



Universidad Científica del Perú - UCP
*Registrado en el Asiento N° A00010 de la Partida N° 11000318, Personas Jurídicas de Iquitos,
Superintendencia de los Registros Públicos - SUNARP*

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN

**AUTOR (as): Betty Mercy RÍOS DE FREITAS
Sulamita ORBE RIVERA**

ASESOR : Dr. Luis Ronald RUCOBA DEL CASTILLO

Enero - 2018

**SAN JUAN BAUTISTA – PERÚ
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA**



Universidad Científica del Perú

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Con Resolución Decanal N°007 – FEH – U.C.P – 2018 del 04 de enero de 2018, la FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP designa como Jurado Evaluador y Dictaminador de Sustentación de Trabajo de investigación a los Señores:

- Dra. Delia Perea Torres.....Presidente
- Dra. Claudet Cadillo López.....Miembro
- Mgr. Cecilia Ríos Pérez.....Miembro

En Iquitos, siendo las 18:00 horas del día martes 16 de enero de 2018, en las instalaciones de la UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP, se constituyó el Jurado para escuchar la sustentación y defensa del Plan de Trabajo de Investigación Titulado " **SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA**"

Presentado por el o (los) sustentantes:

BETTY MERCY RÍOS DE FREITAS
SULAMITA ORBE RIVERA

Como requisito para optar el Grado Bachiller en Educación.

Luego de escuchar la Sustentación y formuladas las preguntas las que fueron: *ASPECTOS PEDAGÓGICOS*

El jurado después de la deliberación en privado llegó a las siguientes conclusiones:

1. La Sustentación es: *APROBADO: MAGNA CUM LAUDE (17-18)*
2. Observaciones: *NINGUNA*

En fe de lo cual los miembros del jurado firman el acta.

[Signature]

Dra. Delia Perea Torres
Presidente

[Signature]

Dra. Claudet Cadillo López
Miembro

[Signature]

Mgr. Cecilia Ríos Pérez
Miembro

CALIFICACIÓN:	Aprobado (a) Suma Cum Laude	15 - 20
	Aprobado (a) Magna Cum Laude	17 - 18
	Aprobado (a) Cum Laude	15 - 16
	Aprobado (a)	13 - 14
	Desaprobado (a)	00 - 12

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA

**GRADUANDO : Betty Mercy RÍOS DE FREITAS
Sulamita ORBE RIVERA**

SECCIÓN : BACHILLER

MENCIÓN : EDUCACIÓN

MIEMBROS DEL JURADO



**Dra. DELIA PEREA TORRES
PRESIDENTE**



**Dra. CLAUDET CADILLO LÓPEZ
MIEMBRO**



**Mgr. CECILIA RÍOS PÉREZ
MIEMBRO**

Fecha: 16 de Enero del 2018
San Juan Bautista – Maynas - Loreto

DEDICATORIA

*A Mi Esposo e Hijos con Cariño.
A la Universidad Científica del Perú
como motivo de formación Profesional*

Mercy

DEDICATORIA

*A Mi Esposo Sr. Augusto Sosa
A mis hijos: Ester y Daniel con Cariño.
A la Universidad Científica del Perú
como motivo de formación Profesional.*

Sulamita

ÍNDICE

	Pág.
Página de Aprobación	ii
Dedicatoria	iv
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
Capítulo I: Supervisión Pedagógica	
1. Supervisión Pedagógica	01
2. Deslinde Terminológico entre Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico	03
3. Definición de Supervisión Pedagógica	04
4. Funciones de la Supervisión Pedagógica	05
5. Objetivos de la Supervisión Pedagógica	08
6. Principios de la Supervisión Pedagógica	08
7. Características de la Supervisión Pedagógica	10
8. Clases de Supervisión Pedagógica	11
9. Técnicas e Instrumentos de Supervisión Pedagógica	12
10. Perfil del Supervisor Pedagógico	13
11. Etapas de la Supervisión Pedagógica	14
Conclusiones y Recomendaciones	17
Referencias Bibliográficas	19

SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA

**AUTOR (as): Betty Mercy RÍOS DE FREITAS
Sulamita ORBE RIVERA**

RESUMEN

En el control de calidad de la educación se advierte deficiencias, omisiones, tergiversaciones, incumplimientos, reincidencias y agravantes y es más no se aplica las medidas correctivas del caso; si después de una supervisión no se va a estimular la muy buena labor de los docentes a se va silenciar las acciones educativas de tantos otros para qué sirve la supervisión educativa, no tiene objeto, la política educativa se ve convertida en dejar hacer, dejar pasar. La superación se hace encubridora, las normas se quiebran y se da fácil acceso al libertinaje administrativo y pedagógico¹.

El servicio de supervisión educativa está destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación, mediante el asesoramiento, la promoción y evaluación del proceso educativo y de su administración. Se ofrece en forma permanente y organizada, lo cual indica el alcance, propósito y naturaleza de la supervisión educativa. Sin embargo, en el terreno práctico se constata que tanto a nivel nacional como a nivel de institución educativa, existe una carencia o defectuosa implementación de un mecanismo operacional de control y regulación de la acción educativa. Se observa que los egresados del sistema, el éxito de los alumnos y otros no se evalúan cuidadosamente y la información acerca de su eficiencia no fluye con la rapidez suficiente para hacer los cambios necesarios tendientes a mejorar su rendimiento en función de las metas establecidas².

El presente estudio se centra en conocer la SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA. Importante en lo teórico porque los resultados de la investigación podrán incorporarse al conocimiento teórico científico. En lo metodológico porque orienta la forma de operacionalizar la variable en estudio, el que permitirá la elaboración del instrumento de recolección de datos. En lo práctico porque permitirá la resolución de problemas relacionado a la Supervisión Pedagógica y en lo social porque los beneficiarios de la investigación será la comunidad educativa.

PALABRAS CLAVE: SUPERVISIÓN. PEDAGÓGICA.

¹ CALERO, M. (2000) *Supervisión Educativa. S/E. Perú, p. 18*

² MUÑOZ, J. (2005) *Manual de Supervisión Educativa, S/E. Perú, p. 14 – 15*

PEDAGOGICAL SUPERVISION

**AUTOR (as): Betty Mercy RÍOS DE FREITAS
Sulamita ORBE RIVERA**

ABSTRACT

In the quality control of education, deficiencies, omissions, misrepresentations, non-compliances, recidivism and aggravations are noticed and the corrective measures of the case are not applied; if after a supervision is not going to stimulate the very good work of teachers to silence the educational actions of so many others for what educational supervision serves, has no purpose, education policy is converted into letting do, let go. The overcoming becomes concealing, the rules are broken and there is easy access to administrative and pedagogical debauchery.

The educational supervision service is aimed at improving the quality and efficiency of education, through counseling, the promotion and evaluation of the educational process and its administration. It is offered in a permanent and organized manner, which indicates the scope, purpose and nature of educational supervision. However, in the practical field it is found that both nationally and at the level of educational institution, there is a lack or defective implementation of an operational mechanism of control and regulation of educational action. It is observed that the graduates of the system, the success of the students and others are not evaluated carefully and the information about their efficiency does not flow quickly enough to make the necessary changes tending to improve their performance according to the established goals.

The present study focuses on knowing the PEDAGOGICAL SUPERVISION. Important in theory because the results of research can be incorporated into scientific theoretical knowledge. Methodologically, because it guides the way to operationalize the variable under study, which will allow the development of the data collection instrument. In practice because it will allow the resolution of problems related to Pedagogical Supervision and socially because the beneficiaries of the research will be the educational community.

KEY WORDS: SUPERVISION. PEDAGOGICAL.

INTRODUCCIÓN

El proceso de supervisión como parte de un sistema educativo está destinado a lograr un alto nivel de organización, eficiencia y eficacia en el quehacer educativo, en cuanto a que promueve el correcto funcionamiento de los aspectos físicos, organizacionales y del personal involucrado en el mismo.

Como parte de la función supervisora, incorpora el monitoreo pedagógico como estrategias de seguimiento destinado a identificar de manera sistemática la calidad de desempeño de un sistema, sub-sistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o los cambios pertinentes y oportunos para el logro de resultados y efectos en el entorno; asimismo, inserta el acompañamiento pedagógico entendido como un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, especialistas y docentes, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa. (Ministerio de Educación – Perú, 2009)³. En este sentido, la supervisión educativa, a través del monitoreo y el acompañamiento pedagógico se vislumbra como un proceso que garantiza la calidad y el éxito en las instituciones educativas por el hecho de que promueve procesos de formación, innovación y cambio.

El estudio “**SUPERVISIÓN PEDAGÓGICA**”, es de mucha importancia en todas las Instituciones Educativas, sean estas públicas o privadas. En ese sentido nos planteamos como objetivos:

Objetivos General

Conocer el proceso de la Supervisión Pedagógica a partir de sus dimensiones básicas.

Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el proceso de función de control pedagógico en la supervisión
- ✓ Analizar el proceso de función monitoreo pedagógico en la supervisión
- ✓ Analizar el proceso de función acompañamiento pedagógico en la supervisión

El trabajo de investigación aborda 1 capítulo, a decir:

Capítulo I: “Supervisión Pedagógica”, sobre el análisis de 11 puntos fundamentales.

³ **MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PERÚ (2009). Lineamientos y estrategias para la Supervisión Pedagógica. MINEDU-Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Lima-Perú. Pág. 7**

Además Planteamos las respectivas conclusiones y recomendaciones, adjunto la respectiva referencia bibliográfica.

En cuanto dificultades, que por cierto, siempre existen, destaca la bibliografía actualizada y el tiempo, pero superados con dedicación, lo que nos permite presentar este modesto trabajo de investigación con fines de obtener el Grado Académico de Bachiller en Educación.

Nuestro mayor agradecimiento a la Universidad Científica del Perú. Institución que hoy nos da la oportunidad de ampliar y profundizar nuestras convicciones personales y así desenvolvemos en el futuro como eficientes y eficaces profesionales de la Educación, y agradecido de la Universidad que nos forma.

Las Autoras

Capítulo I: Supervisión Pedagógica

1. Supervisión Pedagógica.

El concepto de supervisión ha sufrido cambios de notable importancia que conviene precisarlos, por lo menos en sus aspectos más sustantivos, para lograr una cabal comprensión de su actual significado y alcances en la dinámica del sistema educativo⁴.

Al término supervisión, ordinariamente, se le asigna distintos significados. Cada persona hace su interpretación de acuerdo a su particular experiencia, sus necesidades e intereses. Así por ejemplo, un supervisor puede conceptuarla como un recurso positivo para mejorar la labor educativa; un profesor puede considerarla como una amenaza a su estabilidad laboral; otro docente, en cambio, puede identificarla como una acción de apoyo y colaboración se cree que esta diversidad de enfoques se debe sobre todo a la falta de una información clara sobre la evolución conceptual del término, fenómeno que se ha dado como respuesta o adecuación a los cambios en las concepciones de la educación y la administración⁵.

El análisis de la evolución cualitativa del concepto de supervisión, permite identificar básicamente tres enfoques⁶ que han precedido a la concepción actual. Ellos tuvieron vigencia considerable y se sucedieron en el orden que a continuación se caracteriza muy brevemente:

1. La Supervisión como inspección Autocrática. La supervisión, según este primer enfoque, es concebido como un instrumento de vigilancia y fiscalización de las actividades de enseñanza, centrado exclusivamente en el salón de clases. La función de los inspectores era eminentemente impositiva y coercitiva; autocrática y sancionadora. Ellos observaban y decidían, arbitrariamente, las acciones correctivas a seguir. Los maestros, por su parte, debían limitarse a cumplir con lo prescrito.
2. La Supervisión como Autoridad Intelectual. Este enfoque, también denominado "inspección liberal" surge con la debida importancia que

⁴ MUÑOZ, J. A. (2005) *Manual de Supervisión Educacional, 2da edición, S/E. Perú, p. 17 – 19*

⁵ MUÑOZ, J. A. (2005) *Supervisión Educativa. S/E. Perú, p. 22*

⁶ ARCE, A. (2000) *Supervisión Educativa. Primera edición. Ediciones Abedul. Perú, p. 62*

comienza a darse a la capacitación del supervisor. Se caracteriza porque la acción supervisora se constituye en un instrumento correctivo de asesoramiento y orientación. El supervisor entonces, asume su rol en términos liberales o amistosos, pero aún, con clara tendencia a la autosuficiencia y a la verticalidad en la toma de decisiones.

3. La Supervisión como Acción de Estímulo. Esta concepción, identificada por algunos como "psicologista", propugna una acción de liderazgo consistente, destinada a captar simpatía y colaboración para el mejor cumplimiento de la labor docente. Se efectúa en equipo, a través de una relación horizontal entre el supervisor y los supervisados, estimulando, de esta manera, la iniciativa y la participación de los docentes en la superación de defectos o limitaciones en su desempeño profesional.

En la actualidad la Supervisión Pedagógica⁷ es conceptualizada como una función sistémica de diagnóstico, pronóstico y de retroalimentación, orientada al mejoramiento del servicio educativo y al desarrollo personal del supervisado. Este enfoque, enriquecido desde luego con los últimos avances de la ciencia y la tecnología, concibe la supervisión como una acción científica, creadora, democrática, estimuladora y orientadora.

Las muchas definiciones de supervisión educativa propuestas por distintos autores en las tres últimas décadas, coinciden generalmente en lo esencial; sólo se distinguen unas de otras por el énfasis que otorgan a determinados aspectos.

ANNE HICK: "La supervisión escolar debe entenderse como orientación profesional y asistencia, dadas por personas competentes en materia de educación, cuándo y dónde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de la enseñanza y el aprendizaje".

NEAGLEY Y EVANS: "La moderna supervisión escolar es pues, la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: El alumno, el maestro o profesor, el padre o alguna otra persona interesada en el problema".

⁷ MUÑOZ, J. A (2005) *Manual de Supervisión Educativa*, 2da. Edición. S/E. Perú, p. 24 – 25

BURTON Y BRUCKER: "La supervisión escolar consiste en un servicio técnico destinado fundamentalmente a estudiar y mejorar en cooperación todos los factores que influyen en el crecimiento del alumno".

MANUEL FERMIN: "La supervisión docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo".

MINISTERIO DE EDUCACION: "El Servicio de Supervisión Educativa está destinado al mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación mediante el asesoramiento, la promoción y la evaluación del proceso educativo y de su administración. Se ofrece en forma permanente y organizada conformando un sistema".

2. Deslinde Terminológico entre Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico

Para comprender la concepción de la supervisión pedagógica en el país es importante precisar los términos y acepciones que se vinculan a ella. Al respecto el Consejo Nacional de Educación (2007)⁸, precisa lo siguiente:

“Supervisión, es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para los centros educativos y las funciones de directores y docentes (...).”

“Monitoreo, es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados. (...).”

“Acompañamiento, es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales, una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes a su práctica”.

⁸ *CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (2007). Programa de Acompañamiento Pedagógico. Para mejorar aprendizajes en las Instituciones educativas de áreas rurales. Consejo Nacional de Educación. Diciembre 2007. Pág. 13*

3. Definición de Supervisión Pedagógica

De acuerdo con el Ministerio de Educación – Perú (2009),⁹ conceptualiza la Supervisión Pedagógica como aquel:

“...proceso técnico de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa descentralizada. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones”.

Precisa, asimismo, que:

“Como proceso incorpora el *monitoreo pedagógico* como estrategias de seguimiento destinado a identificar de manera sistemática la calidad de desempeño de un sistema, sub-sistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o los cambios pertinentes y oportunos para el logro de resultados y efectos en el entorno; y el *acompañamiento pedagógico* entendido como un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, especialistas y docentes, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa”. (Ministerio de Educación – Perú, 2009)¹⁰

En esa misma línea de ideas se ubica Briggs (2000)¹¹, quien señala que: “la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas”.

Desde esta perspectiva la supervisión pedagógica garantiza una acción más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más humano con todos los agentes y actores educativos, especialmente a los docentes; dando pase a la creatividad y criticidad, dejando de lado la búsqueda de errores para mal juzgar y sancionar (Ministerio de Educación, 2009).¹²

⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PERÚ (2009). *Lineamientos y estrategias para la Supervisión Pedagógica*. MINEDU-Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Lima-Perú. Pág. 6

¹⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PERÚ (2009). *Óp cit.* Pág. 7

¹¹ BRIGGS, L. (2000). *La Supervisión*. Editorial Mc. Graw Hill - México. Pág. 5

¹² MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PERÚ (2009). *Lineamientos y estrategias para la Supervisión Pedagógica*. MINEDU-Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Lima-Perú. Pág. 7

La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales

4. Funciones de la Supervisión Pedagógica

En el contexto educativo del siglo XXI, la supervisión aparece ampliamente impregnada por la concepción de lo que conocemos como acompañamiento pedagógico, en tanto “acción de asesoramiento”; o por la concepción de monitoreo, que supone “acciones de recojo sistemático de información”. Sin embargo, como ya se vio en los acápites anteriores, no son conceptos de la misma jerarquía sino que tanto el acompañamiento como el monitoreo, son funciones de la supervisión pedagógica, que al igual que la función de control, se ejercen en forma sincrónica y de acuerdo a objetivos previamente determinados. Veamos en detalle cómo se articulan estos conceptos y cómo se operativizan en la práctica.

a) Función de control. Según el Ministerio de Educación (2009)¹³, el control es la función administrativa de la supervisión, caracterizada por la aplicación de proceso de verificación del cumplimiento de la normatividad que rige para las instituciones educativas y las funciones de los profesionales de la educación, orientado a garantizar el desarrollo adecuado del año escolar. Si bien el Estado promueve la autonomía administrativa, institucional y pedagógica en las instancias de gestión educativa descentralizada, no excluye la necesidad del control, por el contrario, lo hace más necesario para verificar y juzgar las prácticas en función de políticas educativas y normas legales pertinentes; procesos de aprendizaje en el aula e instrumentos pedagógicos; propuestas metodológicas; uso de materiales educativos (uso de recursos y materiales educativos); cumplimiento de horas efectivas de clase; cumplimiento del Plan Anual de Supervisión, entre otros.

¹³ **MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009).** *Manual de Supervisión Pedagógica. Área de Supervisión Educativa. Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Lima. Pág, 7*

La función de control se ejerce con mayor énfasis durante la supervisión general, que se realiza bajo la forma de misiones de supervisión pedagógica.

b) Función de monitoreo. De acuerdo con el Ministerio de Educación (2009)¹⁴, el monitoreo es la función que consiste en el recojo, análisis y procesamiento de datos que, interpretados, se convierten en información útil para la toma de decisiones oportunas de carácter técnico para la mejora de los procesos pedagógicos a nivel de aula y la obtención de resultados en la gestión pedagógica, de acuerdo a estándares previstos en el sistema. Como estrategia de seguimiento, está orientado a identificar de manera sistemática y periódica la calidad de desempeño de un sistema, subsistema o proceso para verificar el avance en la ejecución de metas (eficacia), la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance (eficiencia) y la consecución de objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), con el propósito de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos y/o necesidades a efectos de introducir los ajustes da los cambios pertinentes, que aseguren el logro de resultados y efectos en el entorno.

En ese sentido el monitoreo pedagógico permite:

- Hacer un seguimiento, registro y análisis oportuno de los procesos de enseñanza- aprendizaje y los factores asociados.
- Tomar decisiones estratégicas sobre la base del análisis del entorno y observación del avance y/o cumplimiento de los objetivos educativos, con énfasis en los logros y resultados de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes.
- Reportar resultados cuantitativos y cualitativos a través de un sistema de difusión a los involucrados en interesados, usando un soporte científico tecnológico a través de los medios informáticos y tecnológicos.
- Propiciar hipótesis, nuevas propuestas y alternativas de mejoras, con un sistema rápido, confiable y preciso.

¹⁴ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). *Óp cit.* Pág. 8

c) Función de acompañamiento. De acuerdo con el Ministerio de Educación (2009),¹⁵ es la función pedagógica de la supervisión orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de interaprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución.

Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y el análisis del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos generando emprendimientos sociales y culturales. Incluye algunas consultas a los estudiantes, y otros procedimientos vinculados a la investigación acción.

El acompañamiento como servicio está orientado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadoras de programas, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión educativa de la institución educativa.

El enfoque de la asistencia técnica está centrado en revalorar las prácticas pedagógicas del docente y que este proceso sea estimulante al posibilitar experiencias de éxito cotidianas que los animen y sostengan en su proceso de mejoramiento continuo.

Tanto la función de monitoreo como de acompañamiento, se ejerce con mayor énfasis durante las supervisiones especializadas que realizan las Direcciones Generales y Pedagógicas del Vice Ministerio de Gestión Pedagógica, en estrecha coordinación con las Direcciones Regionales de Educación de todo el país.

¹⁵ **MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009).** *Manual de Supervisión Pedagógica. Área de Supervisión Educativa. Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Lima. Pág, 9*

5. Objetivos de la Supervisión Pedagógica

En concordancia con el Plan Estratégico Sectorial Multianual, se asume los siguientes objetivos (Ministerio de Educación, 2009)¹⁶:

❖ **Objetivos generales:**

- a) Incrementar niveles de calidad y equidad de los servicios del Sector Educación.
- b) Promover el conocimiento y la práctica de ciencia, tecnología, cultura y deporte.
- c) Asegurar la implementación de las políticas del sector en los gobiernos regionales y locales, con participación de la sociedad y el sector y privado.

❖ **Objetivos específicos:**

- a) Recabar información relevante y actualizada sobre la gestión educativa y sus resultados, e integrar de manera coherente los datos de los diversos contextos educativos.
- b) Establecer mecanismos que ayuden y estimulen a los agentes educativos para mejorar su intervención en función de los estándares educativos nacionales, a través de su involucramiento y participación responsable.
- c) Tomar decisiones estratégicas en todas las instancias de la gestión educativa descentralizada orientas a mejorar la calidad de la supervisión pedagógica sobre la base de un mapa integral de los problemas, resultados e impactos de la labor educativa.

6. Principios de la Supervisión Pedagógica

La supervisión pedagógica se sustenta en los principios de la educación peruana: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación. (Ministerio de Educación (2003)¹⁷

¹⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). *Plan Estratégico Sectorial Multianual, Lima-Perú.*

¹⁷ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2003). *Ley General de Educación, Ley N° 28044, art. 8)*

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2009)¹⁸, la supervisión pedagógica se sustenta en los siguientes principios, a saber: cooperación, concertación, oportunidad, objetividad y practicidad.

- ✓ **Cooperación:** La supervisión pedagógica debe desenvolverse con espíritu de colaboración entre el supervisor, el supervisado y los demás agentes que contribuyen al logro de los aprendizajes previstos, haciéndolos sentir trascendentes e importantes. La comunicación asertiva y la empatía son claves en la supervisión pedagógica, así como la estimulación y el reconocimiento a la innovación a la eficiente labor docente. La cooperación implica la suma de esfuerzos, la identidad y corresponsabilidad de los actores educativos y sus pares, la reciprocidad, la compensación de las buenas prácticas y los resultados, pero también la firmeza en salvaguardar los intereses y necesidades de formación integral del educando.
- ✓ **Concertación:** La supervisión pedagógica debe promover el espíritu de participación y concertación sobre en la toma de decisiones estratégicas en todas las instancias de gestión descentralizada, respetando y valorando la personalidad y las diferencias individuales, y contribuyendo a mantener un clima institucional favorable para las buenas relaciones entre los agentes educativos.
- ✓ **Oportunidad:** La supervisión pedagógica debe constituirse en una actividad permanente del proceso educativo, que permita identificar y anticipar necesidades específicas y brindar con oportunidad estrategias y contenidos diferenciados, así como también garantizar el logro de los objetivos previstos en su plan de acción.
- ✓ **Objetividad:** La supervisión pedagógica debe perseguir la objetividad, lo que amerita planear y desarrollar algún tipo de investigación científica de manera que el conocimiento y la información producida se fundamente en hechos comprobados y no en suposiciones de corte subjetivo y empírico, recurriendo preferentemente a la investigación acción y a la sistematización de experiencias. Por lo tanto se ha de diseñar y organizar un conjunto de estrategias, técnicas e instrumentos que permitan determinar un mapa

¹⁸ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). *Óp cit. Pág. 11-12*

integral de los problemas, resultados e impactos de la labor educativa; y establecer mecanismos válidos para el mejoramiento del proceso de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a la realidad inmediata y en función de estándares.

- ✓ **Practicidad:** La supervisión pedagógica se concreta en el campo, por lo tanto se debe privilegiar la observación directa de los procesos pedagógicos en el lugar de los hechos educativos, y verificar si el docente está enseñando lo que tiene que enseñar y si el alumno está aprendiendo lo que tiene que aprender y saber hacer, de acuerdo a estándares nacionales, regionales, locales e institucionales; sin limitarse a la revisión documental. La información que se obtenga en estos términos, y sus factores asociados, es información útil para la toma de decisiones.

7. Características de la Supervisión Pedagógica

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2009)¹⁹, la supervisión pedagógica asume las siguientes características:

- a) **Formativa y motivadora**, deja de lado la búsqueda de errores para mal juzgar y sancionar, para convertirse en una acción enriquecedora y formativa, de ideas y acciones que impulsen y hagan efectiva la superación, realimentando y proporcionando información confiable para la toma de decisiones y ofreciendo orientación y asesoría para fortalecer su práctica pedagógica, superando limitaciones, dificultades y distorsiones del proceso pedagógico. Brinda apoyo y estimula el trabajo docente (de la institución) generando espacios de reflexión y construcción sobre su desempeño (de cada uno de los involucrados).
- b) **Abierta y participativa**, facilita un trato horizontal y humano con todos los agentes y actores educativos, fortaleciendo las relaciones de las instancias de gestión educativa descentralizada y promoviendo la participación de la comunidad (educativa) en los procesos de supervisión.
- c) **Permanente e integral**, en cuanto atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo, incorporando el monitoreo y el

¹⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). *Manual de Supervisión Pedagógica. Área de Supervisión Educativa. Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Lima. Pág. 12-13*

acompañamiento pedagógico para contribuir con el mejoramiento de la calidad educativa en las instituciones y formación integral de los estudiantes.

- d) **Sistemática**, en su manera de ser administrada, la misma que mantiene concordancia entre sus etapas, técnicas, procedimientos e instrumentos; en procura la objetividad, planificando, verificando, analizando y evaluando con imparcialidad. La supervisión se apoya en la investigación acción y la sistematización; por lo tanto las soluciones propuestas cuentan con basamento teórico y se evidencian en resultados, optimizando la práctica pedagógica.
- e) **Flexible**, en cuanto a las formas en que se ofrece a sus exigencias y a su adaptación a la realidad local; da pase a la creatividad y criticidad, incidiendo en el segmento más pobre del sistema educativo. La supervisión pedagógica obedece al contexto social al cual va dirigido sin perder de vista los lineamientos básicos y las políticas locales, regionales y nacionales.

8. Clases de Supervisión Pedagógica

Según el Ministerio de Educación (2009)²⁰, la supervisión pedagógica se clasifica de la siguiente manera:

a) Por la amplitud con que se efectúan:

- ✓ **Generales:** Cuando se supervisan aspectos esenciales de carácter técnico-pedagógico que realiza la entidad supervisora en las diferentes etapas, niveles y modalidades. En el caso del Ministerio de Educación la supervisión pedagógica tiene lugar mediante las Misiones de Supervisión Pedagógica
- ✓ **Específicas o especializadas:** Cuando se supervisa de aspectos técnico-pedagógicos en un nivel o modalidad; es decir, los aspectos diferenciados en las modalidades y variantes de la educación diversificada. Esta supervisión las realizan las Direcciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de acuerdo a los programas

²⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). *Manual de Supervisión Pedagógica. Área de Supervisión Educativa. Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Lima. Pág, 12-13*

y actividades a su cargo, en coordinación con las Direcciones Regionales de Educación, las unidades de Gestión Educativa Local.

b) Por la oportunidad en que se realizan:

- ✓ **Previstas:** Cuando se efectúa en cumplimiento de lo programado en el Plan Operativo de la entidad que realiza la supervisión de acuerdo a su respectivo ámbito de influencia. Las diferentes instancias de gestión educativa priorizan y garantizan la ejecución del Plan Anual de Supervisión Pedagógica, aprobado con acto resolutivo.
- ✓ **No previstas:** Cuando se realizan sin estar programadas en el Plan Operativo y a solicitud del titular de una entidad del sector o por las necesidades de verificación y asesoramiento.

c) Por el conocimiento que los supervisores tengan sobre su realización:

- ✓ **Notificadas:** Cuando se dan a conocer formalmente al titular de la entidad que será supervisada, mediante documento oficial.
- ✓ **Inopinadas:** Cuando se realizan sin aviso a la entidad por supervisar.

9. Técnicas e Instrumentos de Supervisión Pedagógica

Las técnicas e instrumentos de supervisión pedagógica son el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve el sistema de supervisión y monitoreo para recoger información útil, pertinente y oportuna sobre la marcha de los procesos pedagógicos, programas y proyectos educativos.

En la supervisión y el monitoreo se hace uso de diversas técnicas e instrumentos de recojo de información. Su elección se hace en función de los aspectos que se desea monitorear.

El Ministerio de Educación (2007)²¹, presentan algunos aspectos que podrían ser supervisados y monitoreados, así como los instrumentos más pertinentes para recoger la información de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

²¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2007). "Hacia un sistema de supervisión, acompañamiento y monitoreo". Documento de Trabajo. Taller Macrorregional de Especialistas DRE y UGEL. Dirección Nacional de Educación Básica Regular. Febrero 2007. Lima-Perú. Pág. 10-11.

ASPECTOS A SUPERVISAR Y MONITOREAR	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima en el aula ▪ Conducción de las sesiones de aprendizaje ▪ Evaluación de los aprendizajes ▪ Tutoría 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de observación del desempeño docente en aula
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificación curricular ▪ Programación curricular 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lista de cotejo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima escolar ▪ Diversificación ▪ Programación ▪ Evaluación de los aprendizajes ▪ Tutoría ▪ Organización de la IE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupo focal ▪ Entrevista ▪ Encuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario para docentes • Cuestionario para directores • Cuestionario para estudiantes

Fuente: Ministerio de Educación (2007).

10. Perfil del Supervisor Pedagógico

El supervisor pedagógico es una persona que ejerce influencia dentro de un grupo determinado a través del dominio de hechos, técnicas, habilidad consultiva, persuasión y capacidad para exhortar, demostrando eficiencia profesional y conducta basada en los principios de supervisión pedagógica²².

Según el Ministerio de Educación (2009), estas son las características básicas del perfil del supervisor pedagógico:

- a) Colaborador.
- b) Asertivo y empático.
- c) Motivador.
- d) Concertador y persuasivo.
- e) Eficiente y oportuno.
- f) Actualizado.
- g) Investigador e innovador.

²² CALERO, M. (2008) *Supervisión Educativa*. S/E. editorial San Marcos. Perú, p. 21 – 38

- h) Práctico.
- i) Ético.

11. Etapas de la Supervisión Pedagógica

El trabajo de la supervisión y por ende el del supervisor no debe ser casual, esporádico e improvisado, sino que por el contrario debe consistir en una actividad planificada y llevarse a cabo de manera sistemática, unitaria y progresiva durante un período largo de trabajo, en etapas sucesivas o interrelacionadas. Generalmente los investigadores mencionan que la labor de la supervisión se desarrolla en tres etapas: el planeamiento, el seguimiento y el control.

El adecuado desarrollo de la supervisión, permite el análisis comparativo de los resultados que proporcionan la información para garantizar con mayor objetividad, la identificación de los problemas y necesidades así como la formulación de soluciones necesarias a implementar.

- a. **Etapas de Planificación de la supervisión pedagógica.** Mediante el cual los gestores analizan sus entornos interno y externo, se formulan preguntas fundamentales sobre la razón de ser de su organización y expresan su finalidad, sus metas y sus objetivos (Ivancevich, 2008)²³. La planificación se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y se determinan las líneas de acción más apropiada para alcanzarlos. En consecuencia es la guía de toda la labor que se realiza durante un período lectivo, semestral o anual. El planeamiento de la supervisión debe ser objetivo, es decir posible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en proceso académico escolar. Es la etapa de la previsión de objetivos, metas, estrategias e instrumentos para el recojo de información. Esta etapa debe realizarse con un enfoque participativo donde todos los involucrados proponen, analizan y evalúan cada uno de los elementos del Plan de Supervisión Pedagógica hasta determinarlo en mérito a su pertinencia, factibilidad e impacto.

En esta etapa es necesario tener en cuenta lo siguiente:

²³ IVANCEVICH, John (2008). *Gestión calidad y competitividad*. Irwin. Madrid. Pág. 199

- Plantear objetivos que mejore el nivel de aprendizaje y los objetivos estratégicos de la organización educativa, en los que se sustentan los aspectos e indicadores de la supervisión pedagógica. (Sovero, 2012)²⁴

Plan de supervisión pedagógica

Contiene los siguientes elementos básicos:

- Información general: Datos de la institución educativa, periodo y ámbito de la supervisión.
- Fundamentación: Exposición breve de las razones que justifican el plan y los propósitos que se persigue
- Objetivos Descripción de los resultados que se espera alcanzar.
- Actividades: Definidas de acuerdo a las funciones de la supervisión y las estrategias de intervención que resulten pertinentes.
- Cronograma: Donde se especifican las actividades programadas y se señalan los meses y semanas previstas para su ejecución.

b. Etapa de implementación de la supervisión pedagógica.

Es la etapa destinada a la elaboración de instrumentos de recojo de información y gestión de recursos.

- Antes de ejecutar las acciones de supervisión en el campo es fundamental propiciar espacios de interaprendizaje y fortalecimiento profesional de los supervisores pedagógicos (directivos) en torno al plan de supervisión, a fin de unificar criterios conceptuales y procedimentales de la supervisión, y reducir al máximo el riesgo de distorsionar la información ante los sujetos supervisados al momento de la intervención.

Para ello, se organiza talleres, jornadas, grupos de interaprendizaje u otros eventos académicos internos.

c. Etapa de ejecución de la supervisión pedagógica.

Es la etapa de la intervención en el campo donde se aplican las funciones de la supervisión de acuerdo a los objetivos previstos en el plan específico.

Esta etapa consiste en:

²⁴ SOVERO HINOSTROZA, Franklin (2012) *Supervisión acompañamiento y monitoreo*. San Marcos. Lima Pág 124

- Recoger información primaria (aplicación de la ficha de observación o guía de entrevista) o secundaria (revisión de documentos de gestión) mediante acciones de control o monitoreo, según corresponda.
- Brindar asistencia técnica mediante el acompañamiento pedagógico, donde la herramienta principal es el diálogo (asesoramiento individual) y las reuniones o jornadas de retroalimentación (asesoramiento grupal). Se caracteriza por el trato horizontal, respetuoso e informado de los actores en una perspectiva de intercambio de aprendizajes y experiencias pedagógicas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. El concepto de supervisión ha sufrido cambios de notable importancia que conviene precisarlos, por lo menos en sus aspectos más sustantivos, para lograr una cabal comprensión de su actual significado y alcances en la dinámica del sistema educativo.
2. Para comprender la concepción de la supervisión pedagógica en el país es importante precisar los términos y acepciones que se vinculan a ella.
3. Supervisión Pedagógica es "...proceso técnico de orientación y asesoramiento, instituido, para optimizar las actividades pedagógicas en las instancias de gestión educativa descentralizada. Está centrada en el mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje, el desempeño profesional de los docentes, y el ofrecimiento de la oportuna y consistente información, para una acertada toma de decisiones".
4. La supervisión pedagógica cumple tres funciones: Función de control. Función de monitoreo. Función de acompañamiento.
5. Existen objetivos generales y específicos en la supervisión pedagógica.
6. Son principios de la supervisión pedagógica: Cooperación. Concertación. Oportunidad. Objetividad. Practicidad.
7. La supervisión pedagógica asume las siguientes características: Formativa y motivadora. Abierta y participativa. Permanente e integral. Sistemática. Flexible.
8. La supervisión pedagógica se clasifica de la siguiente manera: Por la amplitud. Por la oportunidad. Por el conocimiento que los supervisores tengan sobre su realización.
9. Las técnicas e instrumentos de supervisión pedagógica son el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve el sistema de supervisión y monitoreo para recoger información útil, pertinente y oportuna sobre la marcha de los procesos pedagógicos, programas y proyectos educativos.
10. El supervisor pedagógico es una persona que ejerce influencia dentro de un grupo determinado a través del dominio de hechos, técnicas, habilidad

consultiva, persuasión y capacidad para exhortar, demostrando eficiencia profesional y conducta basada en los principios de supervisión pedagógica.

11. El trabajo de la supervisión y por ende el del supervisor no debe ser casual, esporádico e improvisado, sino que por el contrario debe consistir en una actividad planificada y llevarse a cabo de manera sistemática, unitaria y progresiva durante un período largo de trabajo, en etapas sucesivas o interrelacionadas. Generalmente los investigadores mencionan que la labor de la supervisión se desarrolla en tres etapas: el planeamiento, el seguimiento y el control.

Recomendaciones:

1. A las autoridades de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, incidir en la formación magisterial desarrollando sus capacidades de respuesta pedagógica a cualquier supervisor.
2. A las Docentes de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, generar conocimientos sobre supervisión pedagógica por constituir la esencia del quehacer educativo
3. A las Estudiantes de la Universidad Científica del Perú y particularmente a la Facultad de Educación y Humanidades (FEH) y de otras universidades públicas y privadas, que promuevan programas Regulares y No Regulares, aprender de modo teórico y demostrar en la práctica conocimientos sobre supervisión pedagógica como garantía de trabajo académico en cualquier Institución Educativa.

Referencias Bibliográficas

1. CALERO, M. (2000) Supervisión Educativa. S/E. Perú, p. 18
2. MUÑOZ, J. (2005) Manual de Supervisión Educativa, S/E. Perú, p. 14 – 15
3. MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PERÚ (2009). Lineamientos y estrategias para la Supervisión Pedagógica. MINEDU-Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Lima-Perú. Pág. 7
4. MUÑOZ, J. A. (2005) Manual de Supervisión Educacional, 2da edición, S/E. Perú, p. 17 – 19
5. MUÑOZ, J. A. (2005) Supervisión Educativa. S/E. Perú, p. 22
6. ARCE, A. (2000) Supervisión Educativa. Primera edición. Ediciones Abedul. Perú, p. 62
7. MUÑOZ, J. A (2005) Manual de Supervisión Educacional, 2da. Edición. S/E. Perú, p. 24 – 25
8. CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (2007). Programa de Acompañamiento Pedagógico. Para mejorar aprendizajes en las Instituciones educativas de áreas rurales. Consejo Nacional de Educación. Diciembre 2007. Pág. 13
9. MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PERÚ (2009). Lineamientos y estrategias para la Supervisión Pedagógica. MINEDU-Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Lima-Perú. Pág. 6
10. MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PERÚ (2009). Óp cit. Pág. 7
11. BRIGGS, L. (2000). La Supervisión. Editorial Mc. Graw Hill - México. Pág. 5
12. MINISTERIO DE EDUCACIÓN – PERÚ (2009). Lineamientos y estrategias para la Supervisión Pedagógica. MINEDU-Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. Lima-Perú. Pág. 7
13. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Manual de Supervisión Pedagógica. Área de Supervisión Educativa. Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Lima. Pág, 7
14. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Óp cit. Pág. 8
15. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Manual de Supervisión Pedagógica. Área de Supervisión Educativa. Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Lima. Pág, 9

16. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Plan Estratégico Sectorial Multianual, Lima-Perú.
17. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2003). Ley General de Educación, Ley N° 28044, art. 8)
18. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Óp cit. Pág. 11-12
19. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Manual de Supervisión Pedagógica. Área de Supervisión Educativa. Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Lima. Pág, 12-13
20. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Manual de Supervisión Pedagógica. Área de Supervisión Educativa. Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa. Lima. Pág, 12-13
21. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2007). “Hacia un sistema de supervisión, acompañamiento y monitoreo”. Documento de Trabajo. Taller Macrorregional de Especialistas DRE y UGEL. Dirección Nacional de Educación Básica Regular. Febrero 2007. Lima-Perú. Pág. 10-11.
22. CALERO, M. (2008) Supervisión Educativa. S/E. editorial San Marcos. Perú, p. 21 – 38
23. IVANCEVICH, John (2008). Gestión calidad y competitividad. Irwin. Madrid. Pág. 199
24. SOVERO HINOSTROZA, Franklin (2012) Supervisión acompañamiento y monitoreo. San Marcos. Lima Pág 124