

Universidad de Puerto Rico
Facultad de Educación
Recinto de Río Piedras
Centro de Investigaciones Educativas
Cuaderno de Investigación en la Educación Num.17, mayo 2002

Análisis crítico del libro *Modelos, enfoques y estrategias de supervisión*,
Segunda edición Revisada, del Dr. José Acosta Ramos

Alicia Castillo Ortiz

La supervisión es uno de los temas más controvertibles e importantes para el ejercicio del liderazgo educativo al inicio del siglo XXI. Esto es así, ya que se han levantado cuestionamientos en torno a la necesidad de que se continúe con la supervisión en el proceso educativo, con el propósito de elevar los niveles de calidad de la educación. Por tal razón, me parece importante analizar críticamente la segunda edición revisada del libro *Modelos, enfoques y estrategias de supervisión*, escrito por el colega Dr. José Acosta Ramos, y su aplicación al contexto de la educación en Puerto Rico.

Para cumplir con esta tarea, voy a dividir mi presentación en dos partes. En la primera, voy a presentar algunas preocupaciones que tengo en torno a los cambios que han ocurrido en la administración de las escuelas en Puerto Rico. En la segunda, voy a analizar la pertinencia de este libro en el momento histórico que nos ha tocado vivir.

En los últimos años el Sistema Educativo de Puerto Rico, como el de muchos otros países del mundo, ha estado inmerso en un proceso de cambio y de reforma en la educación. Con este proceso el gobierno pretende ofrecer a las escuelas un grado mayor de autonomía con el propósito de que las decisiones que tengan que ver con la operación diaria se tomen en el nivel de la escuela, sin la intervención de otros niveles de la estructura administrativa jerárquica del Sistema.

Con este objetivo en mente, se aprobaron las siguientes leyes: Ley 68 de 1990, Ley 18 del 1993, y Ley 149 del 1999. Estas leyes transformaron el Departamento de Educación de Puerto Rico en un sistema compuesto por varios niveles que apoyan la gestión de alrededor de 1500 escuelas de la comunidad a las que se les ha conferido cierto grado de autonomía docente, administrativa y fiscal. En teoría, esto debiera llevar a las escuelas a mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Pero, a veces la aspiración no es igual a lo que se obtiene. Según señalé en mi artículo *La administración: Visión y realidad en el nuevo milenio*, publicado en la *Revista El Sol*, los cambios que se han llevado a cabo en la última década han ocurrido de una forma tan abrupta que tanto los administradores como el resto de los miembros de la agencia educativa puertorriqueña han tenido grandes dificultades para ajustarse a los cambios y lograr que todas las partes del sistema puedan operar de acuerdo a los resultados esperados. Estos cambios han dado paso a una nueva visión de lo que debe ser la administración educativa en Puerto Rico y han traído una nueva realidad para el nuevo

siglo.

La nueva visión del Departamento de Educación nos habla de que la descentralización debe garantizar una administración más eficiente. Sin embargo, los directores escolares se han visto en la obligación de asumir una serie de responsabilidades para las que no estaban preparados profesionalmente o para las que no cuentan con los recursos humanos que puedan apoyar la gestión administrativa. Ejemplo de esto es la administración de un presupuesto con la responsabilidad de compras, pagaduría y otras tareas afines, sin contar con un auxiliar fiscal o asistente que asuma parte de estas funciones. En las conversaciones que he tenido en el último año con más de 200 directores de escuela de Puerto Rico, todavía no he conseguido a uno que me diga que no está cargado de trabajo, que no cuenta con apoyo suficiente para cumplir con sus nuevas funciones, y lo que es peor, la mayoría expresa que ahora tienen menos tiempo que antes para atender el proceso didáctico en su escuela. Según ellos expresan, una de las tareas que no pueden cumplir a cabalidad es la de supervisar el proceso docente para mejorar la calidad de la enseñanza, a pesar de que esa es una de sus responsabilidades más importantes.

Por otro lado, las nuevas funciones de los Directores de Escuela de la Comunidad están descritas en la Carta Circular 4-97-98. En la misma, se le asignan al Director 40 funciones que deberá realizar para garantizar las operaciones administrativas y fiscales de la Escuela. Esta Carta Circular alude a que el director será responsable de facilitar el desarrollo profesional de los maestros, pero no menciona la supervisión como una de las actividades de ese desarrollo profesional. Lo mismo ocurre con la Ley 149, Ley Orgánica del Departamento de Educación y la Ley 158, Ley de la Carrera Magisterial, que tampoco mencionan la supervisión como una de las tareas de los directores de escuela de Puerto Rico. Pero, esta situación no le exime de su responsabilidad ante el proceso docente, ya que la base de la reforma educativa es el niño como centro del sistema y la búsqueda de la excelencia educativa.

Autores como Chiavenato (1995) y McEwan (1998) establecen la necesidad de que el Director de Escuela asuma el liderazgo del proceso didáctico para garantizar la efectividad de la escuela en sus aspectos docentes. Dos de estas funciones son la supervisión y la evaluación del desempeño de la facultad. Sergiovanni (1990) fundamenta su posición al respecto creando un modelo de liderazgo didáctico en el que presenta que las escuelas tienen la necesidad de un líder que permita un proceso de enseñanza - aprendizaje efectivo, para el logro de una escuela de calidad. Sergiovanni y Starrat (1997) indican que el Director de Escuela requiere tener unas destrezas que le permitan llevar a cabo las siguientes tareas docentes:

- diagnosticar problemas en la enseñanza
- evaluar los programas educativos
- colaborar en el desarrollo curricular
- supervisar a la facultad
- implantar planes de desarrollo de la facultad
- introducir nuevos cambios y nuevos procesos de acuerdo a las teorías educativas y a los cambios en la sociedad.

Townsend (1996) y Wiles, J. & Bondi (1999), al igual que Teddlie (1994) mencionan la importancia de la supervisión, el monitoreo del proceso educativo y el

apoyo que se debe dar al maestro para su desarrollo individual en las destrezas necesarias como asuntos imprescindibles para que se pueda realizar la labor docente de forma efectiva. Autores como Deal y Peterson (1990) hacen énfasis en la necesidad de realizar visitas a la sala de clases para detectar aquellos maestros que necesiten ayuda en su desempeño profesional, con el propósito de ofrecerle los recursos, la asistencia técnica o la coordinación de actividades de desarrollo profesional necesarias para que el docente pueda subsanar las debilidades o deficiencias encontradas.

Estos autores y otros como Pajal (1988) y Ramos (1996 y 1999) presentan al director como la pieza clave en ese liderazgo educativo. El director es la persona más indicada para colaborar con el maestro en las necesidades que este presente y le puede ayudar a reflexionar sobre las prácticas más adecuadas para realizar su trabajo de forma más eficaz. De esta manera, el maestro lo verá como un colaborador ya que juntos identificarán las mejores alternativas para el desempeño futuro y los mejores cursos de acción para el desarrollo máximo del maestro en el plano personal y profesional.

Esta situación de supervisión colaborativa no se puede dar si el maestro entiende que el director tiene la intención de fiscalizar su trabajo o de menospreciar sus iniciativas. El director y el maestro tienen que verse en el plano de colaboradores, y tiene que verse como partes del engranaje de una verdadera comunidad de aprendizaje.

En una comunidad de aprendizaje el liderazgo es compartido y el maestro participa en las decisiones gerenciales de la misma manera que el director participa en las determinaciones de los aspectos relacionados con la docencia. También se estimula tanto a los maestros como a los directores a que enseñen a otros a como enseñar mejor. La labor principal del director como docente es la de motivar a los miembros del equipo a que internalicen la necesidad de mejorar continuamente la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje. A la vez, se espera que sientan el deseo de desarrollarse profesionalmente e ir a la par con las nuevas tendencias y los nuevos retos.

Para esto, tanto Sagor (1992) como Leithwood (1992) recomiendan a los directores que visiten la sala de clases lo más frecuentemente posible y que estimulen a los maestros a visitarse unos a otros en la sala de clases para compartir ideas. Además les sugiere que ayuden a los maestros a mantener viva la visión de la escuela y que se reconozca regularmente a aquellos que han contribuido al mejoramiento de la misma. Por otro lado, el director deberá realizar estudios para determinar las necesidades de los miembros de su facultad y ofrecerle talleres de adiestramiento para ayudarlo a mejorar en las áreas en que presentan debilidades. Lo ideal es que todos los miembros de la comunidad de aprendizaje compartan sus talentos y fortalezas para el bien de todos y que los demás aprendan a través de actividades formales o simplemente a través del modelaje (Castillo Ortiz, 1999).

Leithwood (1992) establece que el resultado de esta forma de dirigir es altamente efectivo en las escuelas. Sergiovanni (1990) sugiere que el efecto de este tipo de liderazgo es tan positivo que el desempeño de los estudiantes mejora sustancialmente cuando los maestros y el director trabajan en un equipo y todos a su vez trabajan unidos en un mejoramiento continuo del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Por esta razón, se recomienda que se analice la importancia del proceso de supervisión reflexiva y colaborativa como una herramienta imprescindible para el buen funcionamiento de las Escuelas de la Comunidad en Puerto Rico. Este proceso de reflexión puede contribuir tanto al desarrollo profesional de los maestros (Ramos, 1999)

como al de los directores ayudándoles a convertir sus escuelas en comunidades de aprendices que se destaquen por la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Es en este punto que presento la pertinencia del libro *Modelos, enfoques y estrategias de supervisión* escrito por el Dr. José Acosta. Este libro es una fuente de información e inspiración tanto para los que se están estudiando administración y supervisión educativa como para los directores que necesitan actualizar sus conocimientos para atender los nuevos retos que le presenta su rol. En la página 22 del libro, Acosta dice y cito: “Los objetivos de la supervisión pretenden ayudar al maestro en la identificación de aquellos aspectos propios de su ejecución que requieren mejorarse.” Y, en la página 20, indica que “los maestros deben saber de antemano qué se espera de ellos. El respaldo y apoyo a sus esfuerzos por parte del supervisor debe ser constante”. Con estas aseveraciones, Acosta defiende la importancia del proceso de supervisión y la necesidad de llevarlo a cabo con regularidad. Además establece la relación entre enseñanza y aprendizaje, ya que si el proceso que llevan a cabo los maestros no es el más apropiado, no se puede esperar el máximo del aprendizaje en los estudiantes. Por otro lado, en las páginas 28 y 29 establece que “la supervisión y la evaluación son funciones diferentes, ya que la supervisión es una función de liderazgo que se utiliza para apoyar al maestro en su gestión docente y la evaluación es una función valorativa que se utiliza para emitir juicios y calificar la labor del maestro. Por lo tanto, el director no debe confundir ambas funciones y debe atender con prioridad el proceso de supervisión para que el maestro sienta el apoyo y la colaboración para obtener el producto más adecuado del proceso de enseñanza- aprendizaje, sin tener la presión de que lo están evaluando.

El capítulo III de este libro es un banquete al que no deben faltar ninguno de los directores bien comprometidos con su trabajo que luchan diariamente por sobrevivir en un empleo con múltiples funciones. En el capítulo “La supervisión como proceso facilitador en la escuela de la comunidad”, se establece con claridad la importancia de la supervisión para el logro de las metas educativas de la escuela. La Carta Circular 2-97-98 establece que el proceso de supervisión, el cual se entiende como uno de facilitación y asistencia técnica, se encaminará hacia el desarrollo profesional de los maestros. Esto se señala en la Ley 149 y se apoya con la Ley 158, que mencioné anteriormente. Por lo tanto, Acosta explica en las páginas 80 a 83 que “en las escuelas de la comunidad, el proceso de supervisión rompe con el esquema tradicional y burocrático basado en jerarquía y fiscalización, y se convierte en uno de colaboración, en una posición de igualdad y respeto, la cual propicia la profesionalización y el apoderamiento del maestro.” Plantea además que “los esfuerzos entre el facilitador y el maestro, para ser exitosos, requieren de cambios de conducta y de actitudes de ambas partes, lo cual resulta, en sus inicios, incómodo y amenazante para los concernidos. La autoridad del liderazgo del director no se logra mediante imposición, sino a través de la cooperación. La cooperación crea una nueva clase de autoridad.”

Esta visión del proceso que nos presenta Acosta es una visión muy valiente que está muy a tono con todas las tendencias contemporáneas en el campo de la educación, pero que todavía choca con los estilos tradicionales que permean a través de la mayoría de las escuelas en Puerto Rico. Un cambio en la estructura de la organización no garantiza que las personas cambian su visión sobre el proceso educativo ni sus actitudes (Castillo Ortiz, 2000) y mucho menos rompe con un siglo de tradición de cómo llevar a cabo el proceso de supervisión en las escuelas del país.

Por tal razón, Acosta indica en la página 99 que “este tipo de participación, el cual cambia el papel tradicional del maestro, requiere su capacitación para que la misma sea eficaz y eficiente.” Y yo añado, que también hay que capacitar al director para que pueda desarrollar las competencias necesarias para apoyar este proceso adecuadamente.

Por último, en los asuntos que voy a mencionar en esta sección, Acosta señala en las páginas 111 y 117 que “el director tiene la responsabilidad de fomentar el desarrollo analítico - reflexivo del maestro, sirviéndole de guía y facilitador hasta que lo logre. Esto requiere la creación de un clima de apoyo y colaboración”. “El análisis reflexivo es una práctica mediante la cual los miembros de la comunidad escolar desarrollan un alto nivel de concienciación sobre la naturaleza y la influencia de su participación en el proceso de enseñanza- aprendizaje.” Esto quiere decir, que el proceso de supervisión se convierte en un proceso de confianza y colaboración entre el director y los maestros o los maestros entre sí, en la cual se mantiene un alto grado de colegialidad y en la cual se trascienden las jerarquías y los motivos personales y se pone de manifiesto la calidad de la educación como eje de la labor de todos en una comunidad de aprendices.

Antes de completar mi exposición quiero indicar que este libro hace un recuento de la literatura más reciente sobre el tema bajo estudio. Este resume y explica una gran variedad de modelos y enfoques de supervisión educativa, lo que le permite al director de escuelas conocer y escoger entre aquellos que sean más adecuados al nivel de desarrollo tanto de los directores que van a llevar a cabo la supervisión como de los maestros, que van a ser partícipes de ese proceso.

Por otro lado, este libro presenta y explica en detalle una gran variedad de estrategias facilitadoras del desarrollo del maestro. El director puede inclusive integrar diferentes estrategias que permitan mejores oportunidades de desarrollo del maestro. Además, el libro está escrito para utilizarse en Puerto Rico, lo cual lo hace más importante para nuestra realidad histórica y lo convierte en una herramienta práctica y realista para un director de escuelas que de verdad quiera convertir su escuela en una comunidad de aprendizaje.

Referencias

- Acosta Ramos, J. (2000). *Modelos, enfoques y estrategias de supervisión, Segunda edición revisada*. Puerto Rico: Publicaciones Yuquiyú.
- Castillo Ortiz, A. (2000). La administración: Visión y realidad en el nuevo milenio. *El Sol, Año XLIV, 2*, 12-16.
- Castillo Ortiz, A. (1999, Mayo). La responsabilidad del director ante la efectividad del proceso docente en la escuela. *IREI, Boletín de la Red de Educadores de la Escuela Intermedia 6 (2)*, 2-3.
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración* (Villamizar, Germán, Traductor). (4 ed.) Santefé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Deal, T. y Peterson, K. (1990). *The principal's role in shaping school cultures*. Washington, D. C.: U. S. Department of Education.
- Leithwood, K. A. (1992, February). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership, 49 (5)*, 8-12.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

- Pajal, E. (1988). Supervision. *Educational Leadership*, 45, (4).
Puerto Rico: Departamento de Educación. Carta Circular 2-97-98. San Juan, P.R.:
Departamento de Educación.
- Puerto Rico: Departamento de Educación. *Ley 18 del Departamento de Educación de
Puerto Rico*. (16 de julio de 1993). San Juan, P.R.: Departamento de Educación.
- Puerto Rico: Departamento de Educación. *Ley 68 del Departamento de Educación de
Puerto Rico*. (28 de agosto de 1990). San Juan, P.R.: Departamento de Educación.
- Puerto Rico: Departamento de Educación. *Ley 149, Ley Orgánica del Departamento de
Educación de Puerto Rico*. (1 de julio de 1999). San Juan, P.R.: Departamento de
Educación.
- Puerto Rico: Departamento de Educación. *Ley 58, Ley de la Carrera Magisterial*. (16 de
julio de 1999). San Juan, P.R.: Departamento de Educación.
- Ramos, I. (1999). *El desarrollo profesional de los educadores y de las educadoras:
Enfoque andragógico*. San Juan, Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Ramos, I y otros. (1996). *Tendencias y prácticas modernas en la supervisión educativa*.
San Juan, P. R.: Publicaciones Puertorriqueñas.
- Sagor, R. D. (1992, February). Three Principals Who Make a Difference. *Educational
Leadership*, 49 (5), 13-18.
- Sergiovanni, T. J. (1990, May). Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results.
Educational Leadership, 47 (8), 23-27.
- Sergiovanni, T., J. & Starrat, R. J.(1997). *Supervision: A redefinition*. New York:
Mcgraw Hill.
- Teddlie, C. (1994). The integration of classroom and school process data in school
effectiveness research. In D. Reynolds (Ed.), *Advances in school effectiveness research
and practice*. Tarrytown, NY: Pergamon.
- Townsend, T. (1996). *School effectiveness and restructuring schools: What does the
research tell us?* Paper presented at the Annual Meeting of the International Congress for
School Effectiveness and Improvement, January 1996. (ERIC Document
Reproduction Service No. ED-398-625).
- Wiles, J. & Bondi, J. (1986). *Supervision: A guide to practice*. Ohio: Charles E. Merrill.