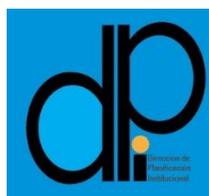




**“La influencia del personal supervisor en la mejora de las capacidades de gestión
de los centros educativos”**

Elaborado por:
Álvaro Vargas Ocampo

Octubre, 2017



Dirección de Planificación Institucional
Departamento de Estudios e Investigación Educativa

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	2
Índice de Tablas	5
Índice de Gráficos	6
Lista de Abreviaturas	7
Capítulo I. Introducción	10
1.1 Ubicación del tema y cómo surge	10
1.2 Antecedentes	13
1.3 Justificación y viabilidad del estudio	21
Capítulo II. Problema de estudio	23
2.1 Planteamiento del problema	23
2.2 Objetivos	24
2.2.1 Objetivo General	24
2.2.2 Objetivos Específicos	24
2.3 Variables de investigación	24
Variables del estudio	24
2.4 Delimitación o alcance	26
Capítulo III. Marco teórico	27
3.1 Evolución de la supervisión educativa en Costa Rica	27
3.2 Una aproximación a los significados y conceptualizaciones de la supervisión educativa en contextos distintos al de Costa Rica	30

3.3 La supervisión moderna como área de la gestión de un centro educativo	31
3.3.1 Principios generales en que se fundamenta la supervisión moderna.....	32
3.4 Caracterización de la supervisión educativa.....	33
3.5 Funciones asignadas al Supervisor de Centro Educativo	34
3.6 Dependencia jerárquica y técnica del personal supervisor de centros educativos	36
3.7 Participación de la Supervisión en los procesos de asesoramiento y actualización curricular.....	37
3.8 Participación del supervisor (a) en el seguimiento de las normas técnicas y administrativas “El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense”	38
3.9 Supervisión de centros educativos: competencia en lo jurídico	38
3.10 Liderazgo	39
3.11 La comunicación: mensaje y compromiso de los actores.....	40
3.12 Gestión del Talento Humano.....	40
3.13 La supervisión y la calidad de la educación	42
Capítulo IV. Metodología.....	43
4.1 Enfoque de estudio	43
4.2 Procedimiento metodológico.....	43
4.2.1 Sujetos y fuentes de información.....	44
4.4 Técnicas e instrumentos	44
4.5 Tipo de análisis.....	45
Capítulo V. Análisis de resultados	46
5.1 Presentación del análisis realizado.	46
5.2 Caracterización de las personas informantes.....	46
5.3 Desarrollo y Análisis de los datos	48
A. Funciones del personal supervisor de centros educativos	48

B. Influencia de los procesos de Supervisión en el mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos públicos.	52
C. Estrategias de supervisión implementadas para mejorar la capacidad de gestión de los centros educativos públicos	66
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	82
6.1 Conclusiones.....	82
En relación con las funciones del personal supervisor educativo:	82
6.2 Recomendaciones	87
Referencias bibliográficas	91

Índice de Tablas

Tabla 1: Variables y categorías del estudio	24
Tabla 2: Caracterización de la orientación ofrecida por el personal supervisor de educación	48
Tabla 3: Frecuencia con que el Programa de Supervisión Regional contempla acciones tendientes al mejoramiento de la gestión de centros educativos según informantes	52
Tabla 4: Frecuencia con la que se desarrollan temas para mejorar la práctica de gestión educativa	53
Tabla 5: Frecuencia con la que los informantes caracterizan los procesos de supervisión educativa	70

Índice de Gráficos

Gráfico N°1: Seguimiento al cumplimiento del plan de mejora institucional	50
Gráfico N°2: Contribución del personal supervisor de educación en el centro educativo.	54
Gráfico N°3: Evaluación de resultados del Programa de Supervisión Regional	68
Gráfico N°4: Medios de comunicación utilizados en los procesos de supervisión.	69
Gráfico N°5: Intercambio de experiencias exitosas entre directores	71

Lista de Abreviaturas

Abreviatura	Nombre
ADEM	Asociación de Educadores de Enseñanza Media
ANDE	Asociación Nacional de Educadores
CCCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CEN-CINAI	Dirección Nacional de Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral
CTP	Colegio Técnico Profesional
DE	Decreto Ejecutivo
DEIE	Departamento de Estudios e Investigación Educativa
DIEE	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo
DVM-PICR	Despacho del Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional
ECCC	Equipo Circuital Coordinador de la Calidad
FEA	Festival Estudiantil de las Artes
IIPE	Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Ciencias
MECEC	Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense
MEP	Ministerio de Educación Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

“La influencia del personal supervisor educativo en la mejora de las capacidades de gestión de los centros educativos”

PANEA	Programa de Alimentación y Nutrición Escolar y Adolescencia
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PAT	Plan Anual de Trabajo
PIAD	Programa Informático de Alto Desempeño
SEC	Sindicato de Trabajadores de la Educación Costarricense
SIPIAD	Sistema del Programa Informático de Alto Desempeño
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondos de las Naciones Unidas para la Infancia

Presentación

Este documento expone los resultados de un acercamiento a la gestión del personal supervisor de centros educativos, en respuesta a solicitud realizada por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional y con el fin de que al analizar la influencia de estos funcionarios en cada uno de los Circuitos Educativos, le permita al Departamento de Supervisión Educativa y autoridades, homologar algunos criterios, instrumentos, medios y prácticas profesionales exitosas que han demostrado ser efectivas y que podrían emularse en las Direcciones Regionales de Educación.

El primer capítulo presenta la introducción; el segundo contiene el problema de estudio conformado por el planteamiento del problema, los objetivos, las variables y categorías de análisis, así como la delimitación y alcances del estudio. El tercer capítulo corresponde al marco teórico; el cuarto al procedimiento metodológico, el quinto presenta el análisis de los resultados; y el sexto capítulo las conclusiones y recomendaciones.

El Departamento de Estudios e Investigación Educativa hace un reconocimiento a todas aquellas personas que colaboraron en suministrar la información solicitada, en especial a los Directores y Directoras Regionales de Educación, los Directores y Directoras de las instituciones educativas, así como a los Supervisoras y Supervisores de centros educativos, participantes de este estudio.

Magda Solís Alpízar

Jefa

Departamento de Estudios e Investigación

Aura Padilla Meléndez

Sub-Directora

Dirección de Planificación Institucional

Capítulo I. Introducción

1.1 Ubicación del tema y cómo surge

Las competencias profesionales que conducen a una gestión eficaz de las distintas áreas administrativas de la educación, han de responder a las demandas de la realidad educativa y su contexto social.

Más específicamente, en el contexto de la supervisión de centros educativos, quienes tienen a cargo esta tarea y bajo su jurisdicción varios centros educativos, infieren las necesidades educativas a partir de los principios y conceptos teóricos y normativos, así como la realidad económica, social, laboral inmediata y de los entornos familiares, con el fin de atenderlas y gestionar proyectos que atiendan las falencias o potencien las buenas prácticas.

Con esta información, se orienta la práctica educativa del personal supervisor de centros educativos que conlleva a la obtención de resultados y que requiere verificarse mediante la valoración de resultados, ya que se transfiere a los Directores y Directoras de centro educativo un sistema de gestión, sin medir el impacto y esto puede provocar alcances positivos o no en el servicio educativo.

Por otro lado, existen desafíos que debe enfrentar la sociedad costarricense y a los que la tarea de cada centro educativo no está ajena. Entre algunos se pueden mencionar la transición demográfica y cómo ésta puede atenderse mediante una gestión efectiva; así mismo, en el ámbito de las escuelas y colegios, la persistencia de culturas organizativas que han impedido hacer de la información oportuna -sobre asistencia, rendimiento, características y necesidades de los estudiantes- la principal herramienta para la toma de decisiones y la ejecución de planes de mejoramiento en favor de la calidad; también la transformación de los procesos económicos y productivos que se ven afectados por el impacto de las economías mundiales; la estructura familiar, los avances en la tecnología, el acceso a la información, los conocimientos que se difunden con rapidez y los modos de comunicarse, entre otros.

En este sentido, el Ministerio de Educación Pública en su esfuerzo por reconocer fortalezas, suprimir debilidades y permitir cambios sustantivos en el corto y mediano plazo, se preocupa por ser persistente en la atención de los desafíos a los que la sociedad costarricense se enfrenta hoy en día e invita a concentrarse en los apoyos que requieren los centros educativos de preescolar, primaria y secundaria de nuestro país, para hacer una redefinición de su misión y visión que permita enfrentar estos desafíos y cambios vertiginosos de la sociedad costarricense, buscando nuevas formas de organización, haciendo una reingeniería que permita adaptarse en entornos de cambio permanentes; y la mejor herramienta es la función y gestión de los Supervisores y Supervisoras de centros educativos que administran los Circuitos Escolares.

Los centros educativos del Ministerio de Educación Pública, en cada una de las comunidades en las que se encuentran, están para prestar el servicio educativo y tienen un rol protagónico, que se puede empoderar con la efectividad de la gestión, que debe propiciarse desde el nivel central hasta la dirección de cada escuela, colegio o preescolar. Estos centros educativos para desarrollar una tarea de calidad, dependen en buena medida de su adaptación al entorno y requieren “contar con estrategias potentes que reorganicen y reestructuren la totalidad del modelo organizativo de la educación. A la vez que posibilite la modificación, las imágenes y creencias de cómo y quién conducir los procesos, que redefina las competencias. p.23” (IPE Buenos Aires-UNESCO, 2000.)

Por consiguiente, se puede buscar un nuevo paradigma de gestión, que responda a esa comunicación que se requiere en una línea horizontal y que apoye con redes y equipos de trabajo con la participación de los distintos actores con el fin de que se conozcan problemáticas similares entre los centros educativos y se compartan experiencias.

Para favorecer esa gestión, la supervisión de centros educativos colabora y precisa contar con un liderazgo transformacional, que permita la orientación, la visión y la capacidad de contar con proyectos realizables y para ello el Supervisor ha de ampliar la capacidad de decisión de nivel local, apoyándolos y generando autonomía institucional.

Por otro lado, el hecho de posibilitar la toma de decisiones curriculares en cada centro educativo, desarrolla una mayor responsabilidad institucional sobre la propia acción educativa y la participación de los docentes en las políticas de mejoramiento de la calidad; además favorece la contextualización del currículo, haciéndolo más adecuado y relevante a sus destinatarios.

En fin, pilotear un centro educativo y llevarlo a re-encontrar su sentido y su finalidad, requiere nuevas habilidades de sus gestores, de modo que los habiliten para señalar nuevos horizontes, trazar trayectorias, desarrollar negociaciones y elaborar compromisos que reúnan a nuevos actores.

Por su parte, el director o la directora de un centro educativo no es la única persona responsable de la gestión educativa, pero debe posicionarse como actor y agente de la transformación, conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos que enfrenta en cada situación particular y vinculándola con un proceso de transformación. De igual manera el personal supervisor de centros educativos, al lado del personal directivo a su cargo, conforman un equipo para que como lo menciona Jabif (2009) comuniquen a la comunidad educativa el conocimiento, la comprensión y la valoración crítica de aspectos relacionados con la concepción de la enseñanza, la identificación de las causas que llevan a los procesos de reforma curricular, las nuevas finalidades que se persiguen y la estructura con que se espera conseguirlos. p.11

Es importante señalar que para ofrecer un servicio educativo de calidad, el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, desde su estructura organizacional administrativa se divide en veintisiete Direcciones Regionales de Educación, que a su vez se subdividen en ciento noventa y nueve Circuitos Educativos. En estos Circuitos Educativos labora un Supervisor, quien colabora, apoya y orienta distintos procesos que contribuyen con el cumplimiento de la política educativa, el buen funcionamiento de las instituciones y la adecuada prestación del servicio público en cada uno de los centros educativos. Y para apoyar estos procesos, mediante el Decreto Ejecutivo 38170-MEP “Organización administrativa de las oficinas

centrales del Ministerio de Educación Pública” se crea la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional que atiende los temas de supervisión mediante el Departamento de Supervisión Educativa, dependencia desde la que también se deberá; según el artículo 74 inciso g, “propiciar espacios de reflexión, investigación, análisis y elaboración de propuestas de mejoramiento, a partir de experiencias del quehacer de la supervisión educativa”.

Por lo anterior y en el marco de los procesos de fortalecimiento de la supervisión de centros educativos, la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional solicita al Departamento de Estudios e Investigación Educativa realizar un estudio que permita identificar las estrategias de supervisión que se han implementado para el mejoramiento de la gestión de centros educativos, desde las orientaciones estratégicas institucionales y que los resultados que arroje, le permitan al Departamento de Supervisión Educativa, homologar algunos criterios, instrumentos, medios y prácticas profesionales exitosas que han demostrado ser efectivas y que podrían emularse en los diversos Circuitos Educativos.

1.2 Antecedentes

En el año 2003 se realizó en el país un estudio que menciona la importancia del asesoramiento educativo en las escuelas indígenas de Talamanca. Este estudio trata la contextualización y accede a vislumbrar los problemas que enfrenta un asesor en su labor de supervisión y orientación del currículum en las escuelas rurales indígenas debido a las dificultades de acceso para lograr llegar a los centros educativos que se encuentran en la selva costarricense.

Noguera (2005) desarrolla la investigación titulada “Características del proceso de supervisión en el Liceo Mauro Fernández Acuña y propuesta de un modelo de supervisión”, indicando que la supervisión educativa tiene como principal función aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en todo los planteles educativos. Por otro lado, también se faculta de proveer consejos y asistencias constructivas con la intención de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, desde el desarrollo de un liderazgo de carácter democrático y participativo.

La meta de la supervisión escolar, en palabras de Salcedo (2002) mencionado por González (2007), consiste en establecer una unidad de esfuerzos entre las escuelas, a fin de que, en todas ellas, la tarea educativa se desarrolle de la mejor manera posible. Esta acción permite el desempeño de los fines de la normativa legal vigente del Ministerio de Educación.

La complejidad de la gestión supervisora, requiere un ente rector con capacidad gerencial que maneje eficazmente los procesos de supervisión, organización curricular, así como lo relacionado con la planificación y demás procesos de las unidades educativas. También expresa los siguientes principios: a) Planificación (b) Organización (c) Dirección (d) Coordinación (e) Supervisión, (f) Control y (g) Evaluación. En este sentido, Álvarez (2002), mencionado por González (2007), indica que “hay que apostar por una gestión supervisora de carácter global capaz de responsabilizarse por el éxito o el fracaso de la gestión académico-administrativo, en caso contrario, se debe estar consciente que todo está en sus manos” (p. 371) De ahí que encierra el desarrollo administrativo que se ejerce en un centro educativo, o bien en una supervisión circuital o en la propia Dirección Regional, para fundamentar el éxito o el fracaso en el ejercicio de la responsabilidad de las funciones, tomando en cuenta el personal que se contrate, si el mismo está preparado o bien requiere más apoyos.

Por otra parte, este estudio pretende rescatar lo que concierne a la calidad de la administración, específicamente lo referente a la concreción de un proyecto de calidad de la educación. Al respecto el Consejo Superior de Educación menciona que sólo puede llevarse a la práctica, si la "institucionalidad" renueva sus estructuras concentradas, centralizadas, aisladas y burocráticas por procesos integrados, orientados hacia una gestión de calidad, al servicio de los educadores y del público en general. Asimismo, menciona que es necesario fortalecer las regiones para mejorar su capacidad de gestión, de tal forma que puedan asumir con éxito los servicios a los educadores que pretenden desconcentrarse.

Además en cuanto a la calidad de la educación, el Acuerdo de la Sesión 77-90, menciona que:

...2. La intervención administrativa debe darse con la "institucionalidad" del Ministerio de Educación Pública. Las acciones deben considerar tanto los procesos y los equipos como la necesidad de desarrollar la capacidad gerencial del Ministerio y las habilidades para el diseño y control de proyectos educativos.

3. La calidad de los servicios que presta el Ministerio debe evaluarse en todos los pasos del proceso, desde la forma en que se utilizan los insumos y la cantidad y calidad de los productos y servicios que genera hasta el impacto social de sus acciones.

4. Para que la desconcentración de servicios sea efectiva, deberá fortalecerse y desarrollarse la capacidad administrativa de las regiones, mediante el rediseño de procesos, la actualización tecnológica y mediante inversiones importantes en el desarrollo de los recursos humanos (1990, s.p).

Por otro lado el documento “El centro educativo de calidad como Eje de la Educación Costarricense” es un manifiesto del Consejo Superior de Educación, que busca provocar un giro radical en el funcionamiento del sistema educativo costarricense y en el que emite lineamientos generales de acción en el marco de una política de empoderamiento del centro educativo como eje vertebrador del mejoramiento de la calidad de la educación.

Pretende que:

...todas las políticas educativas, las directrices que se emitan, los programas, la normativa que se dicte, los proyectos que se planeen y las acciones educativas que se ejecuten – así como cada gestión o acto administrativo que se realice – deben estar impregnadas de la idea de que los centros educativos de calidad, son los ejes de la educación costarricense (2011,p.6).

Cabe destacar de este documento para efectos del presente estudio, que la gestión educativa debe estar en función del proceso educativo, en donde se expone que el logro de un significativo mejoramiento de la calidad de la educación con fundamento en la construcción conjunta del centro educativo como eje de la educación, implica, necesariamente, que la acción transformadora permee el campo administrativo, la estructura y la organización.

De acuerdo con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y la Cultura (2010), Cortés Arres y Lorente Lorente, (2011), Díaz Rodríguez y Carrasco Embuena, (2011), la supervisión se asume como un proceso necesario en la transformación de sistemas educativos, en tanto se consideran como participantes claves junto con docentes e instituciones escolares. Su papel es fundamental pues facilitan el acceso a sistemas de apoyo y de interacción, tanto administrativa como académica, entre actores relevantes en los procesos educativos.

Francis Salazar (2012) quien aporta el informe al Estado de la Nación y que hace referencia a los sistemas de supervisión internacional apunta que en Nueva Zelandia la inspección escolar fue remplazada por la Agencia de Evaluación de la Educación, no obstante, la evaluación del personal docente se delega a las escuelas y direcciones escolares. (Carron y De Grauwe, 2003) Otro ejemplo de lo anterior lo señala el Key Data on Education in Europe (2012) al afirmar que las evaluaciones para aseguramiento de la calidad vienen en ascenso en esta región y particularmente las evaluaciones externas son llevadas a cabo por los inspectores (Education, Audiovisual and Cultural Executive Agency, 2012). Dicha evaluación genera una oportunidad para establecer pasos ulteriores para su mejoramiento a partir de las recomendaciones que puedan generarse, así en el contexto inglés existe: “... la obligación de redactar programas de desarrollo escolar tomando en cuenta las recomendaciones que incluyen los reportes de los inspectores...” (OCDE, 2008:116)

En cuanto a los procesos de supervisión en el sistema educativo de Costa Rica, Francis Salazar (2012) menciona que en Costa Rica han sido parte de la organización educativa desde el año 1828, época en la que la inspección de escuelas era una de las tareas asignadas a los gobernadores y jefes políticos, concretamente en el ámbito municipal. Esta autora hace un recorrido por la historia de la Supervisión (antes Inspección), hasta 2009, sin embargo, es relevante para este estudio, destacar que en el marco del Decreto 3333-E del 27 de octubre de 1973, es que se establece como Asesores Supervisores a quienes desarrollan funciones técnico – administrativas y que de acuerdo con dicho decreto (menciona Francis Salazar (2012)) debían detectar los problemas educativos de la administración y de la calidad educativa del circuito escolar.

La UNICEF, realiza un estudio en Costa Rica para el 2011, en el cual confronta la realidad que existe con respecto a la supervisión de los centros educativos y el desempeño del supervisor o supervisora, este se fundamenta propiamente en las escuelas unidocentes, telesecundarias y liceos rurales, un punto que tiene mucha influencia en el desarrollo óptimo de la gestión desde la supervisión como ente vigilante de que se cumplan las políticas, directrices, lineamientos por parte del Ministerio de Educación Pública, y afirma:

- el 82% de los directores (as) señalan haber recibido lineamientos para el desarrollo de los procesos administrativos.
- Los gestores participan en la gestión de beneficios para la población escolar (becas, comedor, transporte).
- Hay aplicación de la normativa de control interno.
- La inspección o supervisión escolar, en promedio realiza dos visitas al año a escuelas unidocentes y 2,6 a liceos rurales. Más de la mitad de los directores de los CER califican tales visitas como ‘muy útiles’, particularmente para los liceos rurales y en Cartago.

El estudio indica que se tratan temas que llevan a visualizar la influencia que puede tener la supervisión en el mejoramiento de la calidad de la educación. Es importante mencionar que las supervisiones a estos centros educativos se hacen con poca frecuencia y no tocan aspectos medulares del proceso enseñanza-aprendizaje. Las visitas se centran en revisar los documentos administrativos, que estén completos y al día, así como para comprobar que haya una proyección de trabajo o plan, de acuerdo con las directrices del MEP.

Por lo anterior, más que supervisar la gestión administrativa y técnica, se observa una presencia débil y con grandes vacíos. No se ve el compromiso moral de hacer las cosas por el bienestar de otros, todo lo contrario, se cae en el desánimo que afronta el sistema educativo.

Desde esta perspectiva y con la revisión del estado de la cuestión en torno a la supervisión educativa y su influencia en la calidad de la educación, se hace necesario ahondar en la temática, de tal manera que el Departamento de Supervisión del Ministerio de Educación Pública cuente con los insumos suficientes para la implementación de nuevas acciones que coadyuven al mejoramiento cualitativo de la educación costarricense.

La Dirección de Planificación Institucional del MEP en el año 2008 realiza una indagación, que aunada a otros insumos de diagnóstico recolectados por la Secretaría Técnica de Coordinación Regional durante el año 2011, revela algunas debilidades en el desempeño de la gestión supervisora destacando las siguientes:

- Que los Supervisores de Educación realizan algunas tareas e interpretan la política educativa y la norma aplicable por iniciativa propia o por costumbre, dando especial énfasis a las actividades de control e inspección.
- Que el Consejo de Supervisores que opera en las Direcciones Regionales, tiene una efectividad limitada, no logrando los niveles de coordinación necesarios.
- Que no existe un modelo de supervisión consolidado y que en la realización de algunas tareas, los funcionarios actúan por iniciativa propia y de acuerdo con su interpretación de la política educativa y la normativa aplicable, dan especial énfasis solamente a las actividades de control e inspección.
- Que los Asistentes de Supervisión, asumen tareas propias de un oficinista, siendo profesionales en el campo que pueden coadyuvar a su superior inmediato en el cumplimiento de las funciones propias de la función supervisora.

De esta manera, se reitera la necesidad de renovar el accionar de la supervisión, tomando en cuenta su alta importancia dentro de la gestión del sistema educativo, partiendo de la urgencia de señalar reglas claras y de aplicación general, que centren su atención en el proceso de supervisión, como un instrumento para el mejoramiento de la gestión administrativa, en los diferentes ciclos, niveles y modalidades que atiende y, consecuentemente, abandonar las prácticas vigentes que enfatizan en el control como un fin en sí mismo.

Por otra parte, el estudio del 2012 titulado “Gestión del proceso de inclusión de la población infantil con necesidades educativas especiales, en cuatro jardines de niños independientes”, sobresale la necesidad de la gestión de los centros educativos en el área de la inclusión y aporta diversas estrategias de supervisión en el proceso de inclusión de la población con necesidades educativas especiales en los centros infantiles. El estudio propone la

intervención del gestor en su rol de supervisor para examinar las necesidades colectivas y las exprese en el plan operacional.

En ese mismo año, la Secretaría Técnica de Coordinación Regional del Ministerio de Educación Pública, formando una Comisión de Enlace de Coordinación con Directores Regionales, retoma la necesidad de definir y actualizar los perfiles, no solo del Supervisor de Educación, sino también de la figura del Asistente de Supervisión, para cumplir con los requerimientos enmarcados en el decreto **DE-35513-MEP**, tarea que asume iniciando el proceso de construcción y validación de algunos instrumentos aplicables a la gestión supervisora.

El Cuarto Informe del Estado de la Educación, presenta los resultados de un estudio que analiza los principales rasgos del modelo de supervisión del sistema educativo costarricense y documenta los cambios experimentados por éste en el período 2006-2010, como parte de la reestructuración administrativa emprendida por el MEP. En esa reestructuración fueron objeto de especial atención el papel y los grados de autoridad del Asesor Supervisor (como aún se le denominaba), dada la importancia de la función que desempeña en la ejecución de las políticas educativas. Se propuso un nuevo modelo, que busca pasar de la supervisión controladora y fiscalizadora a una supervisión integral y estratégica, que potencie la gestión académica y administrativa en los distintos niveles (central, regional e institucional), como un medio para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la capacidad de gestión de los centros educativos.

El estudio recorre las distintas fases de la supervisión que se realiza en el país, comparándola con modelos similares en América Latina y otras regiones del mundo. Concluye que el modelo propuesto tiene dos puntos favorables: por un lado, representa un tránsito hacia la gestión estratégica y, por otro, busca articular visiones entre los distintos niveles: central, regional e institucional. No obstante, su consolidación enfrenta problemas y desafíos, entre los que destacan las viejas y arraigadas prácticas del modelo anterior, la falta de un manual de supervisión que oriente el trabajo cotidiano y la necesidad de capacitación/formación del personal en el nuevo modelo. Además se señala que, pese a la importancia de la supervisión como instrumento del Estado para lograr sus metas, el tema del nuevo modelo no ha sido parte de la agenda del Consejo Superior de Educación.

Como resultado del estudio mencionado en el Cuarto Informe del Estado de la Nación, en Costa Rica la función supervisora se reporta como acción del Estado desde 1828, época en la cual se enfocaba en la inspección. Su evolución como función ha mantenido la idea del control y en los últimos 30 años se articuló con la función asesora, más en cambio, en un estudio evaluativo de las condiciones de gestión institucional del Ministerio de Educación Pública el Modelo de Supervisión se transforma formalmente por medio del Decreto 35513-2009, el cual se pone en función a partir del año 2010. Así como consecuencia del dicho decreto se crean nuevas Direcciones Regionales y se redefinen los circuitos escolares para lograr acercar más dicha función a las comunidades, en total el Sistema Educativo costarricense cuenta con 27 Direcciones Regionales y 192 Circuitos escolares, todos a cargo de un Supervisor de Centros.

En el 2013, se realizó un estudio que indica algunos factores de la supervisión educativa que influyen en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje y como contribuye a mejorar la calidad de los procesos educativos de la Escuela Jacinto Ávila Araya, de Palmares de Alajuela. Específicamente se refiere a algunos factores de la supervisión educativa como los medios o estrategias de supervisión, el tipo de supervisión, y el efecto de las reuniones de personal sobre la calidad del proceso enseñanza aprendizaje. A partir de esto, se indica que la supervisión educativa es un medio que asiste para mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Este estudio concluye que las reuniones de personal contribuyen o son una técnica que facilita el funcionamiento del centro educativo, puesto que se convierten en un intercambio de ideas que se da entre los individuos, existe una mayor interacción entre las partes y así se logra llegar a la solución de las situaciones presentadas con mayor precisión. También indica que en la década de los 60, se inician investigaciones que van en función de describir indicadores y sus relaciones con la educación, desarrollando competencias que logran en los individuos mayor aptitud en su quehacer y así mejorar la calidad de la educación.

El Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP, del 13 de febrero de 2014, CAPÍTULO V Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, SECCIÓN IV De la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, en su Artículo 71, menciona que para el

cumplimiento de sus funciones, la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional contará con tres Departamentos, uno de ellos se denomina: Departamento de Supervisión Educativa, que dentro de sus funciones, se destacan algunas que se relacionan con la intención del presente estudio:

- a) Promover un proceso de supervisión educativa que contribuya al mejoramiento de la gestión técnica y administrativa de la función supervisora, al amparo de la Política Educativa vigente.
- b) Coordinar con las autoridades correspondientes la formulación de directrices, lineamientos y manuales requeridos en el ejercicio de la función supervisora.
- e) Promover un modelo de supervisión conforme a los lineamientos dispuestos por las autoridades superiores.
- f) Brindar criterio técnico acerca de la gestión supervisora, de acuerdo con su ámbito de competencia, de lineamientos, directrices y otras disposiciones dadas por autoridades ministeriales.
- g) Propiciar espacios de reflexión, investigación, análisis y elaboración de propuestas de mejoramiento, a partir de experiencias del quehacer de la supervisión educativa.
- i) Promover y coordinar procesos de actualización dirigidos a la gestión supervisora, desde las instancias competentes del Ministerio de Educación Pública, así como con organismos nacionales e internacionales.
- n) Brindar asesoría y apoyo técnico a funcionarios del nivel central y regional, en materia de Supervisión Educativa.

1.3 Justificación y viabilidad del estudio

Una supervisión que apoya la gestión administrativa y curricular, conoce lo que los centros educativos pretenden, hacia dónde se dirigen, qué quieren hacer, a quiénes atienden, cuál es el estilo o características que los definen y contribuye con hacer “actores” del desarrollo de los proyectos educativos institucionales (PEI), a todos los involucrados.

Si un Supervisor de centros educativos constituye un puente entre la Dirección Regional Educativa y el centro educativo, cohesiona las energías alrededor de las intencionalidades colectivas para conocer las necesidades y dar seguimiento a los resultados de los proyectos que los centros educativos han diseñado y ejecutado y esto es posible, en tanto, esa supervisión permita a los distintos miembros identificar su compromiso y responsabilidad, incitándolos a desarrollar su iniciativa, la capacidad de reflexión y sus aportes a la autoevaluación y al mismo tiempo colabore y coordine procesos de negociación con el entorno y la comunidad educativa.

Entre los intereses de la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional del Despacho del Vice-Ministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, está el analizar la influencia de los Supervisores y las Supervisoras de centros educativos en la mejora de las capacidades de gestión de los centros educativos, con el fin de describir cómo apoyan los Supervisores y Supervisoras de Educación el desarrollo de proyectos que dirigen los Directores y Directoras, si conocen las necesidades que enfrentan los centros educativos de su Circuito Escolar, describir las estrategias que utilizan para contribuir con la reflexión sobre el qué, el para qué y el cómo se realizan los procesos en los centros educativos y el monitoreo para apoyarles; el conocimiento que la Supervisión Educativa tiene de las fuerzas que contribuyen u obstaculizan una gestión participativa en los centros educativos a su cargo y cómo potencia o minimiza esas fuerzas.

Capítulo II. Problema de estudio

2.1 Planteamiento del problema

Según el Decreto Ejecutivo 35513 “La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública” en su artículo número cuatro:

...la supervisión es una función inherente a los sistemas educativos, dirigida al mejoramiento continuo del proceso enseñanza-aprendizaje y de la capacidad de gestión de los centros educativos, en todos los ciclos, niveles y modalidades. La supervisión educativa, consecuentemente, es una función institucional estrechamente vinculada a la administración del sistema educativo, que se ejerce desde el nivel central y regional, así como en el seno de los centros educativos. Involucra, de manera directa e indirecta, a todos los actores que intervienen en el proceso educativo, cada uno en su ámbito de competencia (2009, s.p)

Desde esta perspectiva se logra constatar que la supervisión es una estrategia que se aplica en todos los niveles de organización del Ministerio de Educación Pública para el mejoramiento continuo de la educación costarricense y propiamente en el nivel regional, la supervisión de centros educativos reviste especial importancia, ya que mediante ella se pretende; entre otras cosas, “asesorar a los Directores y Directoras de los centros educativos en materia de planificación, organización y administración de centros educativos, con el fin de mejorar su capacidad de gestión, tanto en el ámbito académico como administrativo”. (Artículo 76, inciso e del Decreto Ejecutivo 35513)

De ahí que se establece la necesidad de determinar **¿cuál es la influencia del personal supervisor en la mejora de la capacidad de gestión de centros educativos?**, de manera que los resultados de la investigación faculten el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de propuestas o estrategias administrativas que permitan el mejoramiento continuo de la gestión supervisora, al amparo de la política educativa vigente y el marco normativo institucional.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Analizar la influencia del personal supervisor en la mejora de las capacidades de gestión de los centros educativos.

2.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las funciones que de acuerdo con el Decreto 35513-MEP y Resolución 256-11 del Servicio Civil, ha realizado el personal supervisor de centros educativos.
2. Reconocer las acciones producto de las capacidades de gestión en las que influye el Supervisor o la Supervisora en los centros educativos bajo su jurisdicción.
3. Determinar las estrategias que utiliza el personal supervisor para mejorar la gestión en los centros educativos.

2.3 Variables de investigación.

En la Tabla N°1 se muestra las variables de investigación, cada una con su respectiva definición conceptual y operacional, así como los indicadores respectivos y las fuentes o informantes de las que se recopilarán los datos. Este estudio se enmarcó en las condiciones en que influye el personal supervisor educativo en la mejora de la gestión de los centros educativos.

Tabla 1

VARIABLES DEL ESTUDIO

Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Indicadores	Informantes
1. Identificar las funciones que de acuerdo con el Decreto 35513-MEP y Resolución 256-11 del Servicio Civil, ha realizado el personal supervisor de centros educativos.	Funciones del personal supervisor de centros educativos	Se refiere a cada una de las tareas de índole administrativa y técnico docente que realiza el supervisor o supervisora.	-Cuestionario	- Seguimiento de planes. -Verificación del cumplimiento de planes - Realización de acciones de mejoramiento de la gestión - Interpretación de la política educativa - Orientación de aplicación de la política educativa -Orientación de la planificación, organización y administración	

<p>2. Reconocer las acciones producto de las capacidades de gestión en las que influye el o la Supervisor/a en los centros educativos bajo su jurisdicción.</p>	<p>Influencia de los procesos de supervisión</p>	<p>Se define como la forma en que afectan de manera positiva o negativa cada una de las acciones que se realizan desde la supervisión educativa para el adecuado desarrollo del proceso educativo en todos sus niveles.</p>	<p>-Cuestionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de procesos, planes, programas y personal de Supervisión -Coordinación de capacitación - Realización de procesos de inducción -Información de inconsistencias - Promoción del compromiso -Fomento del trabajo cooperativo y colaborativo - Comunicación asertiva - Resolución pacífica de los conflictos - Brindan acompañamiento al personal - Procuran la mejora continua del centro educativo - Motivan al personal que tienen a su cargo -Fomentan la identidad de los centros educativos - Promueven la claridad de la visión, misión, valores y objetivos organizacionales - Implementan estrategias de gestión del MECEC y otros proyectos 	<p>Los informantes para todas las variables y categorías son los siguientes: -Directores y Directoras Regionales de Educación. -Supervisoras y Supervisoras de Educación. -Directores y Directoras de centros educativos.</p>
<p>3. Determinar las estrategias que utiliza el personal supervisor para mejorar la gestión en los centros educativos.</p>	<p>Estrategias de supervisión para la gestión</p>	<p>Son todas las acciones, tareas, actividades, que se realizan desde la supervisión educativa, que permiten la optimización de los recursos en la gestión educativa</p>	<p>-Cuestionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Información de inconsistencias. -Asesoría técnico-administrativa. -Un centro educativo eficiente y eficaz. -La Supervisión eficiente y eficaz -Identificación de barreras de supervisión eficaz y eficiente de la supervisión -Trascendencia de los factores que impiden o limitan el ejercicio de una supervisión eficaz y eficiente -Realización de diagnósticos -Formulación de estrategias de control -Promoción del desarrollo de actividades que potencien el arte, la cultura, el deporte y la recreación -Análisis de los procesos de supervisión -Definición de estrategias para la permanencia de estudiantes -Reconocimiento público de la labor de los Directores y las Directoras -Orientación -Medios utilizados para mantener comunicación 	

-Medios utilizados para la realimentación
-Acciones de seguimiento de los planes de mejoramiento
-Estrategias para influir en el mejoramiento de la gestión.
- Capacitación

Fuente: Departamento de Estudios e Investigación Educativa, 2017.

2.4 Delimitación o alcance

Por la carga de trabajo, la programación de tareas del personal supervisor de centros educativos y las múltiples convocatorias de distintas instancias del MEP, el desarrollo de la técnica grupo focal en las Direcciones Regionales de Educación seleccionadas se omitió de la planificación del trabajo de campo. Esta situación trae consigo que únicamente se envíe el instrumento de recopilación de datos a la población participante en formato digital y que los datos suministrados por los informantes, no sean exhaustivos o explícitos; además de que no participara el cien por ciento del personal del MEP seleccionado para estos efectos.

Otra de las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo del proceso investigativo fue el tiempo de respuesta de las personas directoras regionales, supervisoras y directoras de centros educativos. Se requirió del apoyo del Departamento de Supervisión Educativa, para que contactaran a quienes no realizaron el envío en el tiempo solicitado.

Dado lo anterior, el análisis de los datos se realiza hasta donde lo permitió la información ofrecida por los informantes y que responde a un 92% de los Directores Regionales de Educación, 71% del personal directivo de centros educativos y el 63% del personal supervisor de centros educativos.

Capítulo III. Marco teórico

3.1 Evolución de la supervisión educativa en Costa Rica

La supervisión educativa en Costa Rica inicia en tiempos de la colonia, con funciones únicamente de inspección y control, 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) es así como hasta en ese momento se origina una de las fases de supervisión; pues de acuerdo con Rojas citado por Chacón (2002) 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.

En el año 1823 y hasta 1896 dicha función fue denominada Inspección Escolar; estuvo bajo la orientación de los gobernadores y jefes políticos. En ese entonces las municipalidades se responsabilizaron de la inspección de la enseñanza pública; así lo manifiesta Rojas citado por (Chacón, 2002).

En los años 1863 y hasta 1957 paralela a la inspección escolar surge la modalidad de visitaduría escolar; que se genera a partir del crecimiento de la educación primaria. Su función principal era la de orientar y encauzar los centros educativos bajo conceptos técnicos dirigidos a la orientación del currículo.

Entre los años 1957 y 1967 nace un nuevo concepto de supervisión escolar, centrado en una función de naturaleza técnica y administrativa dirigida a controlar la educación y asesorar sus servicios para lograr mayor eficacia del sistema escolar. Este período fue importante y trascendental para el desarrollo de la educación y la supervisión en Costa Rica. En este

período también fue muy importante la coordinación, fiscalización, dirección, apoyo y estímulo.

Posteriormente se le da mayor énfasis a la parte técnica sobre la administrativa, priorizando los procesos asesoramiento y seguimiento de la labor docente, tanto del centro como del circuito educativo.

Para la década de 1968 – 1978, surge una nueva visión de los servicios de supervisión a nivel regional denominada supervisión asesoría. Por su parte desde el año 1980 y hasta 1983, el Supervisor Educativo es denominado Director Zonal, quien ejerció jerarquía sobre los directores de los centros educativos. En el año 1983, el Director Zonal, pasa a asumir la función de Asesor Supervisor de Educación, cuyas funciones estuvieron centradas en el aspecto técnico-curricular.

A partir de 1984, el asesor supervisor de educación asume dicha función de manera más abierta a todos los agentes educativos y al servicio de todas aquellas personas, organismos e instituciones interesadas en el desempeño de la labor educativa. En este período la supervisión es comprendida como un recurso ofrecido al cuerpo docente y administrativo.

De acuerdo con lo mencionado en el Manual de Supervisión de Centros Educativos

...históricamente se le asignan los siguientes nombres al cargo o puesto: Inspector, Visitador y a partir de 1949 recibe el nombre e Supervisor, dedicándose a funciones propiamente de inspección, supervisión, control administrativo y técnico. Posteriormente se le conoce como, Supervisor de Circuito educativo y luego Asesor Supervisor (2015, p.13).

Actualmente y según disposiciones del Decreto Ejecutivo 35513-MEP (2009) se le designa como Supervisor de Centros Educativos y en el 2010 mediante Resolución DG-021-2010 de la Dirección General del Servicio Civil cambia la Clase de puesto de Asesor Supervisor a

Supervisor de Educación, con base en esta resolución también se le cambian las tareas que viene realizando.

El mismo Manual de Supervisión de Centros Educativos (2015) más adelante menciona algunos datos relevantes que se desean mencionar en este estudio:

- En el año 1956 se publica por parte del Ministerio de Educación Pública el documento “Guía de Supervisión Escolar”, que establece una conceptualización muy actual, de la función supervisora en general: “interpretar y realizar la política educativa en sus contenidos filosóficos, económico-social, administrativos y técnicos y garantizar una coordinación eficaz entre el Ministerio de Educación, los organismos superiores del servicio, las autoridades, las empresas, agencias, colegios, escuelas y otros institutos de la Nación, oficiales o privados, para asegurar la eficacia pública.(s.p)”.
- En el año 1957, con la creación del Manual Técnico de Educación Pública, se incorpora el concepto de la supervisión institucional democrática y científica.
- En 1965 a partir del nacimiento de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública (Ley N°3481 del 13 de octubre de 1965), surge la Supervisión Escolar con una nueva visión en el campo técnico, dirigido al crecimiento profesional de los educadores en servicio.
- Se publica el primer Manual del Supervisor Asesor Escolar, el cual concreta y perfila las funciones de la supervisión y asesoría de la Educación Costarricense, sus propósitos y las cualidades que debe tener el supervisor.
- En el periodo de 1968 a 1978 se les designa con el nombre de Supervisores Asesores, con las tareas técnicas y administrativas, dando énfasis a la política educativa, realizando principalmente labores pedagógicas, al interior de las instituciones educativas.
- De 1980 a 1983 se le asigna el cargo de Director Zonal, ampliando las responsabilidades no sólo en los niveles de preescolar y primaria, sino también en III Ciclo y Educación Diversificada en todas las modalidades educativas.
- En el año 1984 se le da el nombre de Asesor Supervisor de Educación, manteniendo las mismas responsabilidades y funciones.
- Entre los años 1992 a 1994, se le conoce como Asesor Supervisor Zonal, a raíz de la promulgación del Decreto 21169-E: “Regionalización del Sistema Educativo Costarricense”, que estructuran las Regiones Educativas dirigidas por los Directores de la Región Educativa, manteniendo las mismas funciones técnicas y administrativas.
- En años posteriores y a partir de la promulgación de diferentes decretos, se le asigna el nombre de Asesor Supervisor, Supervisor de Centros Educativos o Supervisor de Educación.

- En el año 2009 se publica el Decreto Ejecutivo 35513 – MEP, cuyas pretensiones a nivel regional se encuentran basadas en la atención de las inconsistencias que dificultan la labor regional...La estructura regional aprobada establece una nueva configuración de los circuitos educativos para el mejoramiento administrativo, organizacional y de supervisión del sistema educativo, A partir de lo establecido en el Artículo 4° de este Decreto, se considera la gestión propia de la Supervisión, como un servicio de asesoría y apoyo a la administración (gestión) de los diferentes ciclos, niveles, ofertas y modalidades, para el logro del mejoramiento de los resultados de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, que involucra todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo en equipo, sustentado en un proceso de seguimiento y evaluación, para la toma de decisiones orientadas al logro de una mejor calidad educativa.p.13

3.2 Una aproximación a los significados y conceptualizaciones de la supervisión educativa en contextos distintos al de Costa Rica

Tradicionalmente la supervisión se ha identificado con lo que, en el contexto cultural europeo, se conoce como Inspección de la educación. En los países latinoamericanos, por el contrario, se utiliza más frecuentemente la denominación de supervisión de la educación. Al margen de los aspectos nominales, parece claro que la institucionalización y progresiva universalización de la educación, emprendida a principios del siglo XIX, trajo como consecuencia la creación por parte de las administraciones educativas de los servicios de supervisión o inspección. La emergencia y desarrollo desde hace más de ciento cincuenta años de estos servicios ha generado una literatura profesional amplia sobre el desempeño de la función supervisora en sus ámbitos de actuación: sistemas educativos, centros escolares y profesorado.

En su origen, el término supervisión es un anglicismo americano cuyo uso es común en Estados Unidos y en ciertos países encuadrados en el ámbito cultural anglosajón. También se ha adoptado esta denominación en la mayor parte de los países latinoamericanos, con la única excepción de Cuba que emplea el de inspección.

En el contexto cultural europeo, se suele utilizar preferentemente el término. En todos los casos las denominaciones de supervisión e inspección, en lo que se refiere a los servicios o funciones de las administraciones educativas, pueden considerarse sinónimas.

En el ámbito educativo emerge con la creación de los sistemas educativos nacionales y sobre todo con la introducción, en los años veinte del siglo pasado, de la gestión científica a la educación.

Por último, Mayorga, después de asumir que la inspección es una función privativa del Estado, afirma que es una “pieza fundamental en todo sistema y en toda Administración educativa. Actúa de puente de unión y comunicación entre los responsables políticos y administrativos de la educación y los centros educativos, profesores y diversos factores cogestores de la comunidad educativa” (2000, p.193).

En la intersección de estos espacios se pueden encontrar posiciones que denotan importantes cambios de rumbo en los caminos emprendidos por la supervisión. Así, por ejemplo, Standaert (2000), en un reciente estudio sobre la inspección europea, analiza críticamente los dilemas de algunos de los temas más controvertidos que están presentes en los quehaceres de los inspectores, tales como el concepto de calidad de la educación, las competencias educativas de las administraciones central y local, y las orientaciones y tradiciones científicas desde las que se abordan la conducción de los sistemas educativos. Otro documento que refleja discursivamente estas nuevas posiciones es el de Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires (2000), en el que desde la relación entre “Supervisión y Calidad de la Educación” se presenta una reflexión sobre los nuevos roles supervisores, cuyo “desafío en la actualidad es configurar esta función vinculada al asesoramiento, dinamización del cambio y la innovación en las instituciones educativas”.

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

Para Rojas, citado por (Chacón, 2002, p. 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 y aprendizaje.

Al respecto Gento, citado por (Corella, 2001, p. 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 y 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.

3.3.1 Principios generales en que se fundamenta la supervisión moderna

Según Rojas citado por (Chacón, 2002, p. 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 e 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.

3.4 Caracterización de la supervisión educativa

La estructura organizacional vigente del Ministerio de Educación Pública, establece la existencia de los Circuitos Educativos para una mejor administración, organización y supervisión del sistema educativo. Estos Circuitos Educativos están conformados por un conjunto determinado de servicios y modalidades de las distintas ofertas educativas, desde preescolar hasta el ciclo diversificado, incluyendo las modalidades formales, la educación de adultos y la educación abierta; tanto públicos como privados.

Cada Circuito Educativo estará bajo la responsabilidad de un Supervisor o una Supervisora de centros educativos.

Los requerimientos de implementación de una gestión supervisora de tipo integral, estratégica, dinámica e innovadora, demanda de los profesionales a cargo, la formación y actualización en temas como; liderazgo pedagógico, trabajo en equipo, enfoques de planificación, gestión de centros educativos y evaluación de resultados, entre otros, exigiendo la clarificación de las funciones y de las acciones con mayor precisión para poder establecer

las rutas y trayectos de desarrollo de la supervisión y un cambio sustancial en la dinámica de trabajo de las estructuras organizacionales que la sustentan.

3.5 Funciones asignadas al Supervisor de Centro Educativo

Según el Artículo 76 del Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP, en que se legaliza la nueva estructura de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación Pública, son funciones de los supervisores:

- a) Velar para que el proceso de supervisión, en el correspondiente Circuito Educativo, se realice de acuerdo con el Programa Regional de Supervisión.
- b) Supervisar el cumplimiento de la política educativa y las disposiciones establecidas para su implementación, en todos los ciclos, niveles y modalidades.
- c) Supervisar que los Directores y las Directoras de los centros educativos cumplan las disposiciones legales, técnicas y administrativas que regulan el funcionamiento de los centros educativos.
- d) Asesorar a los Directores y las Directoras de los centros educativos en la correcta interpretación de la política educativa, los planes y programas, las ofertas educativas y las disposiciones emanadas de los niveles nacional y regional, para su adecuada ejecución.
- e) Asesorar a los Directores y Directoras de los centros educativos en materia de planificación, organización y administración de centros educativos, con el fin de mejorar su capacidad de gestión, tanto en el ámbito académico como administrativo.

f) Promover el intercambio de experiencias y buenas prácticas de gestión, tanto del ámbito administrativo como académico, entre los Directores y las Directoras de centros educativos del Circuito Educativo bajo su responsabilidad, y entre circuitos educativos de la región.

g) Participar y apoyar el desarrollo de las visitas colegiadas acordadas por el Consejo Asesor Regional, así como dar seguimiento a los planes de mejoramiento institucional derivados de las mismas.

h) Apoyar, en lo que corresponda, la formulación del Plan Anual Operativo (PAO) y el presupuesto anual correspondiente, así como proporcionar los insumos requeridos.

i) Realizar reuniones mensuales de coordinación con los Directores y Directoras de centros educativos del Circuito Educativo bajo su responsabilidad y llevar un registro de actas, detallando la agenda, los participantes, una breve referencia de los temas tratados y los acuerdos adoptados.

j) Atender consultas y denuncias presentadas por las comunidades educativas del correspondiente Circuito Educativo, canalizando a las instancias que corresponda aquellos asuntos que no sean de su competencia.

k) Colaborar con el Departamento de Asesoría Pedagógica y con el Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, para el cumplimiento de sus funciones.

l) Facilitar la comunicación entre las dependencias del nivel central y los centros educativos, para el desarrollo de programas y proyectos relacionados con la implementación de la política educativa.

m) Promover y facilitar el desarrollo de actividades que potencien el arte, la cultura, el deporte y la recreación como medio para fortalecer el arraigo, la armonía y la identidad regional.

n) Otras actividades relacionadas atinentes al cargo.

3.6 Dependencia jerárquica y técnica del personal supervisor de centros educativos

El Manual de Supervisión de Centros Educativos (2015, p.19) menciona respecto a la dependencia jerárquica y técnica del personal supervisor de centros educativos que el Supervisor de Educación, “depende jerárquicamente del Director Regional de Educación y cuenta con el apoyo de un asistente de supervisión para la realización de sus funciones y que para efectos administrativos, será el superior jerárquico del personal directivo de centros educativos.”... más adelante, expone las Competencias profesionales del personal supervisor de centros educativos:

a) Entender el funcionamiento de los diferentes ciclos, niveles, ofertas y modalidades que se brindan en el Circuito educativo, conociendo tanto su dinámica como su filosofía.

b) Identificar las conductas de liderazgo apropiadas a las diferentes situaciones que se le presentan en el desarrollo de sus competencias, practicando un liderazgo pro-activo en apoyo a la gestión de sus subalternos.

c) Tener una clara comprensión de la meta por alcanzar y una firme convicción de que su logro será valioso e importante para la colectividad, motivando a los individuos a reorientar sus inquietudes personales hacia el logro de objetivos colectivos, por medio de un trabajo en equipo.

d) Fomentar entre los funcionarios bajo su cargo la importancia de trabajar en un ambiente de confianza mutua, donde cada uno conozca hasta donde llega su responsabilidad en la ejecución de sus competencias, para ello es importante conocer los principios que rigen la labor del funcionario público.

e) Transmitir mensajes por medios verbales y digitales, entre otros, claros y fáciles de entender, la buena comunicación se caracteriza por una saludable dosis de retroalimentación.

f) Practicar habilidades de resolución alterna de conflictos en la búsqueda de soluciones a partir de los escenarios y actores involucrados.

g) Conocer y mantenerse actualizado en materia de legislación educativa y disposiciones ministeriales, con el fin de aplicarla de manera correcta en el desarrollo de sus competencias y resolución de situaciones propias de su cargo.

h) Asumir como planificador un pensamiento estratégico y creativo en su gestión administrativa, traduciendo la misión y visión educativa en acciones concretas para una mejora continua de la gestión circuital. p.24

3.7 Participación de la Supervisión en los procesos de asesoramiento y actualización curricular

La gestión curricular implica el proceso de estimular y dinamizar el desarrollo del currículo en sus diferentes fases o etapas: investigación, programación, instrumentalización, ejecución y evaluación. Este es uno de los fines últimos de la Educación Costarricense por lo que la supervisión ejercida en esta área es de vital importancia.

Este componente exige un conocimiento profundo de los Planes y Programas Educativos, de las estrategias para el abordaje educativo, así como de las estrategias de evaluación (tanto sumativas, formativas como diagnósticas). Esta es un área de enorme complejidad en la que se sintetiza también la autonomía relativa del centro educativo en la figura del director (a), en tanto es el responsable de implementar el sistema de gestión curricular.

El Decreto Ejecutivo N°38170-MEP, en el Artículo 76 inciso b), dispone como función de la Dirección de Desarrollo Curricular: *“Establecer directrices para la implementación de las políticas relacionadas con el desarrollo curricular en todos los ámbitos del sistema educativo, tanto en el nivel nacional, regional como institucional, así como mantener un registro actualizado sobre las directrices vigentes”*.

Para cumplir con este cometido es imprescindible la coordinación de la Dirección del Centro Educativo con la Supervisión, para solicitar los servicios del Departamento de Asesoría Pedagógica con el fin de promover jornadas de trabajo, dirigidas al personal docente, técnico docente, administrativo docente y profesional, que coadyuven en la implementación de las políticas relacionadas con el desarrollo curricular, en todos los ámbitos del sistema educativo.

3.8 Participación del supervisor (a) en el seguimiento de las normas técnicas y administrativas “El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense”

El Consejo Superior de Educación, aprobó el 30 de junio de 2008, el documento que contiene la idea fuerza de convertir el centro educativo de calidad, en el eje de la educación costarricense, estableciendo:

...todas las políticas educativas, las directrices que se emitan, los programas, la normativa que se dicte, los proyectos que se planeen y las acciones educativas que se ejecuten –así como cada gestión o acto administrativo que se realice- deben estar impregnadas de esta idea central; responder a ella y mantener siempre como su norte la construcción permanente, la consolidación, el fortalecimiento, la diversificación y el crecimiento de los centros educativos de calidad para garantizar la excelencia de la educación. (2008, p. 4)

Dentro de este contexto, el supervisor debe brindar el apoyo que requiera el centro educativo y comprometerse con esta condición de eje central del proceso, de forma que todas las tareas que se realizan, sean consecuentes con lo establecido en el documento mencionado.

3.9 Supervisión de centros educativos: competencia en lo jurídico

Respecto a la competencia jurídica que tiene la supervisión de centros educativos, el Manual de Supervisión de Centros Escolares (2015), menciona que

La supervisión tiene como un cometido fundamental asegurar el cumplimiento del bloque de legalidad en los centros educativos, mediante labores de supervisión y otras de índole administrativa...debe establecer una coordinación estrecha y continua con el Director Regional de Educación, con el Asesor Legal de la Dirección Regional y con las dependencias pertinentes de oficinas centrales del MEP.p.50

3.10 Liderazgo

De acuerdo con Pozner, (2000) “el liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” p.9

Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos. La cultura de raíces burocráticas nos ha hecho suponer muchas veces que con elaborar objetivos y programas es suficiente para desempeñar una buena gestión. Sin embargo, la comprensión de los fines de los proyectos por parte de los innumerables actores que participan en una gestión nunca fue ni podrá ser un proceso obvio, de adhesión inmediata.

El liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes. Esta concepción de liderazgo reconoce asimismo que dicha transformación incluye procesos específicos, procesos colectivos de formación que promuevan múltiples creatividades, compromisos y responsabilidades de los sujetos.

En este sentido, las prácticas de liderazgo son un medio para:

- Generar aprendizaje organizacional y social.

- Resolver colectivamente problemas nuevos.
- Redefinir los valores.
- Ajustar los procesos de acción para alcanzar esos valores.
- Estimular el desarrollo de otras formas de comprender y de actuar.
- Ampliar los procesos de mejora continua.
- Desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo.
- Solventar procesos extendidos y continuos de formación para el fortalecimiento de competencias complejas, tanto individuales como colectivas.

3.11 La comunicación: mensaje y compromiso de los actores

La gestión educativa debe incorporar esta idea como un pilar fundamental. La reflexión sobre nuestras comunicaciones permite observar lo que los estudios del lenguaje han denominado el carácter vinculante de la comunicación (Habermas 1990; Flores 1992). Además de transmitir un mensaje (“el contenido, proposición, información”), los actos de comunicación llevan adheridos compromisos que vinculan a los hablantes y a los oyentes. El espacio, las prácticas y los roles de comunicación son aspectos que permiten u obstaculizan no sólo la circulación de informaciones sino principalmente el compromiso de los actores. En conclusión, la gestión educativa construye futuro a través una red de comunicaciones que, a su vez, se construye a sí misma. La acción comunicativa de la gestión formula, amplía y recrea el “nuevo pacto educativo” entre todos los actores, no sólo notificando sino consensuando, coordinando, responsabilizando por metas, roles y plazos.

La comunicación integra subsistemas, equipos de trabajo y profesionales ubicados en distintos ámbitos institucionales. Por lo tanto, la comunicación debe permitir la interacción de todas estas situaciones, competencias y necesidades. Al potenciar la diversidad se incrementa la complementariedad de competencias profesionales y personales, los aprendizajes colectivos, las innovaciones.

3.12 Gestión del Talento Humano

Las nuevas tendencias del mundo moderno, se centran en la atención del servicio que se ofrece, dando importancia a los participantes, desde el punto de vista de calidad, productividad y competitividad.

Según Chiavenato (2009) la Gestión del Talento Humano se centra en la asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación de la organización. En ella todas las personas que participan en la organización se consideran como asociados.

El éxito de toda organización depende de las personas, es decir del desempeño que presenten todos los que participan en su accionar. Sin embargo, para lograrlo, se necesita de un conjunto de estrategias que busquen la optimización del equipo de trabajo del centro educativo, es decir, del talento humano.

Chiavenato (2009), menciona que el Talento Humano incluye cuatro aspectos fundamentales: el conocimiento, que se trata del saber, las habilidades, que se refiere al saber hacer, los juicios, considera el análisis de una situación y la actitud, significa saber hacer que ocurra.

Desde este concepto, la función del administrador educativo de una institución debe aplicar un enfoque estratégico que garantice un servicio de calidad, en el plano educativo, respondiendo a la consecución del currículo sin dejar de lado la calidad laboral de los colaboradores.

La Gestión del Talento humano, se centra en cuatro funciones, que son la Administración de Estrategias del talento humano, administración de la infraestructura organizativa, administración de la contribución o participación de los trabajadores y la Administración de la transformación y cambio abordada con innovación.

Esto depende de los talentos de cada persona, la arquitectura organizacional, la cultura organizacional y los estilos de gestión, en cuanto a las estrategias que aplique el administrador educativo.

3.13 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, Maya y Bosco (1996, p. 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 esta perspectiva la supervisión es uno de los componentes de la organización escolar. Según Rojas citado por Chacón (2002, p. 250)

Con los avances conceptuales en la teoría educativa y administrativa, hoy la supervisión se perfila como el estudio cooperativo, participativo, por equipos interdisciplinarios para el conocimiento y mejora de la situación del centro educativo, circuito escolar o región.

Capítulo IV. Metodología

4.1 Enfoque de estudio

Esta investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, el cual utiliza técnicas estadísticas en el análisis de datos y se generalizan los resultados”. (Barrantes, 2001, p.71). El método utilizado se fundamenta en la noción de validez y confiabilidad de los instrumentos de medición que se utilizan y en la adecuación entre el diseño de la investigación y los procedimientos de recolección de los datos

En este estudio se empleó un diseño de tipo transaccional o transversal, pues los datos fueron recopilados en un único momento, mediante la recolección de datos estadísticos y cuestionarios.

El diseño que este estudio utilizó, fue el descriptivo, que de acuerdo con Hernández (2012, p.93), es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Por ser esta una investigación, donde se describe, se analiza e interpretan los datos y fuentes de información, el alcance fue descriptivo, esto por la forma en que se procura recoger y analizar la información, “su objetivo central es la descripción de fenómenos. “Por lo que se sitúa en un primer nivel del conocimiento científico”. (Barrantes, 2001, p. 64). En otras palabras, se trata de la descripción del fenómeno de la influencia de los procesos de supervisión en el mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos públicos.

4.2 Procedimiento metodológico

En este estudio se empleó un muestreo intencionado, dado que según la solicitud del estudio se pidió incluir a todos los Directores Regionales de Educación, Supervisores de Educación y Directores de centros educativos.

La información para la investigación se extrajo de 25 Direcciones Regionales de Educación, 122 Supervisores (as) de Circuito Escolar y 185 Directores (as) de Centros Educativos en todas las modalidades, para la escogencia de los últimos se encargó el Director (a) Regional de Educación, por lo que es una muestra intencional.

De las Direcciones Regionales, los Directores Regionales de Educación que no participaron fueron la Directora Regional de Heredia por cuanto fue sujeto de validación y la Dirección Regional de San José Norte.

4.2.1 Sujetos y fuentes de información

Los sujetos y fuentes de información fueron las personas que están directamente relacionados con la supervisión educativa.

Los sujetos de información son “todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información”. (Barrantes, 2001, p. 92). Por lo que, la información para la investigación se extrajo de 26 Directores Regionales de Educación, 122 Supervisores (as) de centros educativos y 185 Directores (as) de Centros Educativos, en todas las modalidades. Para la escogencia de los últimos, se encargó el Director (a) Regional de Educación, por lo que es una muestra intencional.

Fuentes primarias: se indagó a los funcionarios que están involucrados en el proceso de Supervisión, en 26 Direcciones Regionales de Educación que existen a nivel nacional, específicamente: a Directores/Directoras Regionales de Educación, a los Supervisores /Supervisoras de Circuitos Educativos y Directores/Directoras de centros educativos.

Fuentes secundarias: se utilizaron resoluciones, convenios, decretos y otros documentos del Ministerio de Educación Pública, revistas, tesis, documentos en línea, entre otros.

4.4 Técnicas e instrumentos

Para la obtención de la información en este estudio se elaboraron cuestionarios compuestos por preguntas abiertas y cerradas.

El cuestionario es “un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resueltas sin intervención del investigador” (Barrantes R. 2010. p.188). Se aplica en el presente estudio este instrumento, ya que permite a los educadores, responder de manera privada y según los conocimientos existentes en su acervo mental a las interrogantes planteadas de manera escrita.

Se diseñaron tres cuestionarios (uno para cada población) que se construyen desde las variables que describen la influencia del supervisor o la supervisora de educación en la gestión administrativa del centro educativo y que rezan las funciones del supervisor o supervisora, la influencia de los procesos de supervisión, las estrategias de supervisión para la gestión. Estas variables se transforman en preguntas desde los indicadores y subcategorías para su medición, teniendo así un cuestionario de 27 preguntas al finalizar el proceso de validación, del que se desprenden interrogantes cerradas y abiertas.

La validación se realiza en la Dirección Regional de Educación de Heredia y se desarrolla de la siguiente manera: Se consulta a la Jerarca de la Dirección Regional de Educación de Heredia, a catorce Directores (as) de centros educativos de varias modalidades y a siete Supervisores (as) de los Circuitos Educativos de la Dirección Regional de Heredia. En el momento en que se desarrolló este proceso la Directora Regional de Educación también efectuó la validación del instrumento dirigido a sus homólogos. Se finalizó con este procedimiento y se inició la valoración de las preguntas. Se repiensa el cuestionario y se depura el instrumento, tomando en cuenta las respuestas de los sujetos y la confrontación con las variables, dejando un cuestionario con 4 preguntas sobre la demografía de los participantes, 7 interrogantes denominadas como abiertas y 16 ítems cerradas.

4.5 Tipo de análisis

Para la recopilación de los datos estadísticos y la creación de los gráficos se utilizó un programa de hojas electrónicas (Google Docs). Esta herramienta recaudó la información y generó resúmenes estadísticos. La información se organizó mediante la tabulación de cada ítem de los cuestionarios y se analizaron los resultados de forma cuantitativa. El análisis permite crear las mediciones estadísticas y descriptivas, tanto de las variables como de los objetivos de la investigación

Capítulo V. Análisis de resultados

5.1 Presentación del análisis realizado.

En este capítulo se presenta un análisis, que obedece a los objetivos planteados en el estudio y que se relacionan con la influencia del personal supervisor en la mejora de las capacidades de gestión de los centros educativos.

Se presentan los principales resultados de acuerdo con lo mencionado en los cuestionarios por los Directores y Directoras de centros educativos, el personal supervisor de centros educativos y los Directores y Directoras Regionales de Educación.

5.2 Caracterización de las personas informantes

De acuerdo con el Decreto Ejecutivo 35513-2009-MEP y sus reformas, el Ministerio de Educación Pública en su estructura organizacional y con el fin de atender a nivel nacional la educación del país, se organiza en 27 Direcciones Regionales y 199 Circuitos Educativos.

Para realizar el presente estudio el Departamento de Estudios e Investigación Educativa con la colaboración del Departamento de Supervisión Nacional, determinó la participación de 26 Directores Regionales de Educación (la Dirección Regional de Educación de Heredia se consideró para la validación de instrumentos), sin embargo, sólo participaron 25; así mismo la información obtenida fue de 122 Supervisores (as) de centros educativos. Además, se determinó una muestra de 260 Directores y Directoras de centros educativos de los que participaron 185 (personal de Preescolar, Primaria, Secundaria Académica y Técnica y de Educación de Adultos, seleccionado por Dirección Regional de Educación).

En relación con el rango en que ubican los años de servicio de los Supervisores y Supervisoras de Educación, en el Ministerio de Educación Pública, el 41,8% de los participantes en el estudio, tiene entre 26 a 30 años de servicio, un 26,2% entre los 21 a 25 años y un 18,9% entre los 15 a los 20 años.

Por su parte y en relación con los años de servicio, de los Directores y Directoras de los centros educativos que participaron del estudio, el 36% tiene entre los 16 y 20 años de servicio, el 21,2% entre 21 a 25 y el 20,1% entre 26 a 30 años, el resto de los porcentajes describe que tiene menos de 15 años o más de treinta años.

En el caso particular de los Directores Regionales de Educación, un alto porcentaje (52%) se encuentra entre los 26 y 30 años de servicio, un 20% entre los 21 y 25 años de servicio, un 16% con más de treinta años de servicio y los menos (4%) entre 1 y 20 años de servicio.

Haciendo referencia a los años de servicio en el puesto, un 32% de los Supervisores y Supervisoras de centros educativos que participaron en el estudio, tienen entre 1 y 5 años, el 24% entre 6 y 10 años, el 16% entre 11 y 15 años, el resto (20%) de 21 a 30 años de servicio y un 12% menos de un año.

En el caso de los Directores y las Directoras de centros educativos, el porcentaje más relevante indica que un 35% de 11 a 20 años, el 29,1% tiene menos de cinco años en su puesto, un 28% de 6 a 10 años, el 5,3% tiene entre 21 y 25 años de laborar como Director. Cuando se le consulta a los Directores y las Directoras Regionales de Educación por la experiencia en el puesto de Supervisor y Supervisoras de Educación se tiene que un 32% tuvo de 1 a 5 años, un 24% de 6 a 10 años, un 16% de 11 a 15 años, un 12% de 26 a 30 años, como dato significativo.

En cuanto a la experiencia en puestos directivos de distintas modalidades de la educación costarricense, se tiene que los Directores y Directoras de centros educativos, Supervisores de centros educativos y Directores Regionales de Educación, se han desempeñado como Directores de I y II Ciclos en su mayoría, así como en secundaria académica diurna y en menor porcentaje, como Directores de centros educativos de Preescolar, Secundaria Académica Nocturna, Técnica y Programa de Jóvenes y Adultos.

5.3 Desarrollo y Análisis de los datos

A. Funciones del personal supervisor de centros educativos

a) Coordinación con la Dirección Regional de Educación

Los resultados del estudio arrojan que un 75% del personal supervisor de centros educativos coordina siempre con el Departamento de Asesorías Pedagógicas y con el Departamento Administrativo y Financiero de las Direcciones Regionales de Educación.

b) Orientación y apoyo

Al consultarse por la orientación que los y las Directoras de centros educativos reciben del personal supervisor de educación, se obtiene la siguiente información:

Tabla 2
Caracterización de la orientación ofrecida por el personal supervisor de centros educativos

Características	Supervisores %	Directores y Directoras de centros educativos %	Directores y Directoras Regionales de Educación %
Es exclusivamente en materia de planificación.	9	12	8
Se relaciona con la planificación, organización y administración de centros educativos.	94,3	72,5	80
No es tomada en cuenta por los Directores y Directoras para desarrollar su gestión en el centro escolar.	2,5	7,9	4
Sirve de referencia para la toma de decisiones de los Directores y Directoras en el centro educativo.	82,8	72	84

Fuente: Departamento de Estudios e Investigación Educativa 2017

Como se puede apreciar en la Tabla 1, la mayoría de los consultados opina que esta orientación se relaciona con la planificación, organización y administración de centros educativos y que sirve de referencia para la toma de decisiones de los Directores y Directoras en el centro educativo.

Un alto porcentaje del personal supervisor de centros educativos (90,2%) señala que siempre brinda orientación en materia de planificación, organización y administración para la adecuada administración de los centros educativos públicos, sin embargo, sólo el 55% de los Directores y Directoras de centros educativos y el 68% del personal director de la Regional de Educación coinciden con ellos.

Esta situación denota una diferencia significativa de opiniones a la que habrá que prestar atención, lo anterior por cuanto los directivos de los centros educativos siempre requerirán de apoyo de su superior inmediato para desarrollar una gestión contextualizada y atinente, que responda a las demandas y características de las modalidades de educación y población que atienden.

Si el 34,4% los Directores y Directoras de centros educativos consultados señalan que algunas veces y el 10,6% de estos señala que nunca reciben orientación, puede que se esté desprotegiendo parte del Circuito Educativo o bien que las competencias que posee el personal directivo no requiera de tanta orientación, dado que la gestión que se desarrolla es eficaz y no requieran tanto acompañamiento. No por ello el personal supervisor de centros educativos debe garantizar asesoría en estos temas y asegurarse de que su personal directivo posea los conocimientos necesarios para administrar el centro educativo a cargo, resuelva lo que sea necesario, atienda oportunamente lo requerido y garantice el servicio educativo de calidad.

En otra consulta relacionada con la orientación pero centrada en la correcta interpretación de la política educativa vigente, se tiene que un 89% de los Supervisores señalan que los procesos de supervisión siempre orientan a los Directores y Directoras de centros educativos en esta línea y el 62,4% de los Directores y Directoras de centros educativos y Directores Regionales de Educación coinciden con ellos.

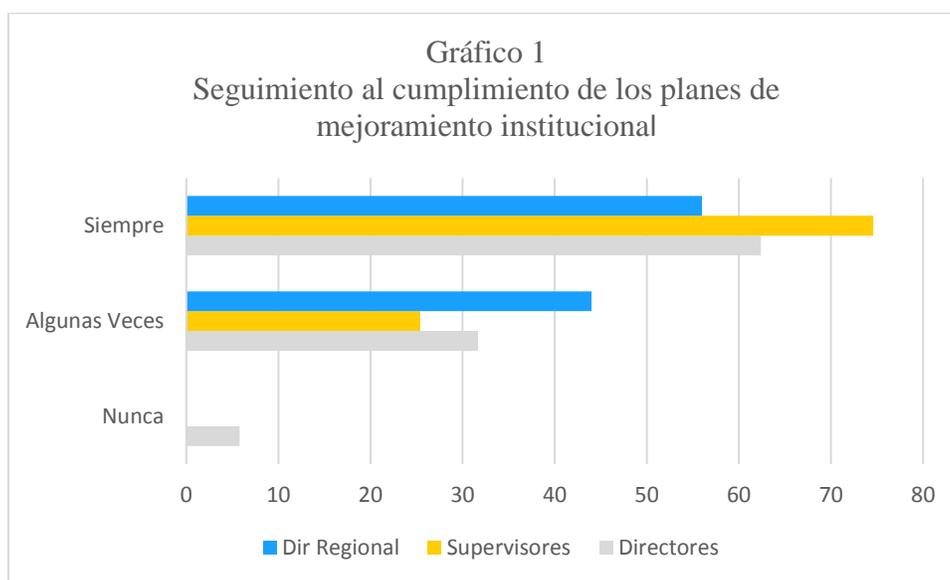
Satisfactoria respuesta se obtiene entonces cuando se trata de que el personal supervisor de educación oriente a los Directores y las Directoras de los centros educativos no sólo en esta línea, sino también con los planes y programas, con las modalidades educativas que se

ofrecen en los Circuitos Educativos y las disposiciones emanadas de los niveles nacional y regional, para su adecuada ejecución.

La orientación como estrategia de supervisión, se desarrolla como un proceso continuo y múltiple y requiere habilidades del personal supervisor de educación para guiar al personal director de centros educativos. Esta orientación no puede ser entendida como una acción esporádica y que se produce en momentos circunstanciales, no es la simple asistencia para una situación aislada del contexto de la misma; no es una orientación simple a partir de una visita sin planificación y no es el inmediatismo lo que produce calidad o una respuesta positiva del personal a cargo; esta orientación debe ser concebida como un proceso técnico-educativo integral con todas las implicaciones propias del quehacer educativo a corto, mediano y largo plazo.

c) Seguimiento a los planes de mejoramiento

Al cuestionarse si las y los Supervisores brindan seguimiento a los planes de mejoramiento institucional, producto de las visitas de supervisión, tanto el 25% del personal supervisor de centros educativos, como el 31% del personal Directivo y el 44% de Directores(as) Regionales menciona que algunas veces:



Elaborado por DEIE, 2017

En la misma línea cuando se consulta si el personal supervisor de centros educativos informa oportunamente a los directores de los centros educativos acerca de las inconsistencias encontradas en la institución en aras de tomar previsiones para el mejoramiento, muy similar es la opinión del personal directivo de centros educativos y el personal directivo de la Dirección Regional de Educación, cuando mencionan que algunas veces (un 27% y 32% respectivamente) y que siempre (un 66% y un 68% respectivamente) a diferencia del 96,7% del personal supervisor de educación, cuando menciona que siempre (una diferencia de casi un 30% de las opiniones entre Supervisores y el resto del personal participante del estudio).

d) Procesos de capacitación y actualización permanente del personal director de centro educativo

Un 47% de Directores de centros educativos y un 67% de Supervisores y Supervisoras mencionan que “siempre” participan de procesos de capacitación. En lo que a inducción se refiere, un porcentaje considerablemente alto (67%) del personal Supervisor de centros educativos y de Directores Regionales de Educación (60%) menciona que los supervisores “siempre” desarrollan estos procesos. Por su parte un 47% de los Directores y Directoras de centros educativos expresa lo mismo.

Lo ideal es que siempre se propicien espacios de capacitación e inducción, que contribuyan con una gestión más operativa y minimicen la incertidumbre, más cuando el Supervisor o Supervisora de centros educativos ha tenido experiencia en la dirección de centros educativos de una modalidad educativa específica, aunque esto también puede verse afectado si precisamente este personal no ha obtenido experiencia y conocimiento en la Dirección de una modalidad educativa en específico.

e) Gestión de centros educativos

A manera de colofón, haciendo referencia siempre a las funciones que le compete al personal supervisor de educación, se consulta la frecuencia con que el Programa de Supervisión Regional contempla acciones tendientes al mejoramiento de la gestión de centros educativos, obteniéndose los siguientes resultados contenidos en la Tabla 3:

Tabla 3
Frecuencia con que el Programa de Supervisión Regional contempla acciones tendientes al mejoramiento de la gestión de centros educativos según informantes

Informantes	Frecuencia		
	Nunca	Algunas veces	Siempre
Directores y Directoras de centros educativos	8,2	36,4	55,4
Supervisores y Supervisoras de Educación	3,4	19,3	73,3
Directores y Directoras Regionales de Educación	8	8	84

Fuente: Departamento de Estudios e Investigación Educativa, 2017.

B. Influencia de los procesos de Supervisión en el mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos públicos.

a) Asesoría técnico-administrativa

La Asesoría Técnico-Administrativa la caracterizan los informantes de la siguiente manera:

- influyente en el mejoramiento de los centros educativos
- un proceso de ayuda que se ofrece durante todo el año
- se centra en ocasiones en lo administrativo y no lo técnico
- permite la apertura al diálogo colegiado entre participantes
- es percibida con credibilidad por parte de los Directores y Directoras y
- se apoya en otras dependencias del MEP para desarrollar temas específicos

Con ello se demuestra que los y las Supervisoras ofrecen colaboración y apoyo al personal director de centros educativos.

En lo tocante a si Directores y Supervisores han desarrollado distintos temas de forma conjunta, para mejorar la práctica directiva, exponen los siguientes rubros:

Tabla 4
Frecuencia con la que se desarrollan diversos temas para mejorar la práctica de gestión educativa según Supervisores(as) y Directores(as)

Temas	Supervisores(as)			Directores(as)		
	Nunca	Algunas veces	Siempre	Nunca	Algunas veces	Siempre
Procesos de Control Interno	12	41	45	13	48	38
Formulación, seguimiento y evaluación del PAT	8	30	45	12	30	56
Valoración de resultados del PIAD	18	40	41	42	32	36
Organización de feria científica	6	7,3	86	14	28	57
Organización del FEA	4,9	7,3	87	11	25	62
Organización de los procesos de matrícula	18	38	43	31	26	41
Coordinación interna acerca del MECEC	4,9	13	81	6,8	25	67
Procesos de inducción y capacitación o asesoramiento para el personal.	8	34	57	17	40	41

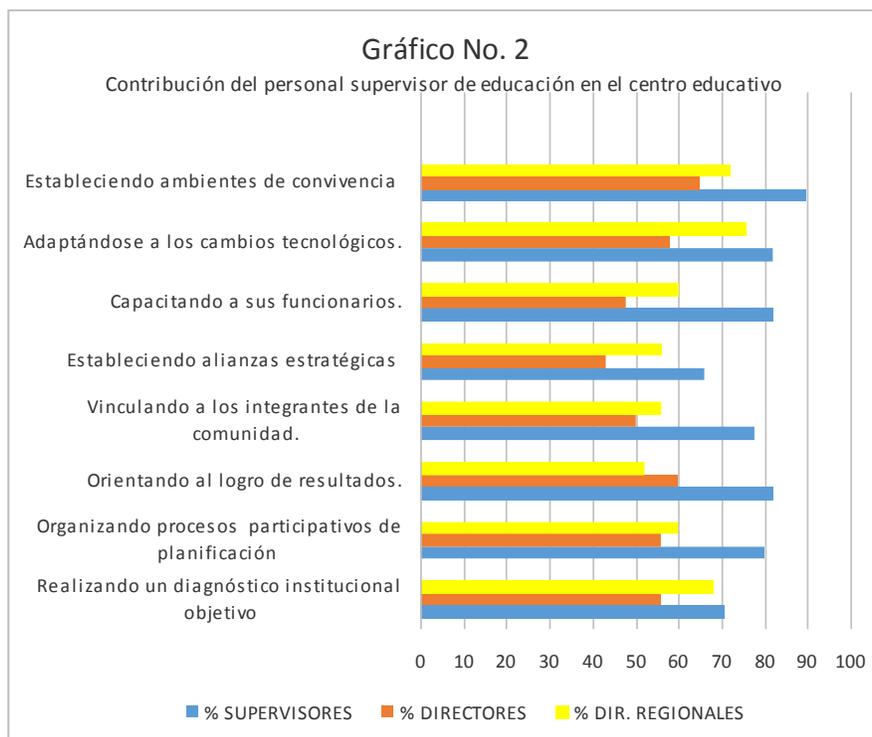
Fuente: Departamento de Estudios e Investigación Educativa, 2017.

El conocimiento del personal supervisor de educación apoyado en la experiencia, colabora con la manera en la que su personal asume el trabajo y modifica si así lo requiere, la cultura del centro educativo. Un modelo de supervisión educativa refiere a la influencia creciente de una nueva generación de supervisores y supervisoras que perfeccionan su asesoría técnica.

La opinión del personal supervisor de educación consultado, apunta a que la mayor parte de los temas siempre se centran en lo que respecta a Feria Científica, Festival de las Artes y la coordinación interna del Modelo de la Calidad Educativa Costarricense (MECEC), coincidiendo con el personal directivo de centros educativos.

Por otra parte y para conocer si siempre contribuye el personal supervisor de centros educativos en diversos aspectos, tal y como se observa en el gráfico 2, se obtiene que tanto Directores y Directoras Regionales de Educación, como el personal supervisor de educación

y el personal directivo de centros educativos, en mayor porcentaje opinan que contribuyen con los centros educativos estableciendo ambientes de convivencia y bienestar, orientando el logro de resultados, capacitando a sus funcionarios y realizando un diagnóstico institucional objetivo, aunque también contribuyen en menor porcentaje con otros apoyos.



Fuente: Departamento de Estudios e Investigación Educativa 2017

b) Estrategias que utiliza el personal director de centro educativo para lograr la eficacia

Las opiniones de todos los consultados en este estudio, coinciden en las siguientes estrategias que utilizan los Directores y Directoras de centros educativos para lograr la eficacia:

- *El trabajo de equipo:* Se logran conformar equipos de trabajo comprometidos con el centro educativo y con la Supervisión. Mediante un trabajo colaborativo se asignan roles y responsabilidades y de manera respetuosa y cordial hacia los miembros del equipo, logran involucrar a toda la comunidad educativa.

- *Desarrollo de un sistema de comunicación e información:* Los Directores y Directoras de centro educativo coinciden con el personal supervisor en que los conversatorios tanto entre directores como con el personal docente, permiten conocer el contexto de los centros educativos y el éxito escolar. En algunos Circuitos Escolares estos conversatorios se desarrollan con la estrategia de grupo focal con el fin de determinar las necesidades que deben atenderse.

En Punta Burica por ejemplo, se ha establecido la conformación de grupos de comunicación que contribuyen con el traslado de la información hacia los centros educativos alejados.

Por otra parte, han procurado sostener un diálogo con los directores y las directoras; una comunicación horizontal, genuina, oportuna y transparente.

En relación con el estilo de comunicación, tanto los Directores como las Directoras de centro educativo y personal supervisor de centros educativos coinciden en la necesidad de que se fortalezca la comunicación asertiva, fluida y eficaz.

- *Visitas en los centros educativos y las aulas:* Todos realizan visitas a los centros educativos que resultan oportunas. Estas visitas sistemáticas, permiten dar seguimiento y realizar un monitoreo eficaz.
- *Reuniones de personal con un abordaje de temas más expedito y que responde a las necesidades:* En el caso de algunos administradores de centros educativos, realizan entre compañeros un análisis trimestral del trabajo administrativo y docente que se está realizando. Aunado a esta situación, se realizan micro Consejos de Profesores por nivel para abordar casos específicos de ausentismo y bajo rendimiento (1 por trimestre), la hora guía para abordar temas variados de motivación, técnicas de estudio, proyecto de vida. También se planifican charlas para el personal docente y administrativo, análisis de rendimiento escolar y establecimiento de planes remediales para mejorarlo.

En el caso particular de algunos Supervisores, hacen entrega de un CD con instrumentos e información a los Directores y las Directoras de los centros educativos; otros dan espacios de dos horas en las reuniones, para desarrollar un tema que se requiera reforzar. Asimismo, brindan acompañamiento en reuniones de personal o Consejo de Profesores, brindan información importante y aclaran dudas en reuniones con los diferentes Comités del Circuito Educativo.

- *Lograr la identidad y pertenencia institucional:* En relación con este aspecto, los directores y directoras de centros educativos indican que se promueve el sentido de pertenencia por parte de todos los miembros de la comunidad educativa y que se presenta el empoderamiento del personal para desempeñar sus funciones. Por su parte los Directoras y Directoras Regionales de Educación, mencionan que los talleres de núcleo han sido efectivos para desarrollar competencias en los administradores.
- *Planificación:* El personal supervisor de centros educativos indica que han resultado óptimas las jornadas de planificación conjunta cada tres meses, los foros de trabajo grupal, las sesiones de trabajo con docentes y directores para la contextualización en la planificación de los programas académicos y los planes de prevención y mitigación de conflictos.

Los Directores y Directoras de centro educativo, mencionan que se han desarrollado planes de acción para mejorar resultados en la promoción de los y las estudiantes y que lo efectivo ha sido involucrar en la planificación a todos los actores del proceso educativo.

- *Evaluación que compete:* En algunos de los centros educativos se realizan análisis trimestrales con los compañeros, del trabajo administrativo y docente que se está realizando. Otros Directores y otras Directoras cada fin de trimestre realizan una

valoración y así elaboran planes remediales para subir el Rendimiento Académico y lograr el objetivo.

- *Convivios entre el personal:* En los Circuitos Escolares se organizan convivios entre los Administradores Educativos y docentes, en los que se brindan espacios para compartir experiencias en sus Centros Educativos.
- *Responder a la calidad de la educación:* Se busca mantener durante todo el año un ambiente propicio fundamentado en el respeto, la solidaridad, y la toma en cuenta de la opinión de todos los miembros del personal docente y administrativo, creando en cada uno un sentimiento de pertenencia, lo que da como resultado el logro de cada uno de los objetivos que se plantean para beneficio de los estudiantes, personal e institución. Así mismo, se realizan auto evaluaciones institucionales con toda la comunidad educativa.

El personal supervisor de centros educativos por su parte, organiza a las Direcciones 1 (D1) y PEU en núcleos de calidad para que se apoyen en su gestión, acompañan a los centros educativos mediante el Comité de la Calidad Circuital y forjan una cultura con miras a la calidad en todos los procesos.

- *Alianzas estratégicas:* Se establecen alianzas estratégicas con diferentes empresas o elementos de su entorno para lograr captar recursos que vengán a aportar al componente financiero, de recurso humano e infraestructura que requiere el centro educativo y para ello el personal supervisor educativo realiza reuniones de personal en distintas instituciones.

Algunas de las acciones se relacionan con Coordinación o integración con fuerzas vivas de la comunidad, apoyo nivel logístico con Ministerio de Salud, CCSS, Municipalidad, PANI y organizaciones religiosas como en el caso de las Direcciones Regionales de San José que contactan con las obras del Espíritu Santo, el Hogar Madre de Dios y con el padre Alfredo del Toro de la Parroquia Medalla Milagrosa;

también se da el contacto con las redes sociales de la comunidad, universidades; se recibe apoyo policial, del CEN-CINAI y se tiene desde luego el enlace continuo con Patronatos, las Juntas de Educación o Juntas Administrativas.

- *Uso correcto de la tecnología:* Por las limitantes que presentan algunos Circuitos Escolares con respecto a tecnología, menciona el personal supervisor educativo que se debe movilizar a los administradores de centros educativos a instituciones donde tengan acceso a dicha tecnología (Internet). Al respecto agregan los Directores y las Directoras de centros educativos que se requiere adoptar cambios tecnológicos e integrar a la comunidad en el proceso.
- *Planificación de espacios para la formación y capacitación:* En los centros educativos se realizan círculos de estudio, sensibilización y formación andragógica, se vivencian procesos de auto y mutua capacitación con el apoyo de los docentes, se brindan pequeños talleres de inducción en temas específicos propios del quehacer educativo y preparan charlas de diversos temas para presentar en la Asamblea de Supervisores.

Por su parte el personal supervisor de centros educativos alude a que en reunión de Consejo de Directores se imparten talleres cortos de legislación educativa y de seguimiento en el PAT, se capacita a las Juntas de Educación y Administrativas, se realizan autocapacitaciones entre los Directores y Directoras en asuntos de rendimiento escolar, estadística, el desarrollo del MECEC y el PIAD y se ha desarrollado el tema de Planificación Estratégica.

De igual manera, los Directores y Directoras Regionales de Educación, apuntan a que se capacite en salud y nutrición para el personal, signos de la edad, Contrataciones y Manejo de Fondos Públicos (Juntas de Educación y Administrativa).

- *Control interno:* El personal supervisor de centros educativos desarrolla técnicas tales como el control de actividades realizadas por el director mediante un expediente de evidencias que se resguarda en la oficina de supervisión y en los centros educativos por su parte, se tiene el control y seguimiento mensual de los objetivos y la actualización de procedimientos de forma continua.
- *Reconocimiento público:* Uno de los Supervisores de centros educativos expone que en las reuniones de directores hace reconocimiento público de los resultados positivos e iniciativas del personal les empodera para que asuman el liderazgo que le compete en sus centros educativos.
- *Coordinación:* Menciona el personal supervisor de centros educativos que la coordinación de apoyos pedagógicos y administrativos y la práctica de la articulación de la primaria con la secundaria debe darse para evitar de esta manera la exclusión en secundaria.
- *Fortalecimiento de las relaciones humanas:* Dentro de este marco el personal directivo de los centros educativos promueve las buenas relaciones interpersonales y la salud ocupacional, atienden las necesidades que presentan algunos miembros de la comunidad estudiantil y en un centro educativo se ha creado la Red de prevención de la violencia institucional.

El personal supervisor de centros educativos, por su parte, cita que procura fortalecer las relaciones humanas; que los Directores y Directoras desarrollen con sus subalternos una cultura institucional que permita un trabajo en equipo efectivo y eficiente, generando un clima organizacional agradable y la práctica de valores como el respeto, la sinceridad, la honestidad, la transparencia, la amistad, la responsabilidad y los valores cristianos mediante el establecimiento de espacios para trabajo con la Pastoral Educativa.

- *Rendición de cuentas:* El personal supervisor de centros educativos procura se dé una adecuada rendición de cuentas con el personal directivo de los centros educativos, relacionadas con su gestión. Por su parte el personal directivo de los centros educativos, menciona que una manera de rendir cuentas es con el cumplimiento de los programas establecidos –entre ellos el de Equidad- y los lineamientos del MEP.
- *Gestión más ejecutiva:* El personal directivo de los centros educativos promueve la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y atención al cliente, estimula el liderazgo profesional en las instituciones, aplica puntualmente lo solicitado en las circulares y reglamentos, brinda seguimiento continuo de las gestiones que se realizan, implementa el programa de informática de alto desempeño (PIAD) en un alto porcentaje. En el caso particular de un Director de Educación Técnica, con su propio equipo de trabajo desarrolla mesas empresariales y sectoriales, con el fin de beneficiar a su centro educativo de oferta Técnica.

En su caso, el personal supervisor de centros educativos, descentraliza funciones y coopera solidariamente con los centros educativos Unidocentes y Direcciones 1 (con matrícula de 1 a 30 estudiantes) , apoyando bajo criterios y estándares unificados que facilita la tarea educativa en estos centros.

Uno de los Supervisores expone que delega acciones para promover el liderazgo participativo y sugiere que se conozcan, respeten y contextualice la cosmovisión indígena en los procesos administrativos y pedagógicos de los centros educativos de esas zonas. De igual manera, apoyan con la gestión en recursos para infraestructura y material didáctico.

- *Motivación:* Tanto el personal directivo de los centro educativo como el personal supervisor educativo expresa que motivan continuamente a su personal, brindan homenajes ante logros obtenidos en el centro educativo, de manera que ejerzan su

labor de la mejor manera, considerando que el trabajo es una labor que deben realizar con mucha vocación y amor.

- *Apoyo:* Se brinda un acompañamiento para valorar las acciones realizadas, se consulta a todos los involucrados para la toma de decisiones.

Por su parte el personal supervisor de centros educativos brindan apoyo en festivales deportivos, asistencia a reunión de padres de familia, la Expo-Mate, ferias científicas y del arte y apoyan también con la participación en las comisiones circuitales. En el caso del personal Directivo de la Dirección Regional de Educación participan en simposios y foros a nivel regional y nacional sobre temas educativos.

- *Diagnósticos de necesidades:* Este aspecto se presenta como una solicitud de parte del personal supervisor de centros educativos, no así como una estrategia que se realice, ya que se ha insistido mucho al personal directivo de centros educativos, de la importancia de realizar un diagnóstico de las necesidades de la institución y la visión que ellos tienen para su institución a largo plazo, además de que deben involucrar a las fuerzas vivas de la comunidad, de la realimentación para detectar las necesidades en las que se debe mejorar el servicio y la supervisión en la aplicación de la Política Educativa.
- *Integración en programas locales de cultura, ambiente y de salud ocupacional.*

c) Factores que impiden o limitan el ejercicio eficaz y eficiente de la supervisión de centros educativos:

Relacionados con la administración del tiempo y el asume de funciones:

- La cantidad de Comités que se conforman en las Direcciones Regionales de Educación y las reuniones que requieren programarse para este fin, situación que les resta tiempo para responder sus tareas.

- La intromisión de actividades programadas por otras instancias del nivel central o regional que alteran la programación mensual de la Dirección Regional de Educación, de manera que las actividades planificadas deben ser sustituidas, originando la imposibilidad de cumplir con visitas, seguimiento, y acompañamiento.
- El tiempo del personal supervisor de centros educativos para realizar y asistir a capacitaciones, videoconferencias o reuniones y que no permite visitar o dar seguimiento a lo que ocurre en los centros educativos. Lo mismo sucede con los directores y directoras de centros educativos que deben asistir a reuniones convocadas por sus jefes inmediatos y trasladarse en algunos casos bastantes kilómetros.
- En los centros educativos se sigue ocupando mucho tiempo a los asuntos de índole administrativo y el papeleo; esta situación no permite que se brinde la atención a los procesos de enseñanza y aprendizaje realmente significativo. Según lo expresado por los Directores, parece que la labor sólo está encaminada a llenar formularios o responder a solicitudes de oficinas centrales y no profundiza en los distintos procesos educativos, en las distintas propuestas educativas. La cantidad de correos que hay que atender y resolver en forma diaria, son un ejemplo de ello.

Relacionados con el sistema de información y comunicación:

- El personal director de centros educativos expresa que se siguen dando serias deficiencias en el manejo de la información, ya que las instrucciones no quedan claras y la información llega a destiempo en algunos centros educativos
- Exceso de correos electrónicos y el poco tiempo de respuesta del personal director de centro educativo (aluden los Supervisores). Además de la duplicidad de información que se solicita para un mismo tema, o se solicita información por parte de distintas dependencias del MEP con poco tiempo sin considerar el contexto en el que opera cada Circuito Educativo.

Relacionados con la planificación y programación:

- El personal directivo de centros educativos menciona la inexistencia de un Plan de Supervisión Regional. Para apelar a esto, se debe contar con un diagnóstico que así lo deleve, ya que los lineamientos son claros.
- El programa semanal de supervisión, se ve afectado por un deficiente procedimiento de planificación y programación regional.
- La falta de espacios para que la Supervisión programe con los distintos departamentos de la Dirección Regional de Educación.
- La ausencia de visitas colegiadas en coordinación con el Consejo Asesor Regional.

Relacionados con el recargo de tareas:

- Realizar informes para el Departamento de Asuntos Disciplinarios. En algunos casos es complicado y requiere de una reorganización de tareas que son competencia, dada la lejanía que existe entre el centro educativo y algunas Supervisiones.
- La cantidad de proyectos que deben coordinarse con los centros educativos, así como organizar y desarrollar muchos de los programas del MEP tales como Feria Científica, Juegos Estudiantiles, Festival Estudiantil de las Artes, Olimpiadas de Matemática, Expo Joven, Expo Ingeniería, Spelling Bee y otros. La cantidad no es señal de calidad, mencionan los directores y directoras de los centros educativos.
- La participación en los censos de peso y talla que dirige el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC o los censos de tecnologías. Mencionan que una cosa es colaborar con algunas dependencias y otra es recibir un lineamiento para participar y que se vean obligados a realizarlo.

Relacionados con la idoneidad para desempeñarse en el puesto de Supervisor de centros educativos:

- La falta de experiencia en supervisión de centros educativos, el uso de los programas nuevos de estudio, las modalidades en las que se brinda el servicio educativo, desconocimiento de la Ley, entre otros, son carencias que señalan los Directores y Directoras de centros educativos.

Relacionados con incentivos:

- Desmotivación causada por distintos aspectos como lo son la desigualdad salarial en relación con otros funcionarios, que siendo de un rango inferior tienen mejor remuneración; no reconocimiento de incentivos como Zona insalubre, recargo del 15% de Asesoría y Supervisión, no reconocimiento del pago de doble o triple jornada, a pesar de laborar jornadas de 12 o más horas, atendiendo educación para jóvenes adultos).
- Utilización de recursos propios para cumplir las tareas, los cuales no son compensados ni reenvolsados. Si el personal supervisor de centro educativo hace uso de su carro propio, no se le reconoce el pago de kilometraje, a pesar de estar aprobado en la convención colectiva desde hace varios años, lo cual obliga a utilizar el vehículo personal en forma gratuita.
- La inexistencia de vehículo oficial para la Supervisión, de manera que el personal supervisor educativo pueda desplazarse a las zonas más retiradas y visite oportuna y verazmente a los centros educativos bajo su jurisdicción.

Relacionados con el recurso humano:

- Faltante de plazas de Asistentes de Supervisión en la mayoría de las Supervisiones y faltante de presupuesto para contar con un código o recargo de Agente de Seguridad para la oficina y un Conserje o para nombrar secretarías, oficinistas.

- Personal supervisor de centros educativos que no se encuentran en condición de propietarios de sus plazas.
- Si los Directores de centros educativos se incapacitan constantemente, estos son remplazados por los Supervisores (en tanto no se nombre el sustituto de forma inmediata). Esta situación desfavorece la calidad de los procesos que debe desarrollar el Supervisor.
- La rotación de personal porque se dan jubilaciones o cambios de puesto y esto provoca la poca identificación de un Supervisor o Supervisora con el Circuito Escolar y un compromiso por apoyar en mediano plazo a los centros educativos.

Relacionados con el área geográfica que comprende la supervisión:

- Lo amplio del área geográfica que se debe cubrir.
- La cantidad de centros educativos que tiene parte del personal supervisor de centros educativos, imposibilitando la atención del cien por ciento de estos.
- Condiciones climáticas y estado de los caminos o rutas y el difícil acceso hacia las instituciones educativas a las que sólo se puede llegar con un carro de doble tracción. Estas rutas inaccesibles limitan a su vez la comunicación y el acceso a Internet.

Relacionados con el mantenimiento de equipo e infraestructura para las oficinas de Supervisión:

- No se cuenta con terreno e infraestructura propia. Aún hay algunas Supervisiones que se ubican en instalaciones físicas de centros educativos por no contar con el espacio idóneo para ello.
- El mal estado de las oficinas e inexistencia de recursos para su mantenimiento.

Relacionados con el desempeño del personal:

- Incumplimiento de funciones y directrices por parte del personal director de los centros educativos.
- El personal supervisor educativo carece de salud ocupacional (apoyo psicológico para el manejo del estrés).
- La resistencia al cambio.

Otros lo son:

- Conectividad y señal telefónica o electricidad aún escasa en algunas zonas del país que impide la eficacia de la comunicación.
- No contar con un presupuesto para suplir necesidades de alquiler de oficinas o construcción de oficina de Supervisión, limpieza, oficina y seguridad.

C. Estrategias de supervisión implementadas para mejorar la capacidad de gestión de los centros educativos públicos

a) Diagnósticos

Los procesos diagnósticos se realizan de manera cíclica y la contribución del personal supervisor educativo, conllevan a reconocer los obstáculos de su tarea de supervisión y el marco de acción en el que puede apoyar, dado el recargo de funciones, las tareas o el acceso de las rutas para trasladarse a los centros educativos.

Se obtuvo que el 50% de los y las participantes del estudio opinan que **los procesos diagnósticos** siempre **permiten identificar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de las instituciones educativas de su Circuito** (el cincuenta por ciento restante se distribuye de la siguiente manera: el 38% del personal director de centros educativos menciona que

algunas veces y el 12% restante que nunca, en tanto que el 45% y 44% del personal supervisor de educación y personal director de la Dirección Regional de Educación, respectivamente, opina que algunas veces.

Si la determinación del contexto reconoce las condiciones físico-geográficas de la zona, identifica los recursos materiales, humanos y de infraestructura, el ambiente sociocultural, el tipo de relaciones que se establecen con diferentes agentes que intervienen en el proceso educativo, desde el ámbito de competencia del Supervisor y Supervisora de centros educativos y para identificar con claridad las fortalezas y debilidades en el funcionamiento de las instituciones educativas, se hace necesario identificar dichos elementos de manera sistemática, de tal forma que este contexto enmarque una panorámica de lo que se desea y debe hacer desde la supervisión. Los registros y datos productos de los diagnósticos igualmente se comparten oportunamente con los Directores y Directoras de centros educativos para la toma de decisiones conjunta y el diseño de planes remediales ejecutivos y expeditos que contribuyan a convertir las debilidades en fortalezas y reconocer las oportunidades y amenazas de cada centro educativo a su cargo.

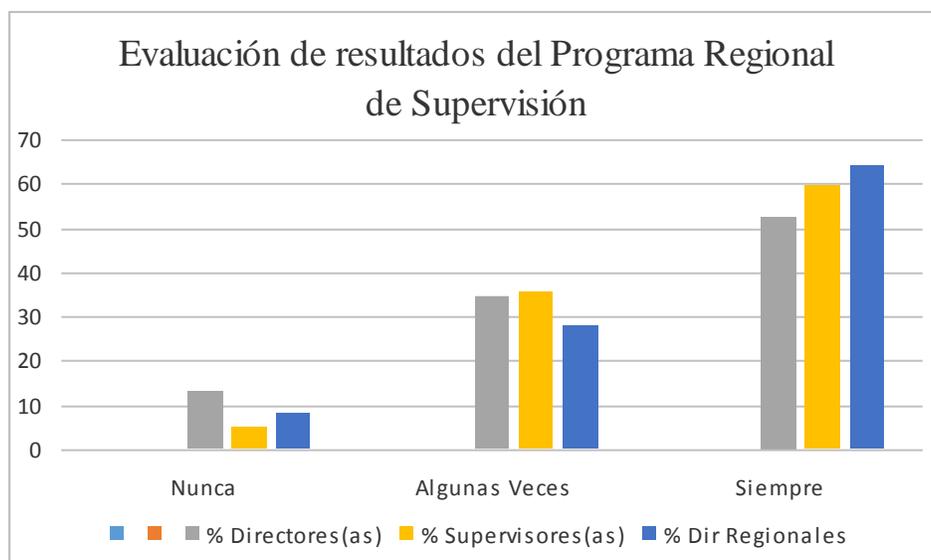
b) Control y seguimiento

Posteriormente se consulta si personal supervisor de educación y personal directivo de centros educativos, formulan juntos **estrategias de control que permitan mitigar los riesgos y promover el logro de objetivos organizacionales**, de modo que un 72% de los Directores y Directoras de centros educativos y un 60 % de los Directores y Directoras Regionales de Educación mencionan que siempre, salvo los mismos Supervisores y Supervisoras quienes en un 45% mencionan que algunas veces y en un 11% mencionan que nunca; situación que conlleva a realizar un recordatorio sobre lo estrechamente relacionado con la planificación a la que se debe dar seguimiento, en evaluar el cumplimiento de la planificación establecida y medir los resultados obtenidos en el proceso.

c) *Evaluación*

Se consulta si el personal supervisor de educación **evalúa los resultados obtenidos en los centros educativos con el Programa Regional de Supervisión**, dándose a conocer el siguiente resultado:

Gráfico N° 3



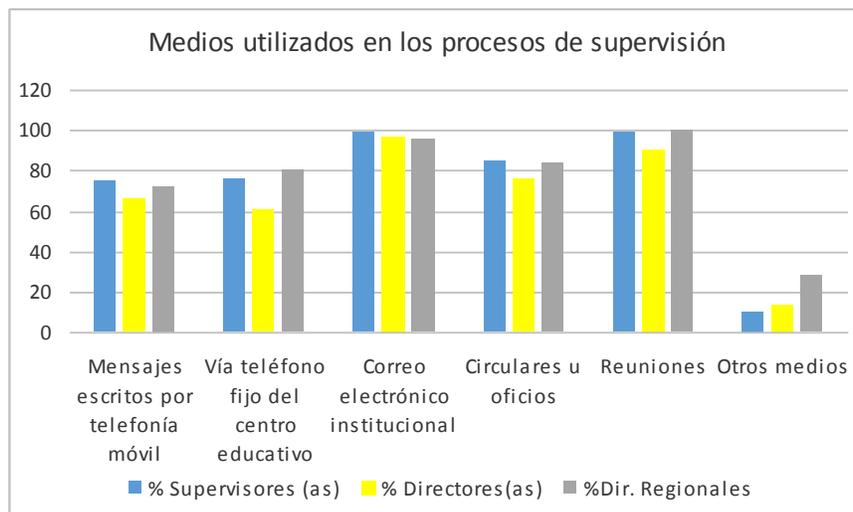
Fuente: Departamento de Estudios e Investigación Educativa 2017

Trimestralmente, los y las Supervisoras deben realizar una valoración y el seguimiento correspondiente al Programa de Supervisión Regional. Tal y como se puede observar en el Gráfico N° 3 y de acuerdo con las opiniones, es un 34,6% del personal directivo de centros educativos, un 35,5% del personal supervisor y un 28% del personal directivo de las Direcciones Regionales de Educación, que algunas veces se evalúan los resultados obtenidos en dicho programa; situación que debe considerarse por cuanto es el 100% de los Supervisores y Supervisoras de Educación quienes pueden desarrollar acciones y estrategias tendientes a propiciar las condiciones de éxito en la ejecución de lo planificado. Si bien las estrategias interpelan en primer término a los centros educativos bajo su jurisdicción, en este proceso de mejoramiento continuo existen factores que se ubican en el entorno y que de diversas formas, influyen en las posibilidades de su mejoramiento institucional.

d) Comunicación

Por otra parte se consulta por los **medios de comunicación más utilizados por el Supervisor para apoyar sus procesos**, a lo que responden:

Gráfico N° 4



Fuente: Departamento de Estudios e Investigación Educativa 2017

Aunque se utilicen distintos medios de comunicación para apoyar los diversos procesos de supervisión, tales como el uso de internet o telefonía móvil para la remisión de la información y el establecimiento de canales de comunicación, como puede apreciarse en el gráfico anterior, las reuniones también siguen siendo el medio más utilizado.

e) *Supervisión de centros educativos*

La supervisión de centros educativos se caracteriza por los informantes en la siguiente tabla:

Tabla 5
Frecuencia con la que los informantes caracterizan los procesos de supervisión de centros educativos

Características	Supervisores (as) %		Directores (as) %		Directores (as) Regionales %	
	Algunas veces	Siempre	Algunas veces	Siempre	Algunas veces	Siempre
Apoyan la gestión de los centros educativos.	8	93	27	74	28	72
Garantizan la mejora continua emitiendo lineamientos	12	86	26	74	24	76
Promueven el diálogo entre los directores.	5	93	28	71	40	60
Promueven la transferencia de saberes entre los directores.	13	86	30	70	40	60
Se apoyan en una comunicación fluida con otros Supervisores y la Dirección Regional.	19	78	32	59	24	68
Se caracterizan por ser parte del proceso de evaluación de la calidad de los centros educativos.	17	81	32	66	20	80
Se vinculan con el análisis e interpretación de datos estadísticos del Circuito Educativo.	15	83	32	66	32	68

Fuente: Departamento de Estudios e Investigación Educativa 2017

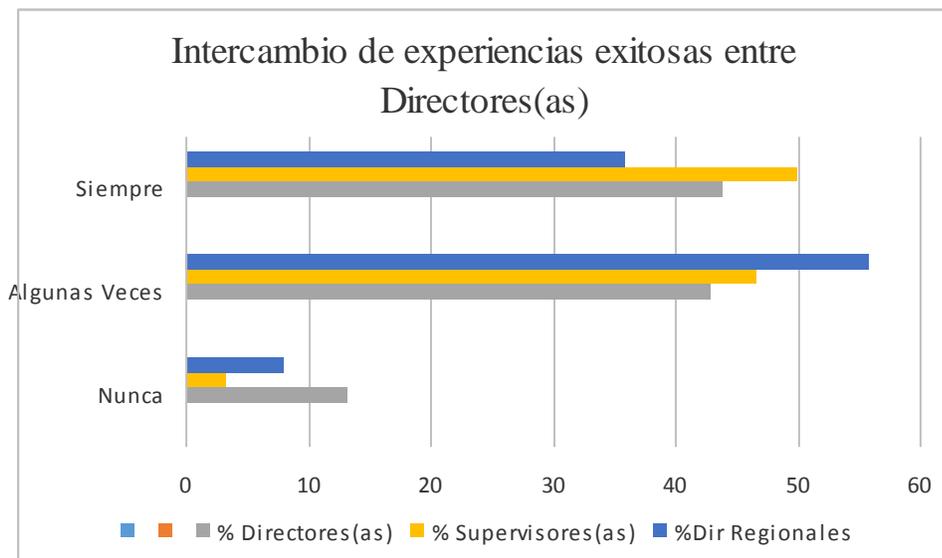
Como puede observarse, estos procesos de supervisión se caracterizan en mayor parte por la promoción del diálogo entre directivos, el apoyo a la gestión de los centros educativos y como parte del proceso de evaluación de la calidad.

Haciendo referencia a este último aspecto, el personal supervisor de centros educativos juega un papel preponderante en la implementación y desarrollo del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC). Situación que se persigue con procesos de supervisión eficaces, oportunos y realistas. Y eso lo especifican cuando se les consulta si **el Consejo de Supervisión de Centros Educativos, es un escenario donde se analizan los procesos de supervisión ejecutados y se analizan también los problemas que presentan en la labor con el fin de mejorar los métodos y procedimientos**, en el que un 67, 2% del personal supervisor de centros educativos y el 76% de los Directores y Directoras Regionales de Educación mencionan que siempre, mientras que el 47,6% del personal directivo de centros educativos menciona que algunas veces.

f) Intercambio de experiencias

Por su parte cuando se consulta si **se promueve en cada uno de los Circuitos Educativos, el intercambio de experiencias exitosas entre los directores** con el propósito de mejorar la gestión de los centros educativos, un 36% de los Directores y Directoras Regionales de Educación opinan que siempre, el 46,7% del personal supervisor educativo opina que algunas veces y el 13% del personal directivo de centros educativos menciona que nunca.

Gráfico N° 5



Fuente: Departamento de Estudios e Investigación Educativa 2017

Tal y como se mencionó anteriormente, la iniciativa por identificar las experiencias exitosas que se realizan en aquellos centros educativos dispuestos al cambio y que promueven la colaboración entre sí, fomenta la transformación del Circuito Educativo.

Mediante una gestión educativa innovadora el personal directivo de los centros educativos reflexiona acerca de su función, proponen instrumentos y procedimientos que han permitido implementar una propuesta de gestión institucional orientada hacia el logro de una educación de calidad.

g) Experiencias exitosas

En relación con las **experiencias exitosas que desde la administración educativa se han promovido entre los Directores de los Circuitos Educativos**, todo el personal involucrado en este estudio coincide en las siguientes:

- a) El trabajo en equipo (Comités Circuital) se caracteriza por un apoyo mutuo sin importar que haya diferencias entre los centros educativos, visualizándose como un solo circuito. Así por ejemplo en un Circuito Escolar se tiene que donde algunos Directores y Directoras de centro educativo son líderes en temas tales como Control Interno, Programas de Equidad, DANEA, PAT, PIAD, Calidad de la Educación, una Supervisora de un Circuito Educativo aprovecha el recurso humano y les ubica estratégicamente. De igual manera el trabajo colaborativo que realizan los centros educativos Unidocentes para diseñar el planeamiento didáctico unificado, es una experiencia enriquecedora por cuanto los docentes intercambian su conocimiento, se apoyan en la labor pedagógica y organizan anualmente su trabajo.
- b) Convivios en los centros educativos, así como el intercambio intercultural y retiros religiosos.
- c) Encuentros para intercambiar experiencias relacionadas con la implementación de las etapas del Modelo de Evaluación de la Calidad Educativa Costarricense (MECEC):

espacios para exponer cómo promover un espacio propicio, identificación de indicadores (criterios), autoevaluación, Plan de Mejoramiento y auditoría del proceso; estas actividades se han realizado mediante los equipos de mejoramiento de la calidad en los centros educativos. Esta experiencia conlleva a los centros educativos a revisar su Misión y Visión y declararla de nuevo o concentrar sus esfuerzos para que los propósitos institucionales sean consecuentes con estas. Así mismo les lleva a participar de diversos programas de certificación de la calidad.

Desde la tarea de Supervisión, se han realizado encuentros de Equipos Coordinadores de la Calidad de Centros Educativos (ECCCE), organizados por el Equipo Circuital Coordinador de la Calidad (ECCC), dos veces al año; en este espacio se expone con apoyo didáctico, ya sea mediante presentaciones digitales para un público amplio o stands para atender a grupos de personas, aquellos logros que los centros educativos tienen. Esta experiencia se convierte en un ejercicio que permite compartir las experiencias exitosas en diversas áreas de las instituciones pertenecientes al Circuito de todos los ciclos y modalidades: preescolar, primaria, secundaria, educación especial y educación de adultos.

- d) Tanto el personal supervisor de centros educativos como Directores y Directoras Regionales de Educación, mencionan como experiencias exitosas la utilización de alianzas estratégicas para financiar proyectos concretos con el apoyo de otras instituciones como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Salud, Patronato Nacional de la Infancia, entre otros.
- e) La herramienta PIAD ha venido a convertirse en un apoyo en el área de gestión administrativa y curricular en los centros educativos. Esta herramienta les ha permitido procesar la información, documentarla y utilizarla en los procesos de control interno. Otra herramienta tecnológica que ha contribuido es la implementación de la herramienta digital SIPIAD, herramienta de fondos públicos.

- f) Encuentros con la comunidad educativa, donde la participación de los padres de familia ha sido medular. Una de las Direcciones Regionales de Educación por ejemplo, incorpora a la comunidad educativa en la formulación del PMQ, como lo realizan en el Colegio Técnico Profesional San Pablo y el Centro Educativo Japón. Por otro lado menciona el personal supervisor educativo que ha resultado mucho la visita a los hogares, en donde Directora y docentes se apersonan para la entrega de calificaciones y conocer un poco el contexto en el que viven los y las estudiantes. De igual manera la comunidad educativa participa en la celebración de efemérides u otros actos.
- g) Se ha procurado en los centros educativos la mejora del rendimiento académico y la retención de los y las estudiantes.
- h) La formación del personal directivo en general, ha sido otra experiencia exitosa que mencionan los participantes del estudio. Aluden los Directores Regionales que los núcleos de trabajo de Directores de Secundaria por modalidad Colegios Técnicos Profesionales, Colegios Nocturnos y Colegios Académicos donde se analiza el mejoramiento de rendimiento académico sobre todo en los Colegios nocturnos, ha sido todo un éxito.

También mencionan conferencias por parte de la administración en temas como: Organizaciones Inteligentes, Liderazgo, La Pirámide del Aprendizaje y la capacitación para gestores educativos, en temas como: estadística, investigación, planificación estratégica.

El personal supervisor de centros educativos por su parte, expresa que se han realizado capacitaciones para la aplicación de protocolos, directrices y lineamientos; auto capacitaciones entre los mismos directores en donde se comparten experiencias y aprendizajes obtenidos en contratación administrativa, elaboración de presupuestos,

control interno, plan de mejoramiento quinquenal. También se han realizado círculos de estudio especialmente cuando llega una directriz nueva.

Por su parte los directores de centros educativos han realizado encuentros de buenas prácticas, encuentros de Unidocentes, auto y mutua capacitación y el desarrollo de diversos temas, tales como el manejo adecuado de los espacios para la recreación escolar.

- i) Se ha implementado el sistema de control interno y se ha realizado la rendición de cuentas mediante encuentros del Circuito Escolar, se han perfeccionado los procedimientos administrativos y otros procedimientos se han ido estableciendo porque no los había; también se ha procurado el control de los presupuestos mediante la herramienta electrónica.
- j) Socialización de los planes quinquenales, análisis de distintos temas en reunión de directores, reuniones mensuales de los Directores y Directoras Regionales de Educación con Supervisores y Supervisoras, reuniones bimensuales con Directores y Directoras de secundaria.
- k) El poner en práctica objetivos que tienen que ver con clima y cultura organizacional, desarrollar talleres de relaciones interpersonales, sostener buenas relaciones humanas y espacios para que el personal docente y administrativo de los centros educativos comparta, son otras de las experiencias exitosas que se han dado en los Circuitos Escolares.
- l) Relacionado con la gestión, los directores y directoras de los centros educativos realizan el intercambio de experiencias en la contratación administrativa, practican distintos estilos de liderazgo (no mencionan cuáles), brindan servicios de equidad estudiantil, desarrollan proyectos resultado de cursos para administradores, foros educativos, actividades del Programa “Convivir” a cargo de la Dirección de Vida Estudiantil y la estrategia “Yo me apunto” que coordinan los distintos Despachos de

la Ministra y Viceministros y conforman redes antiviolencia. El trabajo de redes que ha fortalecido la entrega de consolidados de documentos trabajando en un solo bloque unitario para el trámite de gestiones.

En la misma línea el personal supervisor educativo, menciona lo eficaz y oportuno de las revisiones como filtro de presupuestos, previo al envío del mismo al Departamento de Servicios Administrativos y Financieros, los avances del Plan Anual de Trabajo, los procesos de contratación administrativa del Programa de Alimentación y Nutrición Escolar y Adolescente (PANEA), la elaboración del Plan Quinquenal y el Plan Anual de Trabajo (PAT) por medio de encuestas y el análisis de casos de las instituciones. Además se tiene la aplicación de debidos procesos, la aplicación de estrategias innovadoras, el empoderamiento de los directores (as), el desarrollo del programa de conservación y medio ambiente y en algunos centros educativos, la correlación curricular y estudio de la transición entre ciclos: Preescolar-Primer año, Sexto-Séptimo, Noveno-Décimo.

m) La comunidad educativa y el personal en general, se ha incentivado con algunas acciones que favorecen la motivación, permanencia y el trabajo eficaz. Estas acciones se realizan en distintas Direcciones Regionales de Educación:

- Se otorga extra horario a los estudiantes para que reciban más lecciones de asignaturas complementarias.
- Proyectos de Mejoramiento de Rendimiento académico.
- Participación en actividades culturales y recreativas: Olimpiadas de matemáticas, Expo-Mate, Juegos y Festivales Deportivos, artísticos, Ferias Científicas y de la salud, el Proyecto Bandera Azul, Las ferias de Tecnologías Primaria y secundaria. Expo Joven, Expo Pyme, Expo Ingeniería, English Fest. Herramienta Alerta temprana, entre otros.
- Mejora del rendimiento académico en bachillerato y disminución del abandono escolar.
- Intercambio de actividades culturales con otras culturas.

- Ferias de inducción vocacional, éstas se realizan en una o dos sedes diferentes y se colocan stands de los diferentes colegios, para que de formas creativas expongan sus ofertas formativas a los estudiantes de sexto año de todas las escuelas del circuito.
 - Procesos de Inclusión
 - Programa de Educación Ambiental
 - Atención al fenómeno de droga
 - Celebración del día del educador a nivel de Circuito Educativo.
 - La implementación de una educación bilingüe intercultural- la búsqueda de una metodología autóctona.
 - Motivación al estudiante, brindándole técnicas de aprendizaje y Materiales elaborados con fines pedagógicos y de gestión.
 - Específicamente se tienen actividades que realizan algunos centros educativos, tales como el Concurso del Saber que Promueve el CTP de Sabalito para estudiantes de primaria, el Proyecto Investigadores de Pájaros de la escuela José Gonzalo Acuña y un Rojo por un Techo que promueve el Colegio Jorge Volio Jiménez para familias de escasos recursos de estudiantes de la comunidad estudiantil.
- n) Se han considerado experiencias exitosas también, aquellas que se relacionan con la coordinación para la dotación de mobiliario en las instituciones y otros proyectos relacionados con el mejoramiento y aprovisionamiento de la infraestructura y equipo con la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE).

h) Motivación

Haciendo referencia a las **estrategias que utiliza el personal supervisor educativo para motivar a los Directores y las Directoras de su Circuito Educativo**, se presentan las siguientes:

- a) Trabajo de equipo y colaborativo

- b) Las visitas colegiadas.

- c) Establecimiento de un diálogo permanente para lineamientos, decisiones y procesos administrativos circuitales, regionales y nacionales y en algunos casos un estilo de comunicación asertiva, horizontal, fluida y abierta, haciendo uso de los medios de comunicación digital ya que el tiempo no permite que esta sea en una forma más personalizada como realmente lo amerita.
- d) La información de los diagnósticos, boletines y evaluaciones que hacen algunos Supervisores y Supervisoras, tratan de develar las acciones de los Directores de los centros educativos.
- e) Por su parte se hace conciencia a los Directores y las Directoras de la importancia de participar en los diferentes certámenes y festivales del Circuito Educativo para que de esta manera se ofrezca una educación integral y de calidad. De esta manera se despierta en ellos el sentido de pertenencia por el circuito.
- f) De igual forma para incentivar al personal, los Supervisores y Supervisoras propician la participación de los Directores y las Directoras de centros educativos en procesos de Desarrollo Profesional y personal. Se coordina con el SEC, ANDE, ADEM para que distintos especialistas expongan un tema de interés que favorezca el desempeño. En uno de los Circuitos Escolares se ofreció un mini- taller donde se aplicó la técnica de círculo de influencia y círculo de preocupación con el objetivo de priorizar su labor administrativa.
- g) Reuniones dinámicas tipo convivio para el esparcimiento y la recreación.
- h) En los Consejos de Profesores se desarrollan temas como: Clima institucional, comunicación asertiva, toma de decisiones y liderazgo, con el fin de que sean un apoyo para trabajar con los colaboradores.

- i) Participación en conferencias o asesoramientos diseñados y ejecutados por la Dirección Regional de Educación, donde se invita en distintos momentos a los funcionarios: Unidocentes, Directores de Primaria, Directores y Directoras de centros educativos de Secundaria y otras modalidades educativas.
- j) Se les lleva a diferentes centros educativos del Circuito Escolar, con la finalidad de realizar intercambios de experiencias exitosas entre directores, intercambio de experiencias con otros circuitos del país y realizar las reuniones mensuales, permitiéndoles conocer diversidad de contextos en los que se encuentran distintas modalidades educativas y exponer buenas prácticas de gestión administrativa entre ellos.
- k) Dándole espacio a los comités para que desarrollen su trabajo o para que los Directores y las Directoras presenten una actividad administrativa innovadora que les ayuda a resolver alguna situación en la institución.
- l) De igual manera se leen reflexiones y se analizan o bien se invita algún motivador para que amenice la actividad y siembre semilla en beneficio del trabajo que se realiza.
- m) Se desarrollan talleres de motivación; conversatorios donde cada funcionario expone su criterio, preocupación y expectativas.
- n) Relacionado con la práctica de valores, algunos Supervisores procuran un trato cordial sincero y directo, respeto, amabilidad, valorando los esfuerzos que hacen por sacar adelante una tarea tan maravillosa como la educación, otorgando apoyo y confianza, modelando la transparencia, la ética profesional como sinónimo de un trabajo consolidado y de resultados exitosos; se les hace entrar en razón de que son una gran familia, tratando de que no solo se presenten problemas sino que detrás de estos problemas vengan consigo soluciones. Otros Supervisores y otras Supervisoras dan un acompañamiento constante a los procesos educativos, administrativos y

actividades sociales, en todas hay participación del Supervisor y de la Supervisora y eso hace la diferencia. Se promueve la sana convivencia y se fortalecen las relaciones humanas. Para esto, los Directores y las Directoras Regionales de Educación aluden la apertura de un excelente clima organizacional y trabajar en clima y cultura organizacional.

- o) En relación con la gestión, algunos Supervisores y algunas Supervisoras, dan espacios de esparcimientos donde pueden compartir e interactuar con los demás colaboradores sus Directores y Directoras a cargo; otros brindarán confianza, ayudándoles a ser más ejecutivos, se convierten en buenos escuchas y son respetuosos de las opiniones, escuchan sus estrategias para mejorar, tratan de ser muy transparentes con ellos, les incitan a que cada uno esté dispuesto al cambio constante y busque la eficacia en la excelencia de sus gestiones. Se les reconoce mediante certificados la excelente labor realizada. Reorganizan procesos entre todo el equipo para encontrar la manera más práctica para enfrentar nuevos retos y se ofrece asesoría en materia administrativa, manejo de conflictos.

- p) Incentivan los logros institucionales y personales en las reuniones, agradecen vía correo la colaboración dada al circuito, se valora el esfuerzo, se hace énfasis en la importancia de que su centro educativo participe y promueva actividades de integración, se realizan llamadas telefónicas a los Directores y a las Directoras para felicitarles por su alto desempeño, comparten actividades extra curriculares como en celebración de cumpleaños, de tradiciones entre otras, reconocimiento de esfuerzos y logros en las reuniones y actividades circuitales, actividades de salud ocupacional. De manera constante se les hace ver lo importante de la labor que realizan y lo importantes que son ellos; que contribuyen con el mejoramiento de la educación apuntando siempre hacia la calidad por el bienestar de los y las estudiantes, se les destaca lo positivo de su proceder, se les agradece la colaboración, eficacia y eficiencia, se les entrega oficios de felicitación y se otorga protagonismo.

Muy particularmente en Pérez Zeledón todos los años se selecciona un funcionario o una funcionaria que se destaca en cada circuito y se le brinda un reconocimiento por parte de la Dirección Regional de Educación.

- q) En relación a la gestión curricular, brindan los espacios y autonomía para generar las actividades extras que demanda el currículo educativo. Para la celebración de efemérides se visita a cada núcleo escolar, rotando y participando con ellos, en las diferentes fechas.
- r) Acompañamiento y apoyo en la toma de decisiones, así como colaboración en las actividades del Circuito Escolar. Una de las Supervisoras ha logrado identificar que lo más importante es mantenerse disponible, accesible para los compañeros y compañeras Directoras, en todas las dudas e inquietudes que tengan respecto a las labores a realizar, sientan que están acompañados y capacitados en los diferentes procesos que deben ejecutar y de esta manera, aportar lo procedente en cada caso específico.
- s) Apoyo para que cuenten con los recursos necesarios, materiales tanto digitales como físicos (Directrices, reglamentos y circulares que sustentan y apoyan la gestión administrativa).

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en relación con la influencia del personal supervisor de educación en la mejora de las capacidades de gestión de los centros educativos, se exponen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

En relación con las funciones del personal supervisor educativo:

- Existe una constante coordinación con el Departamento de Asesorías Pedagógicas de la Dirección Regional de Educación y el Departamento Administrativo y Financiero de las Direcciones Regionales de Educación.
- Los procesos de supervisión orientan a los Directores y a las Directoras de centros educativos para la correcta interpretación y aplicación de la política educativa vigente y en materia de planificación, organización y administración para la adecuada administración de los centros educativos públicos y sirve de referencia para la toma de decisiones de los Directores y Directoras.
- Como producto de las visitas de supervisión, se puede concluir que existe una diferencia de opiniones entre lo que menciona el personal supervisor de centros educativos, el personal director de centros educativos y el personal director de las Direcciones Regionales de Educación, con respecto a si informan oportunamente a los Directores y a las Directoras de centro educativo las inconsistencias encontradas. Este procedimiento, usualmente se hace, para velar porque se cumplan los planes de mejoramiento institucional, pero esto no se logra en un cien por ciento en los circuitos educativos.
- La orientación que brinda el personal supervisor de centros educativos, es base para la toma de decisiones del personal director de los centros educativos.
- Factores que impiden o limitan el ejercicio eficaz y eficiente de la supervisión de centros educativos, se relacionan con:

- Carecer de salud ocupacional.
- Las condiciones climáticas y estado de los caminos o rutas.
- La falta de asignación de códigos de Asistentes de Supervisión en algunos Circuitos Educativos.
- La duplicidad de información, el exceso de correos electrónicos y el poco tiempo de respuesta de los directores.
- El tiempo que debe ocupar en capacitaciones, videoconferencias y reuniones.
- La distancia que se debe recorrer para asistir al lugar en el que se convocan las reuniones, cuando se trata de la zona rural.
- La desmotivación causada por la desigualdad salarial en relación con sus funciones, incentivos, la inexistencia de vehículo oficial; tener que suplantar a Directores o Directoras cuando se presenta una incapacidad y no se gesta un nombramiento oportuno desde la Dirección de Recursos Humanos.
- Lo amplio del área geográfica que se debe cubrir en limitados intervalos de tiempo.

- Si los planes de mejora se basan en las recomendaciones que se ofrecen en las visitas de supervisión poniendo el acento en los procesos y en los resultados, se revalorizará el gusto por el trabajo bien hecho y promoverá un dinamismo orientado a su mejora continua. A partir de esto, el personal supervisor tiene claridad de hacia dónde se dirigen los centros educativos, de cómo ha de colaborar y apoyar las acciones propuestas desde la realidad en la que opera cada uno de estos y que contribuyen con la calidad de la educación de su Circuito Educativo; además puede sistematizar eventos que sirvan de modelo a otros centros, contar con información y datos oportunamente que sirvan de diagnóstico, realizar conscientemente una valoración de si sus recomendaciones son las más acertadas.

- Con el seguimiento que da el supervisor de centros educativos a los planes de mejora, el personal director de centro educativo se siente acompañado y cuenta con una referencia de para dirigir a su personal, realizar una correlación entre los hallazgos a partir de las visitas y lo que se ha propuesto el centro educativo en el desarrollo de cada una de las etapas del Modelo de Evaluación de la Calidad Educativa Costarricense (MECEC).

Relacionadas con la influencia de los procesos de Supervisión en el mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos públicos

- La asesoría técnico-administrativa que ofrecen los Supervisores y las Supervisoras de centros educativos, se caracteriza por ser acertada, oportuna y constante, permite la apertura al diálogo colegiado, se percibe con credibilidad por parte de los Directores y las Directoras y se apoya en otras dependencias del MEP para desarrollar temas específicos.

- Los temas que desarrollan de forma conjunta entre el personal supervisor educativo y el personal directivo de centros educativos, con mayor frecuencia son los referentes a los procesos de matrícula, formulación, seguimiento y valoración del PAT así como resultados del PIAD, la organización de ferias científicas y de las artes, además de la coordinación interna del MECEC.

- En relación con los mecanismos de Supervisión y según lo mencionado por el Departamento de Supervisión Nacional (especificado en el marco teórico de este estudio), los participantes no especifican si las visitas son iniciales, formativas, de seguimiento o evaluación, por lo que se desconoce el apoyo y si se cumple con lo especificado en cada tipo de visita.

- Haciendo referencia al sentido de pertenencia e identidad hacia el centro educativo el personal supervisor de centros educativos menciona que los talleres de núcleo han sido efectivos, pero consideran la necesidad de que se realicen actividades que logren impactar y favorecer la identidad y pertenencia en cada centro educativo, más no apuntan cómo ha de hacerse.

- Aludiendo a la planificación, parece que ha resultado el estilo de trabajo que en esta línea se ha realizado en las Direcciones Regionales de Educación y que tiene que ver con la participación de algunos miembros de la comunidad educativa, específicamente de los y las estudiantes.

- Muy positivamente se han empleado estrategias desarrolladas por las Direcciones Regionales Educativas, que conllevan a los centros educativos a ser eficaces.

- El trabajo de equipo conlleva a que se involucre la comunidad educativa con los proyectos del centro educativo; este logro permite que cada año, las familias, estudiantes y personal docente y administrativo participe con una visión conjunta hacia el logro de los objetivos y se identifique más con la misión de ese centro educativo.

- El sistema de comunicación entre Directores y Directoras de centros educativos y el personal supervisor, ha servido para dar realimentación a los superiores (Directores y Directoras Regionales de Educación), informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer los problemas actuales que se están viviendo en el centro educativo.

- En lo relativo a los análisis trimestrales que realiza el personal directivo de los centros educativos y la confección de planes remediales para subir el Rendimiento Académico, son satisfactorios, aunque todavía se requiere considerar el grado de logro de los efectos, la incidencia y reconocer los impactos.

- Los Supervisores y las Supervisoras no logran abarcar la totalidad de visitas colegiadas que se programan con el Consejo Asesor Regional desde el mes de enero de cada año y que deben realizarse en cada centro educativo bajo su jurisdicción.

- Cada Supervisor y Supervisora debe tener claridad de las distintas modalidades educativas que se ofrecen en el Circuito Educativo bajo su jurisdicción y conocer las características particulares en cuanto al currículo que se imparte, módulos horarios, entre otras.

En relación con las estrategias de supervisión implementadas para mejorar la capacidad de gestión de los centros educativos públicos.

- La revisión periódica del Programa de Supervisión Regional, sirve de mecanismo para adaptar nuevas acciones y apoyar la toma de decisiones en el nivel regional.

- Los diagnósticos como indicio de la evaluación también sirven de argumento que sustentan acciones futuras del personal supervisor de educación y el aprovechamiento de las que se tienen; sirven para identificar las necesidades básicas del servicio educativo y determinar estrategias para obtener otro tipo de apoyos. De esta manera, mediante los diagnósticos del Circuito Educativo se reconoce el contexto donde se desarrolla la tarea de supervisión y se establece el punto de partida de la perspectiva de desarrollo que se desea aplicar a los centros educativos a su cargo.

- En relación con la información, el personal supervisor de centros educativos menciona que se requiere de un correcto uso de la información automatizada, que realmente sea insumo para la toma de decisiones.

- La sobrecarga de trabajo administrativo limita el tiempo de acompañamiento del supervisor a los centros educativos y su participación y acompañamiento activo en actividades programadas.

- Las experiencias descritas por el personal supervisor y el personal director de centros educativos, develan una realidad que confronta los avatares en los distintos Circuitos Educativos, dado los distintos contextos, lugares, campo de acción y apoyos de todas las instancias involucradas en la gestión administrativa y curricular.

- Las estrategias utilizadas por el personal supervisor de centros educativos para motivar a los Directores y las Directoras de centros educativos, favorece la eficacia de las tareas en los Circuitos Escolares y evita la desmotivación laboral.

- El personal director de centro educativo sugiere que se organicen procesos de planificación participativos, donde se establezcan ambientes de convivencia y bienestar. Por su parte, los y las Directoras Regionales de Educación, recomiendan la vinculación de los estudiantes adolescentes a la planificación institucional y que se realicen planes de mejora para atender las urgencias y las necesidades que cada centro educativo tiene.

- La supervisión educativa es un medio de apoyo a la gestión institucional y pedagógica, concebida y desarrollada con el propósito de acompañar, monitorear, dar seguimiento a las tareas del centro educativo y centralizar la función de control sobre los resultados de los aprendizajes. En tal sentido, es el puente del que disponen las autoridades educativas para ejecutar la política educativa dirigida a la mejora de la calidad.

- Los funcionarios de cada Dirección Regional de Educación, desarrollan una variada cantidad de proyectos que surgen como iniciativa de la administración con el aval del Consejo Ministerial, esta situación afecta la gestión de la región educativa y conducen tanto al activismo como al desgaste de la comunidad educativa en cada uno de los centros educativos.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo con el estudio realizado y a los objetivos planteados, se recomienda:

- Que el personal supervisor de centros educativos:

En relación con sus funciones:

- Mejore los procesos de orientación y apoyo de la gestión de los centros educativos a su cargo.
- Potencie el desarrollo educativo institucional y del circuito; empodere a la persona directora del centro educativo como responsable de la educación a nivel institucional.
- Coordine más procesos de capacitación y asesoramiento del personal director de centros educativos.
- Evalúe el impacto de la educación que brinda cada centro educativo en su contexto próximo.
- Establezca métodos, procedimientos e instrumentos de supervisión idóneos.

- Procure la correcta interpretación y aplicación de la política educativa vigente y el cumplimiento de las funciones del personal directivo de centros educativos a cargo y en caso de incumplimiento, realizar el debido proceso de acuerdo con la normativa vigente.
- Revise y verifique la información que se remite a los Directores y las Directoras de los centros educativos procurando la correcta intención del mensaje y evite malos entendidos.
- Oriente responsablemente al personal directivo de centros educativos, cada vez que se considere pertinente, claro está, para ello requiere acercarse a los centros educativos bajo su jurisdicción y conocer las realidades que se presentan en cada uno de estos.

- En relación con su influencia:

- Modele un liderazgo transformacional, democrático y comunitario que conlleve a alcanzar altos niveles de satisfacción y de desarrollo, ejerciéndose de forma que incida positivamente en la comunidad educativa, abandonando postulados coercitivos y ejemplificadores y poniendo en práctica, según lo requiera cada situación, un estilo afiliativo.
- Fortalecer conocimientos de carácter investigativo, reflexivo, en el que participe la comunidad educativa y se diagnostique la condición actual de cada centro educativo.
- Mejore su habilidad comunicativa con los Asistentes de Supervisión, lo anterior con el fin de que se obtengan procesos de gestión eficaces.

- Profundice con los Directores y las Directoras de los centros educativos, en el desarrollo propiamente de los temas relacionados con el control interno, así como la inducción y capacitación para el personal.
- Promueva siempre el diálogo y la transferencia de saberes entre las direcciones de los centros educativos.

- En relación con sus estrategias de supervisión:

- Induzca al protagonismo e involucramiento en los proyectos de cada centro educativo.
- Procure que la totalidad de Directores y Directoras de centro educativo a su cargo, cuenten con las herramientas y habilidades para desempeñarse eficazmente en su puesto.
- Establezca indicadores que permitan evaluar o medir el impacto en un área específica cuando se obtienen resultados positivos, así como experiencias de articulación en el Circuito Educativo.
- Realice una revisión periódica del Programa de Supervisión Regional, permitiendo un análisis más consciente al finalizar el año y sirva de insumo para la nueva programación.
- Haga uso adecuado de las redes sociales, de la utilización del chat de telefonía móvil para coordinar acciones o actividades.
- Mejore el sistema de comunicación entre el nivel del Circuito Escolar y de centro educativo.

- Que el personal director de centro educativo:

- Enmarque dentro de su plan de trabajo, el monitoreo, investigación, sistematización y evaluación de un proyecto educativo de centro con el fin de que se evidencie, informe, comparta y sirva de referencia para diagnosticar y evaluar “lo que se hace” y “el para qué se hace”.
- Genere a partir de los resultados obtenidos en experiencias exitosas siempre espacios de reflexión y la crítica en docentes, estudiantes, familias y aliados estratégicos.
- Garantice la gestión correspondiente ante la Supervisión de centros educativos, para propiciar encuentros entre los centros o Circuitos Educativos, de manera que se puedan compartir experiencias exitosas, generar conocimiento, diseñar instrumentos de forma conjunta para el proceso de visitas y se evidencie la visión del proceso educativo de manera integral.

- Que los Directores y Directoras Regionales de Educación:

- Fortalezcan la capacidad de decisión a nivel institucional, circuital y regional.
- Orienten aún más la tarea del personal supervisor de centros educativos, de manera que el desempeño de sus funciones se vea acompañado, apoyado y comprendido.
- Se aseguren de que el Plan de Supervisión Regional parta de un diagnóstico de cada Circuito Educativo o de la Región Educativa e implemente procesos de contextualización de la Política Educativa y del currículo.
- Que en cada Dirección Regional de Educación, las acciones a partir del desarrollo del Programa Regional y del MECEC, contribuyan con el aseguramiento de la calidad desde el Preescolar hasta la Educación Secundaria.

Referencias bibliográficas

Aguerrondo, I. (2012) *El rol de la supervisión educativa en la gestión de las políticas públicas* IPEE/UNESCO Sede Buenos Aires. Argentina.

Amador, D y Villalobos, G (2017) *Algunos factores de la supervisión educativa que influyen en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Escuela Jacinto Ávila Araya, Palmares, Alajuela*. En: Tesis para optar por el grado de Administración Educativa.

Barrantes, R. (1999) *Investigación. Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Calvo Pontón, Beatriz; Zorrilla Fierro, Margarita M^a, Tapia García, Guillermo y Conde Flores, Silvia L. (2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. París, IPEE-UNESCO.

Cambronero, M. (2002) *Algunos factores de la supervisión educativa que influyen en la calidad del proceso enseñanza aprendizaje en la Escuela Jacinto Ávila Araya, Palmares, Alajuela. Informe de Seminario para optar por la Maestría en Administración de la Educación*. UNED, Alajuela, Costa Rica.

Circular DM-005-01-2017. Ampliación de la Circular DVM-A-01-2017 del Despacho del Viceministro Administrativo; y la aplicación del Decreto Ejecutivo No 39793.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill, Colombia.

Consejo Superior de Educación. (2008). *El centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense*. Ministerio de Educación Pública. Costa Rica, San José.

Consejo Superior de Educación. (1990). *Acuerdo de la Sesión 77-90*. Ministerio de Educación Pública.

C.R. Ministerio de Educación Pública. (1995) *Política Educativa hacia el Siglo XXI*. San José, Costa Rica 1995.

Cuarto Informe Del Estado De La Educación. *Informe Final Vigencia, alcances y desafíos del modelo de supervisión del MEP recuperado de: http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educacion/004/francis_modelo-de-supervision.pdf*

Decreto Ejecutivo No. 23489 (1994). *Reforma Organización Administrativa Oficinas Ministerio Educación*. San José, Costa Rica.

Decreto Ejecutivo N° 29572 (2005). *Reforma artículo 26 del Reglamento de la Carrera Docente, Decreto Ejecutivo N° 2235-EP del 4 de febrero de 1972 y sus reformas*. San José, Costa Rica.

Decreto Ejecutivo 35513-MEP. (2009) Organización administrativa de las Direcciones Regionales de Educación. Diario Oficial La Gaceta N° 187 del 25 de Setiembre del 2009. San José, Costa Rica. Consultado en http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=66309&nValor3=95628&strTipM=TC, el 5 de marzo de 2017.

Decreto Ejecutivo No. 36202-MEP (2010) *publicado en La Gaceta N° 195 del 7 de octubre de 2010, San José, Costa Rica.*

Dirección General de Servicio Civil. (2011). *Compendio Normativo de la Dirección General del Servicio Civil.* San José, Costa Rica.

Decreto Ejecutivo No. 36451 – MEP (2011). *Organización administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública. Diario Oficial, Gaceta 487 de Febrero del 2011, San José, Costa Rica.*

Decreto Ejecutivo No.34075-MEP. (2012), *Organización Administrativa de las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública. Diario Oficial La Gaceta No. 212, 5 de Noviembre del 2007.*

Decreto Ejecutivo No. 38170-MEP (2014), *la organización administrativa de las Oficinas Centrales Diario Oficial La Gaceta N° 31 del 13 de febrero del 2014. San José, Costa Rica*

Dirección General de Servicio Civil (2015). *MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES DOCENTES.* San José, Costa Rica.

Francis, S (2012) *Cuarto Informe del Estado de la Educación. Informe Final Vigencia, alcances y desafíos del modelo de supervisión del MEP.* Consejo Nacional de Rectores. San José, Costa Rica.

Gómez, K. *Gestión del proceso de inclusión de la población infantil con necesidades educativas especiales, en cuatro jardines de niños independientes* Revista Gestión de la Educación UCR. Volumen 3 Número 2, 2013 (julio-diciembre) > Gómez Coto

González, E. (2007). *Un modelo de supervisión educativa*. Laurus, vol. 13, núm. 25, septiembre-diciembre, pp. 11-35 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.

Recuperdo de: <https://www.unicef.org/lac/InformeCERunicef-mep2.pdf>

Hernández R. (2012) *La investigación cuantitativa. Actividad de Educación Continua*. Decanato CIDE. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

IPE Buenos Aires-UNESCO. (2000). *Desafíos de la Educación. Diez módulos dedicados a los responsables de la transformación educativa*. Ministerio de Educación de la Nación, Argentina.

Jabif, L. (2009). *Formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. Ministerio de Educación Pública. San José, Costa Rica.

Martín, E. (2010). *Supervisión Educativa. Módulo III A. Tema 3: Marco Teórico y conceptual de la Supervisión Educativa. Experto Universitario en Administración de la Educación*. MEC, OEI, UNED.

Ministerio de Educación Pública y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Costa Rica Noviembre, 2013 centros educativos rurales en Costa Rica

Ministerio de Educación Pública. (2011). Administración Chinchilla: 2010 – 2014. Líneas Estratégicas y Acciones de Implementación.

Ministerio de Educación Pública. (2014). Memoria Institucional 2006-2014. La Educación Subversiva: atreverse a construir al país que queremos. Litografía LIL, S.A. San José, Costa Rica.

Ministerio de Educación Pública. (2015). Manual del Supervisión de Centros Educativos. San José, Costa Rica.

Miranda, E. (2002) *La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de Supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1–2), 2002 I Zaragoza, España.

Noguera, J. (2005) *Características del proceso de supervisión en el Liceo Mauro Fernández Acuña y propuesta de un modelo de supervisión Tesis (magíster en educación con mención en administración educativa) Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado. Facultad de Educación.*

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura OEI. (2008). Seminario Permanente de Supervisión Educativa Iberoamericano: Participación de las Supervisiones Educativas de Costa Rica, Guatemala, Panamá y República Dominicana. Memoria de los Instrumentos y Protocolos Desarrollados. Madrid. España.

Pozner, P. (2000) *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IIIPE Buenos Aires - UNESCO, Buenos Aires, Argentina.*

Resolución 3566-2016, emitida por el Despacho de la señora Ministra Sonia Marta Mora Escalante.

Salazar, F. (2012). *Cuarto informe del Estado de la Educación, Informe Final Vigencia, alcances y desafíos del modelo de supervisión del MEP. San José, Costa Rica.*

Tristan, A, (2003) *Asesoramiento educativo en las escuelas indígenas de Talamanca. UNED España.*

Vargas-Gamboa, María C. (2016). *Estudio para el desarrollo de actitudes y comportamientos de liderazgo en las personas que ocupan el puesto de Director de Colegio Técnico Profesional en la Región Educativa de Desamparados, Costa Rica. (Tesis Doctoral)*. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación (MIDE). Universitat de València.

Viquez Rodríguez, Enio. (1989). *La supervisión Educativa en Costa Rica. Tesis para optar por el grado de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos especialización: Supervisión y Currículum*. MEP. División de Operaciones. San José, Costa Rica