordial de su tarea educacional, por lo tanto, se vivencia en la actualidad la apatía de muchos directores y docentes para cumplir con esta función como herramienta orientadora para la ejecución de sus prácticas pedagógica, generando de esta forma la improvisación docente, en tal sentido, la gestión de los supervisores educativos se considera como una pieza fundamental en todo sistema y administración educativa, opera de enlace y comunicación entre los actores educativos para la concreción de los objetivos educacionales. Lleva consigo el desempeño de múltiples funciones relacionadas con el asesoramiento, el control y la evaluación de las actividades pedagógicas y administrativas del departamento. Se ha llegado a la conclusión que la planificación y

organización de la gestión de la supervisión de apoyo técnico pedagógico, se está desarrollando en un alto nivel, tendiente a mejorar.

Existe una función constante de ayuda al docente orientándolo en el desempeño de sus funciones. Esto denota que si los acompañantes aprovechan el potencial que poseen los docentes, si les ayudan a desarrollar su creatividad, a mejorar sus relaciones, a elevar su autoestima, su capacidad de trabajo; estas últimas aumentan a mejorar en el desarrollo de las tareas que se les asignen; con todo esto, cumplen una de las funciones más importantes en el desarrollo de la supervisión.

La gestión pedagógica del supervisor es la esencia del desarrollo del proceso pedagógico en las instituciones educativas, con el fin de asistir y facilitar la tarea docente, acompañar su práctica en el aula, dar retorno a la práctica docente, no solo de control, sino de un colega que acompaña la tarea en las aulas con los estudiantes.

En resumen, la dimensión pedagógica curricular hace referencia a los fines y objetivos educacionales, la metodología didáctica y el trabajo colaborativo y participativo entre el supervisor, directores y docentes para planificar, desarrollar y evaluar diferentes programas establecidas en el plan nacional.

La mejora en la calidad de la gestión de la institución educativa, mediante el reconocimiento de las dificultades y amenazas del entorno, incluyendo los más pequeños, para lograr modelos útiles con el proyecto institucional. Por ello, es pertinente el reconocimiento del monitoreo como parte de la evaluación del proceso gestión pedagógica estratégica, debido a que “es participativa, flexible, continua y sistemática, recoge información sobre el proceso pedagógico, cuando el evaluador observa, registra, analiza, e interpreta información significativa respecto de las dificultades y logros de los estudiantes y del entorno institucional”

De acuerdo a los resultados, hacen resaltar que de cierta manera existen visita las instituciones educativas de su zona, asesora a los docentes para el desarrollo de los procesos pedagógicos y trabaja en equipos multidisciplinarios en la búsqueda de metas comunes para las mejoras educativas.

Es pertinente el reconocimiento del monitoreo como parte de la evaluación del proceso gestión pedagógica estratégica, debido a que “es participativa, flexible, continua y sistemática, recoge información sobre el proceso pedagógico, cuando el evaluador observa, registra, analiza, e interpreta información significativa respecto de las dificultades y logros de los estudiantes y del entorno institucional”



La mejora en la calidad de la gestión de la institución educativa, mediante el reconocimiento de las dificultades y amenazas del entorno, incluyendo los más pequeños, para lograr modelos útiles con el proyecto institucional.

En cada acción se destaca la importancia de tener presente las normativas emanadas de los estamentos responsables, elementos que respaldan el fiel cumplimiento de las funciones del plantel directivo y docentes institucionales.

#### **REFERENCIA BIBLIOGRAFICA**

- Antúnez, S. (1994). *Claves para la organización de centros escolares*. Cuadernos de Educación-ICE/HORSORI. España.
- Arroyo, J. (2009). *Gestión directiva del curriculum*. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 9 (2), 1-17.
- Avolio De Cols, S. (1996). *Los proyectos para el trabajo en el aula: De la teoría a la acción docente*. 1º edición. 1996. Ediciones Marymar. Buenos Aires.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica*. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.
- Batlle, F. (2010). *Acompañamiento docente como herramienta de construcción*. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 5 (8), 102-110.
- Blejmar, B. (2000). "Puntuaciones necesarias para una supervisión eficaz", en: Revista Novedades Educativas, núm. 120. Argentina, diciembre de 2000.
- Brigg, L. (2000). *La supervisión*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Carriego, C. (2006). *Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo*. Revista Iberoamericana de Educación, 39 (2), 3.
- Cavalli, M. (2006). *La evaluación de la práctica pedagógica*. Revista Iberoamérica de Educación, 35 (4), 29-46.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cox, C. (1997). *La reforma de la educación chilena: contexto, contenidos, implementación*. Colección de estudios CIEPLAN, N° 45.
- Cuadra, D. (2009). *Teorías subjetivas en docentes de una escuela de bajo rendimiento, sobre la enseñanza y el aprendizaje del alumno*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 14 (42), 939-967.

- Hernández, (1993), *Para enseñar no Basta con saber la asignatura*.
- La Organización Escolar- Practicas y Fundamentos –Serafin Antunez, Joaquin Gairin.
- Méndez, Álvarez, Carlos, (1994) *Metodología*. Colombia, McGRAW HILL Interamericana, S.A.
- Ministerio de Educación y Cultura, (2011). *Avance de la Reforma Educativa. Perspectiva, Estrategias y Políticas de la Educación Paraguaya*. Consejo Asesor de la Reforma Educativa.
- Ministerio de Educación y Cultura, (1998), *Programa de estudio*.
- Ministerio de Educación y Cultura,, (1997), *Gestión y Práctica Docente*.
- Organización y Dirección de Centros Educativos-Innovadores: El Centro Educativo Versátil. Quintana Martin-Moderno Cerrillo.
- Prawda, Hilda Ana, (2008), *Mediación Escolar sin Mediadores*, Técnicas y Estrategas para convivir en el aula , 2da ed, Buenos Aires
- Ramírez Cavassa, C. (2010) *La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativa*
- Tamayo Y Tamayo, Mario, (1998), *El Proceso de la Investigación Científica*, México, Lirnusa, Noriega.