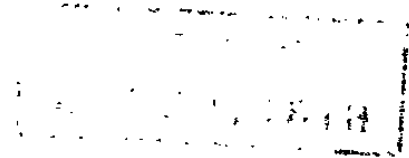


UNIVERSIDAD DE PANAMA



Vicerrectoría de Investigación y Post Grado

ICASE



Instituto Centroamericano de Administración
y Supervisión de la Educación

LA SUPERVISION EDUCATIVA EN COSTA RICA

Tesis para optar por el grado de
Maestría en Desarrollo de Sistemas
Educativos Especialización, Supervisión
y Curriculum

ENIO VIQUEZ RODRIGUEZ

1989

T.M.

ABR 3' 1990

OBS. del autor

140613

ASESOR DEL TRABAJO DE TESIS

PROF. ANTONIO CASTILLERO

COMISION REVISORA

PROF. XENIA DE MOSCOTE
DIRECTORA DEL ICASE

PROF. JORGE D. DIAZ
COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

PROF. ANTONIO CASTILLERO
COORDINADOR EJECUTIVO DEL
PROGRAMA DE MAESTRIA

TRIBUNAL EXAMINADOR

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
INTRODUCCION	
I EL PROBLEMA INVESTIGADO -----	1
A. Antecedentes -----	1
B. Definición del problema -----	4
C. Importancia del problema -----	5
CH. Aportes y Limitaciones -----	6
II MARCO TEORICO -----	12
A. Encuadre conceptual -----	12
B. Teoría de base para la Investigación -----	19
III LA INVESTIGACION REALIZADA -----	22
A. Objetivos de la Investigación -----	22
B. Metodología general -----	22
C. Hipótesis de trabajo o cuestionamientos básicos -----	29
CH. Contenido Temático -----	31
D. Población Participante -----	34
IV RESULTADOS OBTENIDOS -----	36
A. Etapa de inserción -----	37
B. Primera restitución sistemática -----	38
C. Segunda restitución sistemática -----	38

	Página
CH. Tercera restitución sistemática -----	43
D. Cuarta restitución sistemática -----	47
E. Quinta restitución sistemática -----	50
F. Sexta restitución sistemática -----	51
1. Análisis histórico-crítico-descriptivo -----	54
V. DISCUSION DE LOS RESULTADOS -----	57
A. En cuanto al diseño propuesto -----	57
1. Sobre los objetivos -----	57
2. Sobre las hipótesis o cuestionamientos básicos -----	58
3. Sobre las variables y su operacionalización -----	59
4. Sobre el contenido temático -----	61
B. En cuanto al ejercicio cotidiano de la supervisión educativa -----	63
CONCLUSIONES -----	73
BIBLIOGRAFIA -----	84
ANEXOS -----	93

INTRODUCCION

El problema de la supervisión educativa trasciende las barreras de cualquier país. Está ligado al fenómeno de crisis actual en los sistemas educativos de muchos países, especialmente de las naciones menos desarrolladas.

La ambigüedad teórica -a pesar de la prolífica literatura al respecto- causada por el afán de otorgarle a este servicio un tratamiento diferenciado de la administración educativa; analizándolo aisladamente, o bien ligándolo en forma exclusiva con determinados elementos administrativos, tales como la organización o el control; pero siempre con una tenaz insistencia a analizarlo como servicio independiente, como cargo desempeñado, o como función específica; se traduce en una caída evidente en la injerencia de este servicio en el desarrollo del proceso educativo.

La tendencia, alimentada hace algunos lustros por especialistas internacionales, de agigantar o magnificar, dentro de los órganos centrales y regionales del sistema, algunas funciones de carácter eminentemente asesor o de apoyo especializado a la administración, por encima de la administración misma, tal cual ha sucedido, por ejemplo, con la planificación educativa, viene produciendo en algunos países el fenómeno de complicadas estructuras para administrar los sistemas educativos; abigarradas, difíciles de integrar y en constante crisis funcional. Los diagnósticos administrativos vienen plagados de superposiciones, duplicidades,

invasiones de ámbitos, falta de unidad, descoordinación y otros tópicos.

La propia administración educativa se ha visto afectada, en forma general, por estas corrientes disociadoras que le han venido arrebatando, paulatinamente, campos técnicos que le son imprescindibles y connaturales (administración curricular, capacitación del personal, la planificación...) reduciendo su accionar a cuestiones consideradas por los tecnócratas como cada vez menos importantes; a tal extremo que, en algunos sistemas educativos, los órganos cuya función natural es de apoyo, de servicio especializado para la administración, olvidan esa razón de ser primigenia y se levantan soberbios para convertirse de hecho, o querer convertirse en órganos administradores del sistema. Las consecuencias de este fenómeno se dan en todos los órdenes, pero, desgraciadamente repercuten con mayor estruendo en las funciones más cercanas al proceso educativo real; en las propias instituciones educativas. La credibilidad en la administración educativa, sobre todo en los órganos nacionales y regionales, por esta vía, pierde fuerza constantemente.

La aparición cíclica de corrientes tecnocráticas "de avanzada" en las administraciones educativas, produce fenómenos de crecimiento hipertrofico de funciones de apoyo o asesoría, que finalmente terminan entorpeciendo o minusvalidando la propia estructura a la cual deben servir. Actualmente es común oír, en varios sistemas educativos, el clamor de los "especialistas" que demandan "jerarquía" y "poder" para hacer cumplir sus determinaciones; mientras los órganos de alta dirección, los propios gabinetes ministeriales, se encuentran sin el concurso real y comprometido

de esos especialistas para impulsar y dar sustento técnico a sus iniciativas. El fenómeno de crecimiento hiperbólico de funciones subalternas en los niveles superiores, produce un efecto de boumerang sobre esas funciones en los niveles inferiores, en los cuales se minimizan y tienden a desaparecer funcionalmente hablando. Tal es el caso de la planificación educativa, cuyo valor dinamizador de la acción educativa casi ha desaparecido en los órganos regionales y zonales; y se ha reducido en forma alarmante en las instituciones educativas.

En la medida que surgen estructuras paralelas o invasoras, la supervisión educativa también ha perdido fuerza.

En este trabajo se presenta, con detalle, un ejemplo nacional del tipo de problemas brevemente planteados anteriormente: el caso de la supervisión educativa en Costa Rica. Se tiene la creencia de estar ante un caso muy parecido a muchos otros sistemas educativos.

En el documento que se introduce, el proceso de desgaste, de progresiva desnaturalización del servicio de supervisión educativa, es presentado como producto del análisis hecho por los supervisores educativos, en su propio terreno de acción; en el ejercicio real de sus funciones. Se incluye, pues, el resultado de un ejercicio cotidiano de acción / reflexión / acción hecho por quienes afrontan los problemas.

Como un marco teórico para esa investigación participante, se pre-

senta un encuadre conceptual que desarrolla la problemática de la ambigüedad del término supervisión educativa y de su verdadera razón de ser; revalorizándolo como servicio integrado e integrador de acciones técnico-administrativas y técnico-pedagógicas.

Aquí se recoge el resultado final de una experiencia de investigación distinta. Se desarrolló la metodología de investigación-acción-participativa con un grupo de base conformado por todos los supervisores educativos del país. El hecho de haberla aplicado en un Grupo distinto a los que tradicionalmente son analizados desde esta óptica metodológica, es, en sí, un logro. Pero, recoger esta experiencia de comunicación directa entre el investigador y los sujetos investigados, convertidos ellos mismos en sujetos investigadores, es mucho más positivo.

En cuanto a los resultados prácticos, esta investigación ya dio sus frutos esenciales entre los participantes y como tales fueron consignados; pero, aún falta un esfuerzo adicional: retomar esta síntesis final, no solo para ofrecer a los supervisores educativos una visión integrada del proceso en que han participado, sino, básicamente, para extender la discusión a otros sectores involucrados y generar nuevos caminos de mejoramiento del sistema educativo.

Como cierre, este trabajo contiene una serie de grandes conclusiones que resumen y replantean toda la problemática desarrollada a lo largo de la investigación y la proyecta retadoramente, para su análisis crítico y

mejor comprensión; y, sobre todo, para generar nuevos espacios de discusión, tan necesarios a la hora de tomar decisiones correctivas. Las conclusiones abarcan un amplio espectro que va desde la concepción misma del servicio, sus limitaciones y contradicciones, hasta la necesidad de estudios y definiciones sobre el papel de los especialistas en Curriculum; secuelas del Plan Nacional de Desarrollo Educativo; contradicción institucionalizada entre lo legislado y la acción educativa concreta; la desconcentración abortada por la persistente actitud centralizadora; el inadecuado sistema de selección y clasificación del personal y otras del mismo calibre. En realidad trascienden el limitado espacio abarcado por la investigación y generan interés por estudiar otros aspectos medulares del sistema que requieren ajustes urgentemente.

CAPITULO I

EL PROBLEMA INVESTIGADO

A. Antecedentes:

Apenas iniciado el Plan Nacional de Desarrollo Educativo en Costa Rica, la Filial de los Supervisores de la Asociación Nacional de Educadores (ANDE), externó una situación angustiosa referente al papel que ellos jugaban en el mejoramiento de la educación. En el documento El Supervisor-Asesor y su papel dentro del Plan Nacional de Desarrollo Educativo. situación actual y perspectivas. (Ministerio de Educación, 1972) estos funcionarios señalaron entre otras cosas:

"Ante este panorama que nos hemos permitido exponer, surge una verdad que está a flor de labios del supervisor que labora hoy. En el año 1972, el Plan Nacional de Desarrollo Educativo contempla un cambio total de las funciones del supervisor escolar en el que se propone quitarle la carga administrativa y proporcionarle nuevas funciones; pero la realidad es que las funciones administrativas han aumentado en el presente y las funciones que se nos han prometido se desconocen a nivel de pragmatización (sic). Nuestros jefes aceptan todo lo que imponen las autoridades superiores para así delegarlas en el Supervisor Escolar que más se asemeja a un oficinista que a un profesional de la docencia.

El supervisor, ante esta situación, no guía ni estimula, no aporta ideas, no logra modificar actitudes, ni posibilita el crecimiento de las personas, no puede poner el acento en la atmósfera emotiva que reina en la escuela, no penetra en la calidad de las relaciones entre los maestros, no siente las diferencias que existen en cada uno de ellos, como tampoco penetra en las vinculaciones con la comunidad.

Las funciones técnicas no se cumplen en un alto porcentaje, no porque el supervisor así lo quiere, sino porque así lo obligan a actuar; desde un escritorio que debe forzosamente ocupar la mayor parte del tiempo".

En un ambicioso Seminario para obtener su título de Licenciatura en Administración Educativa, realizado a finales de la década de los años setenta, varios funcionarios del Ministerio de Educación, algunos de ellos Supervisores Escolares, que analizaron la supervisión educativa en Costa Rica. (Arce, Virginia y otros, 1978) puntualizan, como parte de los principales obstáculos para la función supervisora:

"... es importante destacar que actualmente no existe una formación capacitación y asesoría específica para la supervisión, hay una mayor carga de actividades rutinarias y papeleo dentro de las funciones administrativas, dedicándose menos tiempo a las funciones técnicas, no existe una filosofía de supervisión y no se da sistemáticamente un tratamiento diferenciado a los diversos niveles y tipos de la misma y que existe una notoria limitación en el uso de técnicas y procedimientos, un alto desconocimiento de ellas, así como una inadecuación específica de técnicas, medios y procedimientos de supervisión, los cuales (cuando se usan) han sido tomados de la experiencia docente".

En otras partes de ese interesante estudio afirman que el Asesor Supervisor "no ha asumido en forma total su papel de asesor técnico" (P 21) y que "esta situación tiene múltiples causas que van desde la falta de capacitación para el desempeño técnico, hasta la carga administrativa que ellos mismos se quejan de tener" (P22) y terminan ratificando el "papel poco relevante del Asesor-Supervisor, debido en parte a la carga administrativa, así como a la falta de definición

más precisa de su rol y su autoridad". (P 23).

En un documento que sintetiza los resultados de una amplísima consulta nacional sobre la problemática educativa del país, donde se resumen los problemas y recomendaciones formuladas por las Comisiones Técnicas y Consultivas que laboraron en las dieciséis Direcciones Regionales de Enseñanza de la época (Ministerio de Educación, 1979), lo cual suma centenares de opiniones, se incluye una serie de problemas relativos a la "Administración del Sistema Educativo", entre los cuales cabe mencionar el de la necesidad de una verdadera supervisión educativa científicamente planeada y se recogen las recomendaciones correspondientes, una de las cuales dice, textualmente: "Se recomienda que la supervisión sea impulsada tanto en el aspecto técnico como en el administrativo".

Las investigaciones que se han realizado en los veinte años anteriores a 1986, relacionadas de alguna manera, directa o indirectamente, con el servicio de supervisión educativa; los diagnósticos y seminarios sobre educación elaborados en los últimos años, los diversos Proyectos de Ley General de Educación presentados en las dos últimas décadas a la Asamblea Legislativa; y, finalmente, las opiniones casi unánimes de los funcionarios regionales, coinciden en reconocer la crisis por la que pasa la supervisión educativa del país; convertida en uno de los subsistemas menos productivos del sistema y con una escasa significación en cuanto a los esfuerzos por mejorar la calidad de la educación.

Si se toma en cuenta el papel esencial que a la supervisión educativa se le ha reconocido universalmente en el proceso de administración de los sistemas educacionales y el extraordinario legado histórico que ese servicio ha brindado a la educación costarricense, la situación planteada presenta características muy graves.

Tradicionalmente el papel del Supervisor Escolar en Costa Rica estuvo revestido de gran autoridad técnico administrativa y era asociado con los mejores resultados del proceso educativo. ¿Cómo era posible encontrar una situación tan distinta en 1986?

El supervisor es el eslabón que une las instituciones educativas al resto del sistema, si ese eslabón falla, todo puede resultar distorcionado y falso. La necesidad de efectuar un análisis de su propio rol era evidente y esta investigación asumió esa tarea.

B. Definición del problema:

Concretamente se planteó el estudio de un problema del sistema educativo costarricense que se repite desde hace años: LA IMPOSIBILIDAD, PARA LOS SUPERVISORES ESCOLARES, DE REALIZAR LABORES "TECNICAS" (entendidas como aquellas vinculadas al curriculum) POR FALTA DE RECURSOS O POR RECARGO DE "FUNCIONES ADMINISTRATIVAS". Se planteó, como corolario, el problema de la PROGRESIVA SEPARACION DEL SERVICIO DE SUPERVISION EDUCATIVA DEL PROCESO EDUCATIVO PRÓPIAMENTE DICHO, DEL CURRICULUM PUNTUAL.

C. Importancia del problema:

El problema de la supervisión educativa ha estado presente, en un primer plano, en todas las investigaciones y diagnósticos educativos oficiales realizados durante las últimas tres décadas en Costa Rica.

Los primeros en plantear su problemática son los propios supervisores educativos quienes han venido reclamando su derecho a asumir un papel más importante y más eficiente en el campo técnico.

En el propio Ministerio de Educación, Oficinas Centrales, la mayoría de funcionarios de alto nivel critican el servicio de supervisión educativa al cual achacan buena parte de los bajos resultados que se están logrando dentro del sistema.

Existe un clamor nacional por mejorar cualitativamente los resultados del proceso educativo, hacia ese objetivo el Ministerio de Educación está desarrollando programas que tienen como característica común el volver al aula, volver a lo esencial. Esto implica revisar todo el sistema a la luz de lo que sucede, en última instancia, en el encuentro decisivo entre el alumno (sujeto del proceso) y la fuente que orienta, motiva, impulsa y hace efectivo su aprendizaje.

En esos nuevos programas se le otorga un papel cada vez más decisivo al supervisor educativo.

La separación existente en varios ámbitos (nacionales y regionales) entre las funciones técnicas (curriculares, pedagógicas...) y las tareas administrativas es más combatida conforme se analizan las causas de los problemas educativos, pero muy poco se ha logrado avanzar hacia la verdadera integración de ambas vertientes, en este sentido, el análisis crítico de la supervisión educativa constituye un notable avance, sobre todo si se toma en cuenta la participación comprometida de los propios supervisores en la búsqueda de esa integración para el servicio al que están ligados.

La inmensa mayoría de instituciones educativas, sus directores, docentes, alumnos y padres de familia, espera un cambio en el rol que durante los últimos lustros ha venido ejerciendo el supervisor educativo; ante ese hecho, la importancia del análisis de ese papel es totalmente significativa.

CH. Aportes y limitaciones:

Un primer análisis de los antecedentes del tema refleja que el papel del supervisor es poco relevante en cuanto al desarrollo del curriculum y el mejoramiento de la calidad del sistema educativo.

No obstante lo anterior, todavía no ha habido un planteamiento concreto para rescatar el servicio de supervisión educativa; lo que se ha intentado, sobre todo en las dos últimas décadas, son reformas administrativas, reorganizaciones, declaratorias legales con nuevas

funciones, que a la postre resultan estériles y han dejado el servicio en igual o peor postración cada vez.

Es necesario intentar una nueva estrategia, que parta de los propios supervisores educativos, de sus puntos de vista; de las soluciones que en la práctica cotidiana ellos mismos han visualizado, aplican y defienden.

El aporte de esta investigación está dado especialmente en este sentido: implementar una metodología de investigación acción participativa, que permita ahondar en esta contradicción existente, identificar las vías de solución adecuadas y confirmadas por la PRAXIS; sistematizar ese conocimiento, contrastarlo, devolverlo a las bases, someterlo a auto-investigación, reelaborarlo en forma conjunta... en resumidas cuentas, darle validez a la realidad y una nueva SIGNIFICACION a las experiencias de supervisión educativa.

Al mismo tiempo que se logra dar significado a la realidad del desempeño vivo de la supervisión, la investigación participativa se propone aumentar el conocimiento y fomentar una actitud crítica en los grupos involucrados y en el grupo general de la supervisión educativa costarricense, a fin de que puedan, mediante el cuestionamiento íntimo y el intercambio de experiencias, asumir un papel transformador de la realidad.

Hacia ese norte se orienta uno de los aportes básicos de la investigación: alentar el compromiso activo del supervisor en la transformación del servicio al que está ligado.

Aunque hay antecedentes de participación en varias investigaciones realizadas en el campo educativo costarricense (Turrialba, Los Santos, Nicoya...), dicha participación se ha dado en cuanto a diagnosticar problemas y a conocer soluciones aportadas por los "técnicos". Con excepción del Proyecto de Necesidades Educativas Básicas realizado en General Viejo y su posterior utilización metodológica en los Proyectos de Planificación Curricular en la Instancia Local, que tienen algunos componentes de mayor participación, no existen investigaciones educativas con las características especiales de ésta.

Todos los antecedentes efectivos están vinculados a los esfuerzos de investigación realizados dentro del marco de la Educación Popular, la mayoría de ellos relacionados con los planteamientos de Paulo Freire y -durante la última década- con proyectos auspiciados por la UNESCO en América Latina. (1)

1. Un recuento de las principales experiencias fue expuesto el Taller Subregional, realizado en San José, Costa Rica, entre el 25-29 de julio de 1983. La memoria de ese encuentro fue editada por la Oficina Regional de UNESCO en Chile, nov. 1983.

Los esfuerzos de investigación acción participativa realizados hasta la fecha, en el marco de la realidad latinoamericana, han sido expuestos en Congresos Latinoamericanos de Investigación Participativa, realizados durante los últimos años en Venezuela (1981), México (1982) y Brasil (1983) respectivamente. Los documentos de dichos seminarios, la mayoría de ellos relativos a experiencias vivas, constituyen los más claros antecedentes y sustentan totalmente los planteamientos de fondo sobre los cuales descansa esta investigación. Una recopilación bastante buena de esas fuentes, la hizo el Centro Regional de Educación de Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina (CREFAL), que publicó un tomo titulado: "INVESTIGACION PARTICIPATIVA" a Antón de Schutter (1985) y una Antología, titulada: "LA INVESTIGACION PARTICIPATIVA EN AMERICA LATINA", a Gilbert Vejarano (1983).

El intento de aplicar una metodología de este tipo a grupos de base no necesariamente considerados como tales en los anteriores esfuerzos, constituye otro posible aporte. La definición, muchas veces dogmática y sectarista, de lo que realmente es un grupo marginalizado, ha venido menguando las posibilidades de encontrar nuevos caminos para la solución de problemas endémicos y para encontrar verdaderos caminos de transformación social. Propiciar oportunidades para grupos significativos de la sociedad, potencialmente capaces de acelerar cambios importantes pero mediatizados por la alienación y el condicionamiento que

los convierten en instrumentos de opresión, puede resultar tan positivo como trabajar con los clásicos sectores marginados, especialmente cinturones de miseria y sectores campesinos muy pobres.

Ese es un ángulo distinto de esta investigación participativa en que los grupos de base están constituidos por supervisores escolares.

La principal limitación de esta investigación se debe a la actual estructura del sistema educativo costarricense basada en el Decreto 16638-M.E.P. de 1985, el cual separa la supervisión en dos ramas a nivel ministerial, nominando a unos "asesores" (encargados de la supervisión técnico-pedagógica) y a los otros "supervisores" (encargados de la supervisión administrativa). Esa estructura puso al investigador en condiciones óptimas para involucrar en los círculos de base a los supervisores (nacionales y regionales); no así a los asesores (nacionales y regionales), cuya participación fue difícil. Si bien cupo la posibilidad de considerar todo el universo de supervisores, no sucedió lo mismo con los asesores, cuya participación fue espontánea y, de seguro, indirecta.

Al mismo tiempo se redujo la visión de la supervisión al nivel más cercano al aula. Esto parece una ventaja pero en realidad no lo es, pues cada ámbito tiene su propio servicio de supervisión. Se trató de

establecer relaciones integradoras para subsanar esta limitación. El trabajo de base se hizo con todos los supervisores en sus propias regiones.

Valga desde ya la aclaración de que se denomina "Asesores Supervisores" a los supervisores educativos de los diferentes circuitos escolares; mientras que se les llama "Asesores Nacionales" y "Asesores Regionales" a los especialistas del curriculum ubicados en uno u otro ámbito geográfico.

Finalmente debe presentarse como una seria dificultad para el desarrollo óptimo del proceso investigativo, la falta de estabilidad de los funcionarios nombrados como supervisores educativos. Esto motivó participaciones conflictivas y en algunas ocasiones contradictorias, por el simple hecho de no haber estado el supervisor vinculado con la investigación desde el inicio. Ante este hecho fue necesario retomar constantemente la información y replantearla hasta el último momento vivido.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

A. Encuadre Conceptual:

Con el objeto de ubicar la teoría básica utilizada como apoyo para esta investigación dentro de un contexto más amplio, conviene retomar algunos conceptos, expresados anteriormente por el autor de este Informe, relacionados con los términos: educación, proceso educativo; administración, administración educativa y supervisión, supervisión educativa.

Decía hace algunos años (Viquez, Enio, 1981) que la educación es resultante, es manifestación; es un intangible pero presente donde personas y de sociedades. Es producto de infinitas acciones concurrentes, no necesariamente "administradas", a veces reflejas... entonces: ¿Qué es lo que se administra? Al institucionalizarse la educación, al escolarizarla, al centrar en ella la atención en forma intencionada; surgió, como respuesta lógica y natural, como complemento indispensable, el sistema educativo. Ese es el que se administra, en todas sus manifestaciones: formal, no formal e informal.

Qué se hace para administrar el sistema? Pues lo que se hace con cualquier actividad orientada al logro de determinados objetivos: se planifica, se organiza, se ejecuta lo planificado, se supervisa,

se controla, se evalúa... y cada una de estas acciones, a su vez, se planifica, se organiza, se ejecuta, se supervisa, se evalúa... de tal forma que, también la supervisión se organiza, se planifica, se controla, se coordina... y el ciclo es interminable, porque siempre que se persiguen objetivos determinados habrá que realizar esos tipos de acciones. Esto impide el aislamiento de cualquiera de esas acciones (a veces llamadas fases, a veces, elementos); porque en última instancia solamente hay un PROCESO EDUCATIVO Y UN SISTEMA ADMINISTRATIVO que lo sostiene, alimenta, desarrolla, estimula, obstaculiza o anula... según sea el caso.

El hecho de administrar no estatiza, no inmoviliza el proceso. Vale decir, la administración educativa es parte del proceso educativo (su complemento), es parte del hecho educativo; es fenómeno educativo.

La supervisión del proceso educativo NO ES ALGO DIFERENTE DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA; nó es ajena, tampoco al fenómeno educativo: al hecho en sí. Es educativa "por naturaleza", está relacionada con el proceso.

Puede distinguirse, sin forzar nada, un tipo de administración del sistema que está conectado solamente en forma indirecta al fenómeno educativo; lo influye solamente como apoyo: Nombramiento de personal, administración financiera, servicios generales... Esa parte

de la administración educativa es la que más se parece al concepto tradicional de "lo puramente administrativo". El otro tipo de administración del sistema educativo, conectado directamente al proceso educativo, con todos sus elementos de planificación, organización, supervisión, etc.; que está ligado directamente al fenómeno educativo al cual se une lógicamente la supervisión educativa NO PUEDE, NO DEBE ser "puramente administrativa", dicho esto último, sin inflexión peyorativa.

Debe ser una instancia integradora. Es, usando la expresión del documento original (Viquez, Enio, 1981): "El lubricante que pone a funcionar adecuadamente el proceso educativo; es el motor, es la chispa que enciende y el aliento que mantiene viva la llama guía y orientadora del desarrollo curricular".

Dentro de ese concepto de administración educativa, la supervisión (educativa, obviamente) no puede verse separada, ni mucho menos ubicada en un determinado funcionario. Es parte del quehacer constante de todo funcionario directivo: del maestro, del director, del funcionario zonal o regional, del funcionario nacional o central. Debe impregnar la organización, el planeamiento, la ejecución, la evaluación, el control... hasta se podría hablar de una supervisión de la supervisión. Paralela a esta supervisión educativa, existe otra supervisión de tipo más "administrativo"; la supervisión que se hace en acciones propias de nombramiento de personal, ejemplo, gestión

financiera, oficina mecanizada, etc. vale decir, en servicios de apoyo. Ambos con diferentes tipos de supervisión; eso es indudable. Hay pues, que respetar esa diferencia y tenerla presente constantemente.

Pero en lo referente al proceso educativo, la administración educativa (y con ella la supervisión educativa) adquiere un matiz necesariamente pedagógico. Se podría pensar que la educación se torna administrativa. En este caso la administración no puede desprenderse del proceso educativo, porque corre el riesgo de sacrificar el fenómeno para el cual existe; de ahogar, obstaculizar o anular ese fenómeno. Vale decir de convertirse en un FIN olvidando que es un MEDIO, un recurso, un servicio complementario. Separar dentro del sistema educativo, lo puramente administrativo de la administración educativa, parece lógico; pero dividir la administración educativa en administración y currículum (por ejemplo), o un sector administrativo y un sector pedagógico (por ejemplo), o en asesoría ("técnica") y supervisión ("administrativa"); o en cualquiera otra forma de separación parece un absurdo.

A su vez, la supervisión educativa puede verse desde dos ángulos (no dividirse): la supervisión técnico-administrativa; que es educativa, pero que actúa más sobre la estructura organizativa y funcional que sobre el proceso educativo propiamente dicho (al cual brinda el andamiaje necesario para que fluya) y la supervisión técnico pedagógica, o técnico curricular o como se quiera llamar, la cual funciona

más en relación con el curriculum, con la experiencia didáctica, con una determinada área o rama del curriculum (en el sentido restringido de planes y programas), con el planeamiento y conducción del proceso educativo puntual...

AMBAS SE TOCAN, SE ENCUENTRAN, SE COMPLEMENTAN, SE FUNDEN: pues su razón de ser es la misma: el proceso educativo.

Distanciarlas significaría dar un golpe mortal al proceso educativo. Deben recalcar los anteriores argumentos: La supervisión técnico-administrativa no deja de ser educativa; es prácticamente imposible separarla del proceso por el cual existe, para el cual funciona, al cual debe sostener y alimentar; al cual sirve de soporte. Ahora bien, se diferencia en cuanto al énfasis de sus acciones; dedicadas más hacia la estructura, la organización y el funcionamiento administrativo del proceso educativo. La supervisión técnico-pedagógica se vincula más estrechamente con el proceso mismo en su expresión más viva: "el curriculum"; es el servicio diferenciado que se brinda al planeamiento del curriculum con todos sus elementos y en todas sus fuentes. Es la que se vincula a determinadas áreas o asignaturas; es la que atiende con mayor énfasis a la planificación del curriculum, la conducción del proceso educativo en el aula y los resultados del aprendizaje.

Pero, no es eso, en última instancia, lo que persigue la supervisión técnica-administrativa? No tiene ésta que ver con la planificación general, con la infraestructura legal que norma el proceso, con la dotación y recursos, con la preparación misma de quienes dirigen el proceso...?

Deben, indudablemente, establecerse niveles de integración en escala nacional, regional, subregional, microregional e institucional. La unificación de mando técnico-administrativo y técnico-pedagógico es un imperativo vital.

Respetándose los ámbitos, debe haber órganos de dirección general (nacional) que se sirvan de órganos intermediarios (regionales, subregionales, microregionales) para que los órganos de ejecución (nivel institucional) cumplan, en la realidad, los postulados del país:

En todos los ámbitos deben existir servicios de supervisión integrados. Sin embargo, al hablar de servicios de supervisión integrados en distintos ámbitos, no se debe interpretar como distintos "tipos de supervisión", o distintas "supervisiones". En realidad se ha venido hablando de un servicio de supervisión homogéneo, único, con características similares; pero que se debe dar en forma diferenciada en distintos ámbitos, niveles y modalidades del sistema educativo.

Dentro de esta línea de pensamiento, una definición aceptable de supervisión educativa es la siguiente:

"En el caso de la enseñanza, se la puede definir como el conjunto de esfuerzos de determinados funcionarios en el sentido de orientar a los maestros y mejorar la enseñanza; supone estimular el progreso de los maestros, la selección y revisión de los objetivos educacionales, los procedimientos didácticos y las formas de apreciar la labor escolar" (Filho, 1975).

Esta concepción de supervisión presenta las siguientes implicaciones:

1. Se define como un servicio para mejorar la enseñanza. Es un medio, no un fin.
2. No se ubica en un funcionario determinado, sino que puede ser función de "determinados funcionarios".
3. El concepto es variable, dinámico: no se definen las actividades, pues ellas irían en función de circunstancias diferentes. El concepto es funcional y cargado de relatividad.
4. No se la concibe como una "etapa independiente", sino como un subsistema dentro de la administración educativa general. Es una función administrativa.
5. Es, vélgase la expresión, el subsistema más pedagógico de la administración educativa.
6. Al concebirla como "esfuerzos orientados hacia..." deja amplio margen de participación, exige conocimientos generales pero no exige "saberlo todo".

Un autor, Kimball Wiles (1973) le concede, en tanto actividad de servicio, como elementos primordiales: liberar el potencial humano, promover acciones de liderazgo y establecer comunicación. Como funciones principales: desarrollar el curriculum y mejorar la enseñanza por medio de la interacción mutua; todo ello, dicho por un autor tan renombrado, conduce a aceptar que la función básica de la supervisión es el mejoramiento de la situación de aprendizaje en los niños.

B. Teoría de Base para la Investigación:

Al presentar inicialmente el diseño general de trabajo para esta investigación, se propuso como fundamento teórico para su desarrollo, una síntesis cuyos elementos básicos fueron los siguientes:

En términos generales se sostiene la teoría de que si las acciones de supervisión educativa no producen algún efecto directo en el AULA, en los ALUMNOS; si no se hacen en función directa del proceso educativo, NO TIENEN NINGUNA VALIDEZ. Concebida la supervisión como un elemento indispensable de la administración educativa y ésta, a su vez, como toda la infraestructura organizativa, funcional y de recursos destinados a facilitar, impulsar y desarrollar el proceso educativo propiamente dicho ambas deben estar orientadas, justificadas y dirigidas a ese mismo proceso. Desde esta perspectiva, la supervisión debe ser el más "curricular" de los subsistemas de la administración educativa.

Al aceptar que la administración educativa comprende todas aquellas actividades dirigidas a que la escuela o establecimiento educativo alcance los fines, propósitos y objetivos para los cuales existe; se explica que ella sea el camino que posibilita, mediante la acertada aplicación de técnicas, métodos y procedimientos, el logro óptimo de esos objetivos.

Ahora bien, el supervisor tiene, necesaria y obligadamente, que pensar cómo hacer para lograrlo, lo cual implica la utilización del proceso administrativo. Resumidamente el proceso administrativo constituye una serie de fases que se interrelacionan mutuamente fusionándose unas con otras, complementándose e integrándose entre sí para "garantizar la marcha y los resultados del ámbito o sector en donde se aplique" (Guatemala, Ministerio de Educación, 1981).

Las fases del proceso administrativo comprenden la planificación, la organización, la dirección y la evaluación (incluyendo dentro de ésta, el control) y deben estar presentes en las acciones de supervisión tendentes a apoyar el proceso educativo. Esto permite afirmar que, aunque tradicionalmente la supervisión educativa se ha identificado con determinados cargos (supervisores escolares), ese servicio no es patrimonio exclusivo de determinados funcionarios y que las acciones de asesoría, seguimiento, coordinación y control -típicas de la supervisión- se deben cumplir en todos los niveles y ámbitos del sistema educativo.

El afán de super-especializar el servicio de supervisión, definiendo detallados perfiles y construyendo complicadas tipologías de supervisión educativa, ha contribuido a desnaturalizar un servicio que es connatural al desarrollo de cualquier actividad orientada al logro de determinados objetivos.

En la investigación se tuvo especial cuidado para orientar los pasos dentro del marco de la teoría expuesta.

CAPITULO III

LA INVESTIGACION REALIZADA

A. Objetivos de la Investigación:

Esta investigación tiene como objetivos fundamentales:

1. Iniciar un proceso de crítica profunda al sistema de supervisión educativa vigente y de visualización de soluciones prácticas para rescatar el papel orientador del desarrollo curricular que este servicio debe tener.
2. Generar, en el nivel de Circuitos Escolares e Instituciones Educativas, un movimiento de intercambio y valoración de experiencias de supervisión educativa, capaz de elevar la incidencia de ese servicio en la calidad de la oferta educativa.
3. Ofrecer al sistema educativo los resultados de una experiencia de investigación, novedosa en ese nivel, que podría generar el estudio y profundización de otras contradicciones que se deben enfrentar con urgencia.

B. Metodología General:

Los problemas educativos han sido y son objeto permanente de estudio. Las investigaciones, cuantitativas y cualitativas, de carácter diag-

nóstico abundan y llenan los anaqueles de bibliotecas universitarias y centros de documentación, pero rara vez las investigaciones son efectivamente aplicadas a los problemas o producen la superación de ellos.

En el caso de Costa Rica, en las últimas décadas, abundan los diagnósticos, estudios e investigaciones de tipo teórico, que repiten constantemente los problemas encontrados y brindan, a lo sumo, algunas sugerencias y recomendaciones para superar dichos problemas

Ante la evidente falta de dinamismo para modificar las situaciones -que ya se han tornado crónicas- se decidió buscar un paradigma investigativo diferente. La opción tomada fue realizar una investigación-acción-participativa.

En términos generales la metodología preconiza que:

1. La realidad latinoamericana no puede ser aprehendida ni interpretada a partir de modelos externos, basados en premisas propias de otras realidades, socialmente consolidadas, de las cuales, a lo sumo, los países no desarrollados son un último eslabón.
2. Solamente la valoración del pensamiento de los grupos directamente afectados puede lograr una síntesis capaz de movilizarlos hacia la superación de sus propios problemas.

3. El conocimiento popular, artesanal o cotidiano -iel buen hacer-! puede crecer mediante la reflexión producida por la sistematización de ese conocimiento que regresa reelaborado para generar acciones correctivas.
4. Para que un investigador logre la motivación necesaria en los grupos de base, debe actuar como facilitador del proceso mediante la explicitación de su marco de referencia y la entrega sistemática de sus propias integraciones.

Estos postulados generales apuntan hacia un diseño muy flexible y dinámico, cuyas premisas epistemológicas señalan el carácter subjetivo de la realidad por estudiar y la ruptura del esquema tradicional: INVESTIGADOR/OBJETO INVESTIGADO, para convertir el objeto investigado en SUJETO de la investigación, capaz de asumir la tarea de conocer y transformar su propia realidad desterrando la alienación y el conformismo clásicos de estas poblaciones del Tercer Mundo.

Debe practicarse un diseño de investigación como proceso continuo, cuyos distintos momentos se relacionan y no constituyen "etapas" sucesivas y excluyentes, sino simultáneas o convergentes, de tal manera que se ordena el proceso de investigación por dinámica propia y se centra el diálogo en algunos tópicos específicos con un nivel de profundidad y comprensión al alcance del grupo, para lo cual se utilizan técnicas y actividades fácilmente aplicables.

El proceso descrito, en vez de preocuparse solamente por la explicación de los fenómenos sociales, tiene la finalidad de vivenciar esos fenómenos, favoreciendo la adquisición de un conocimiento y de una conciencia crítica, que conduzcan hacia la transformación de la realidad por parte del grupo que la está viviendo. Se pretende que el individuo y el grupo pueda asumir, en forma cada vez más lúcida y autónoma, su papel de protagonista y actor social.

Básicamente se le reconocen a este paradigma de investigación, las siguientes etapas o momentos significativos:

1. Proceso de inserción del investigador
2. Búsqueda del problema generador del grupo
3. Organización del material recogido del grupo
4. Devolución sistemática para DISCUSION Y ACCION

Existen algunas condiciones básicas para que este modelo funcione, entre esas condiciones deben estar:

- Autenticidad y compromiso del investigador con el grupo de base y con el problema generador de acción.
- Antidogmatismo, no hay definiciones tajantes, ni limitaciones; no hay más que proposiciones para reflexionar, discutir y actuar.

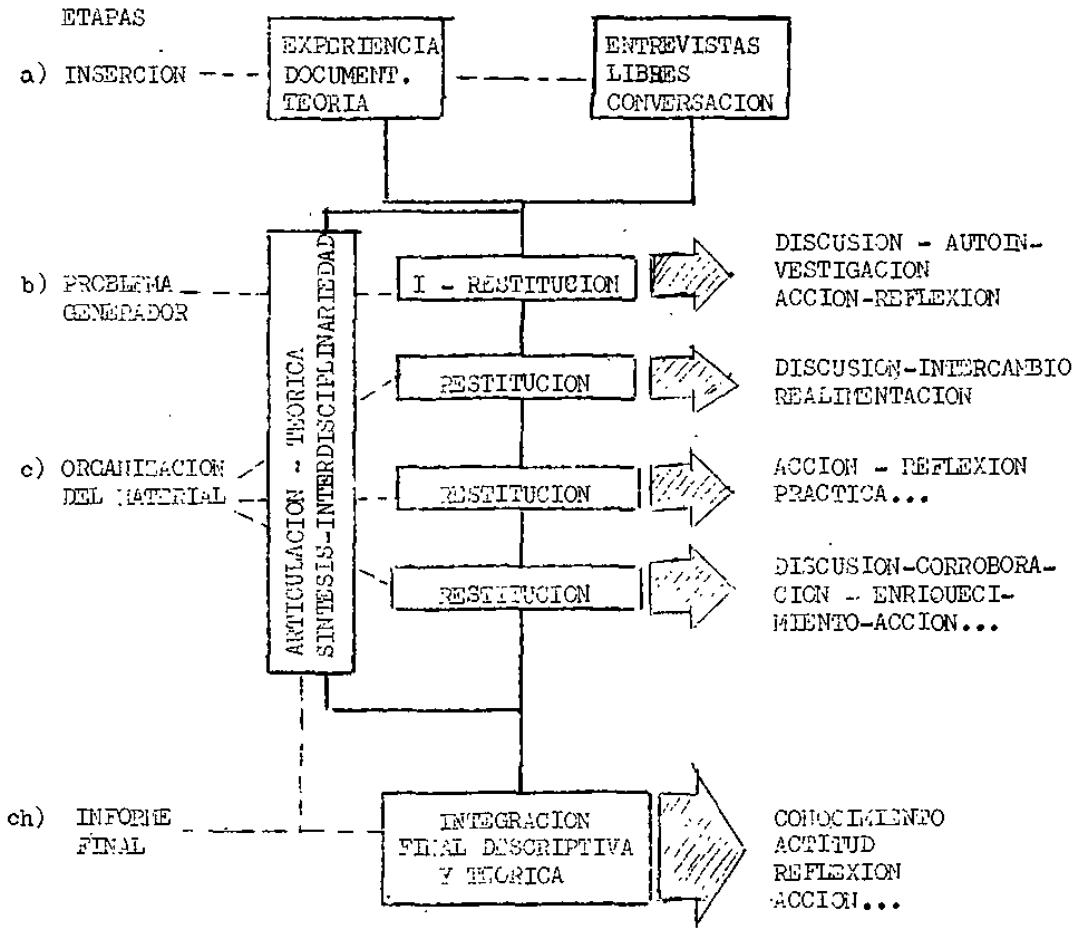
- Debe existir un proceso de comunicación sistemático, específico, directo y con base en un lenguaje sencillo. Ese proceso se efectúa mediante las llamadas restituciones sistemáticas y debe conducir al grupo hacia la autoinvestigación y el control; debe permitir una universalización del conocimiento adquirido a todo el grupo participante de manera que la comunicación se da en las dos direcciones.

Ritmo y equilibrio de la acción/reflexión, de tal forma que se armonicen los conocimientos concretos con los generales y los conocimientos locales con los regionales y los nacionales; que haya equilibrio en el tiempo y el espacio, yendo de la acción a la reflexión y de la reflexión a la acción, pero cada vez con un nuevo nivel de praxis; de tal manera que el grupo puede obtener conclusiones de su trabajo diario y pueda enriquecer ese trabajo conforme avanza la investigación.

- Ciencia modesta y técnicas dialógicas, vale decir, las tareas científicas se pueden realizar "humildemente", sin alardes técnicos, pero sin perder categoría. Para ello el investigador deberá desterrar la usual arrogancia académica, aprender a escuchar discursos distintos para descubrir nuevos enfoques y, sobre todo, incorporar a las bases sociales como individuos activos y pensantes en los esfuerzos de investigación.

¿Cómo fue planteado el asunto en este trabajo? Se partió de que el conocimiento avanza en una espiral continua, de que el investigador va de las tareas más simples a las más complejas, de lo conocido a lo desconocido o no aceptado; en contacto permanente con los Grupos de Base, de quienes se reciben y procesan datos e informaciones que, a su vez, se sistematizan y se devuelven nuevamente, para que sean meditados más concientemente y se busquen nuevas prácticas o se consoliden las positivas; luego se estudian las consecuencias de la restitución y se continúa el proceso de acuerdo con los planteamientos y necesidades de los grupos.

El siguiente esquema sintetiza el proceso seguido.



C. Hipótesis de trabajo o cuestionamientos básicos:

Previa advertencia de que en este tipo de investigación las suposiciones iniciales sólo sirven para orientar la acción de los grupos y de que son realmente las bases quienes en definitiva ratificarán, modificarán o sustituirán las posibles hipótesis de trabajo -al operacionalizarlas, definiendo los aspectos y dimensiones de interés práctico-, se formularon así las hipótesis iniciales de trabajo a manera de cuestionamientos básicos:

1. En Costa Rica la supervisión educativa ha sufrido un proceso de desnaturalización, recargándose hacia un papel cada vez más burocrático y menos ligado al desarrollo curricular.
2. A pesar del burocratismo excesivo, el servicio de supervisión educativa tiende a ligarse al proceso educativo debido a su propia naturaleza
3. Existe entre los integrantes del grupo de funcionarios de base dedicados a la supervisión educativa una conciencia potencial de ese hecho y una actitud hacia el desempeño de un rol diferente al que actualmente resulta típico.
4. La contradicción entre la naturaleza de la supervisión educativa y la opción burocrática en vigencia, solamente puede ser superada

por la acción, la reflexión y el compromiso activo de los propios supervisores educativos

CH. Variables y su operacionalización:

Manteniendo la salvedad expresada al iniciar el aparte anterior y solamente con el fin de orientar las acciones iniciales sin perder visión de integralidad para la investigación, se plantearon algunas variables posibles, para abarcar los aspectos significativos de la realidad e ir buscando los indicadores y categorías que permitieran construir "una red que nos permita captar la realidad del fenómeno". (Sierra Bravo, 1979).

Siguiendo el orden en que fueron enunciadas las hipótesis, he aquí el listado de esas posibles variables:

- 1.1 Concepto: evolución
- 1.2 Orientación al desarrollo curricular
- 1.3 Procesos administrativos cerrados
- 1.4 Reproductivismo social
- 1.5 Disfunciones

- 2.1 Naturaleza de la supervisión educativa
- 2.2 Funciones reales
- 2.3 Funciones deseables
- 2.4 Contradicciones

- 3.1 Perfil típico del supervisor escolar
- 3.2 Perfil deseable
- 3.3 Conformidad - disconformidad
- 3.4 Actitud hacia un rol diferente

- 4.1 Acciones concretas orientadas al desarrollo Curricular
- 4.2 Resultados obtenidos

CH. Contenido temático:

Dada la naturaleza de la investigación participativa muchos detalles dependen de la propia participación de los grupos. Sin embargo, como sustento general y como determinación más concreta del problema que permitiera por lo menos establecer los ejes conductores de las entrevistas iniciales para plantear las primeras restitutiones sistemáticas, se definieron las siguientes áreas específicas:

1. En concordancia con el enfoque crítico dialéctico (Sierra Bravo, 1979, P. 60 - 61), interesa determinar: ¿Cuáles son las fuerzas e intereses sociales y económicos que actúan sobre el servicio de supervisión educativa y cuáles son los conflictos y tensiones que producen?
2. Desde el punto de vista de las funciones, se debe estudiar:
¿Qué funciones cumplen realmente los supervisores, respecto del sistema educativo y con relación a la sociedad en general?
¿Cómo están relacionadas unas funciones con otras y cuáles son sus aspectos funcionales y disfuncionales?
3. Según el enfoque conflictivo, interesa saber: ¿Cuáles son los conflictos principales y cuáles son sus causas y efectos sociales?
4. Desde la perspectiva de un enfoque evolutivo conviene averiguar:
¿Qué transformaciones sociales ha sufrido el servicio en el tiempo y su relación con el cambio social general?
5. Considerando los factores físicos, sociales y culturales debe analizarse la relación del servicio de supervisión con respecto a:
 - a) condiciones físicas y biológicas de lo social: clima, geografía, región, edad, sexo, salud...

- b) Condiciones culturales: normas, actitudes, valores, opiniones, creencias...
- c) Condiciones personales de los miembros involucrados: rol social, clase social, situación económica, nivel cultural...
- d) Instituciones y grupos sociales fundamentales: familiares, educativas, políticas, religiosas, económicas, recreativas...
- e) Con las condiciones dinámicas de la sociedad: cambio, conflictos y problemas sociales, contradicciones.

En los puntos anteriores se perfilaron las áreas consideradas como principales, de acuerdo con el enfoque de la investigación. No obstante quedaron latentes aspectos secundarios (que podrían pasar a un primer plano si así lo determinaban los resultados de la participación de base), relacionados con la filosofía educativa que sostiene el sistema, la conceptualización, aspectos legales, etc. La realidad, la discusión y la praxis de los involucrados dirían en definitiva qué sería lo esencial y qué lo accesorio; lo aquí expuesto no fue más que una guía para iniciar la investigación.

D. Población Participante:

La investigación fue realizada en conjunto por todos los funcionarios de la División de Operaciones, del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, que realizan funciones de supervisión educativa. Eso abarca todo el territorio nacional.

Inicialmente se incluyó: diez Supervisores Nacionales, diecisiete Directores Regionales de Enseñanza y ciento cincuenta Asesores Supervisores (los llamados supervisores escolares) de todos los circuitos o zonas del país.

Dada la magnitud de la población, después de las primeras fases, el Equipo de Supervisión Nacional pasó a colaborar en los análisis de trabajos procedentes de los grupos de base organizados regionalmente. Por tratarse de funcionarios especializados en cada uno de los niveles y modalidades del sistema educativo, se logró obtener así un enfoque interdisciplinario en esos análisis.

La participación, en cuanto a los Grupos de Base integrados a lo ancho y largo de todo el país, fue plena, registrándose aisladas ausencias en algunos trabajos individuales o en algunas tareas realizadas en el interior de cada grupo.

En las jornadas de trabajo general, con toda la población participante, la asistencia fue total, incluidos los Supervisores Nacionales y los Jefes de Oficinas Técnicas y Administrativas de las Direcciones Regionales de Enseñanza. Se trabajó, pues, con toda la población previamente definida, la cual resultó en ocasiones aumentada con los treinta y cuatro funcionarios regionales que participaron en las concentraciones generales (Jefes Técnicos y Jefes Administrativos).



CAPITULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

Conforme con la metodología propuesta, la investigación cubrió las etapas señaladas y tuvo como eje de comunicación el órgano informativo oficial de la Dirección General de Supervisión Nacional, a saber, el Boletín de Supervisión Nacional.

Las informaciones básicas y los trabajos para la discusión de grupos, para la auto-investigación (individual y grupal) y para la devolución de resultados fueron incluidos en ediciones especiales del Boletín de Supervisión Nacional.

Esporádicamente, a petición de diferentes grupos de base, se participó en sus reuniones, pero las etapas básicas requirieron concentraciones de más de un día con toda la población participante. En esas concentraciones se partió de una presentación general, para luego pasar al trabajo de los propios grupos regionales de base.

En total se consigna la realización efectiva de cinco concentraciones generales, cincuenta y seis reuniones con grupos de base y cuarenta y nueve visitas a sedes regionales y de circuito escolar por parte del Director del Trabajo de Investigación; a todo ello debe agregarse un

número muy difícil de precisar -por lo cuantioso- de reuniones de trabajo de los propios grupos de base, intercambios, experiencias institucionales, análisis individuales, etc., que constituyeron la base fundamental de la investigación.

Se ofrece, a continuación, una síntesis de los resultados obtenidos en cada fase.

A. Etapa de Inserción:

Para el investigador la inserción inicial no constituyó ningún problema, por cuanto sus funciones laborales lo colocan en medio de la problemática (desempeña el cargo de Director General de la Supervisión Nacional). Lo anterior equivale a decir que, de previo al diseño de la investigación, ya había investigado bibliográficamente el tema, había tenido una experiencia de varios años como Director de los Supervisores a nivel nacional, había elaborado documentos y dictado conferencias dentro del servicio y fuera de él. Se complementó, eso sí, esa experiencia vital y profesional, con entrevistas libres a varios funcionarios y supervisores, las cuales, enriquecidas con diálogos muy sinceros y el aporte del Programa de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos, ejecutado por el Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación (I.C.A.S.E.) en la Universidad de Panamá, permitió plantear el pro-

blema y diseñar la investigación que compartiría luego con todos los colegas del país.

B. Primera Restitución Sistemática:

En el mes de setiembre de 1986 se inició oficialmente el trabajo de investigación. El Director y el Subdirector de la División de Operaciones efectuaron la presentación a todos los funcionarios (Anexos N° 1 y N° 2) y ellos recibieron el primer Boletín de Supervisión Nacional dedicado a la investigación (Boletín N° 40).

En esta oportunidad se trató, básicamente de que todos leyeran, analizaran y se pronunciaran sobre el DISEÑO DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACION. Para ello, junto con el Boletín, se les envió el primer documento de trabajo (Anexo N° 3). Se trató de una guía para la lectura crítica del documento y un primer paso para la integración de los grupos de base.

C. Segunda restitución sistemática:

En marzo de 1987, por medio del Boletín de Supervisión Nacional (N° 43) y en una gran concentración con todos los participantes, se hizo la devolución y el análisis, por parte de cada grupo, de los resultados del trabajo anterior.

Se les incluyó un resumen general de resultados y un análisis de cada Dirección Regional, todo en relación con los aspectos básicos del Diseño, cuyo contenido se puede resumir de la siguiente manera:

1. En cuanto al problema. Ante la pregunta de que si está bien definido, si necesita algún replanteamiento o si se comparte, la gran mayoría (un 86.82%, o sea 145 de los 167 formularios) opinó que efectivamente el problema está bien definido. Dos regiones se apartaron de ese patrón: Turrialba que propuso formular el problema en términos menos "duros", pero que en el fondo lo comparte, y Cartago donde los supervisores, unánimemente, propusieron quitar la palabra imposibilidad y sustituirla por "factores limitantes"
2. En cuanto a la teoría de apoyo, prácticamente todos los supervisores (164 de los 167 que respondieron, o sea el 98.20% de los supervisores) comparten la teoría de apoyo. Solamente 3 asesores supervisores consideraron necesario replantearla; 2 de ellos, al explicar sus objeciones se contradicen totalmente y otro afirma categóricamente que lo técnico curricular no es de interés para el supervisor.

3.- En cuanto al carácter "participativo" de la investigación, la mayoría (149, o sea el 89%) afirmó que sí era realmente participativa. Los 18 supervisores que opinaron lo contrario se basaron en que, para ellos, era necesario incluir a Asesores Regionales, Directores, Docentes y grupos de la comunidad. A estos se les aclaró que no se trataba de haberlos excluido, más bien se trataba de comprometer únicamente los directamente responsables de la supervisión educativa, tal como está concebida actualmente, y que fuera este grupo de base quien extendiera la participación a todos los que creyera necesario.

4. Referente a la metodología, sobre todo con respecto a las características esenciales de la investigación participativa, a pesar de que hubo alguna dispersión de opiniones, se obtuvieron respuestas coherentes que confirmaban algún grado de comprensión inicial. Numeradas las esencias paradigmáticas en el mismo orden en que fueron consignadas en el Diseño de 1 a 6, el siguiente fue el resultado:

Esencia 1	40 menciones
Esencia 2	49 menciones
Esencia 3	15 menciones
Esencia 4	86 menciones
Esencia 5	18 menciones
Esencia 6	82 menciones

Un análisis general de las premisas metodológicas más aplicables en este esfuerzo por revalidar la supervisión demuestra que la tendencia mayoritaria se inclinaba hacia dos de ellas:

- "La teoría solo tiene sentido en la medida que sirva de guía para la acción, estimule la reflexión y permita una práctica enriquecida" (30% de todas las escogencias o sea 86 de 290).

- "Obtener una visión crítica y creadora de la práctica social, impulsando una actitud de cuestionamiento sobre el proceso CAUSAL de los hechos y su DINAMICA INTERNA, que permite profundizar las contradicciones, ampliar y actualizar permanentemente el conocimiento y COMPROMETER en una praxis que tienda a superar esas contradicciones. El grupo aprende, de esta manera, a pensar por sí mismo, superando la apatía y el conformismo, desterrando la actitud dependiente y asumiendo, como dice Paulo Freire, su propia palabra" (29% o sea 82 de 290).

Esto demostró que hubo una aceptable comprensión general, pues alrededor de estas dos se agrupan las otras (1 y 2 con la 4) (3 y 5 con la 6). No obstante hubo bastantes personas que no leyeron adecuadamente o no entendieron la metodología

(20 de los 167 cuestionarios, casi un 12%).

5. En cuanto a las HIPOTESIS DE TRABAJO una gran mayoría las compartió, sin embargo, un significativo número de supervisores propuso eliminar el subíndice "d", por cuanto consideraron que ellos no son los únicos responsables y condicionaron la superación del problema a que se les dote de los recursos necesarios. Las hipótesis a), b) y c) fueron compartidas por un 100% de los participantes, la d) fue compartida por un 75%, el resto propuso modificaciones.

Con base en estos resultados y de acuerdo con la teoría previamente compartida, se estructuró un segundo documento de trabajo (Anexo N° 4) que se discutió con todos los grupos y que orientó el trabajo siguiente.

En ese nuevo instrumento se incluyó un MARCO DE REFERENCIA sobre el servicio de supervisión educativa que incluye el concepto, los objetivos y las funciones deseables, conforme, reiterase, con la teoría de apoyo. Se solicitó que cada supervisor, primero individualmente y luego con su grupo de base, lo analizara, discutiera, consultara con quien quisiera y, después de un periodo prudencial, llenara una Guía de Trabajo (Anexo N° 5). Se advirtió, en la propia guía, que se contrastara ese Marco de Referencia con la realidad de su propia acción super-

visora y que, solamente después de éste encuentro con su praxis, procediera a llenar la guía.

Durante la Concentración General, los participantes tuvieron oportunidad de conocer los resultados generales de su trabajo sobre el Diseño de la Investigación, de organizarse regionalmente en grupos de base, de discutir libremente sobre el Marco de Referencia y de analizar y formular todas las preguntas que se les ocurrió sobre la Guía para el Análisis del citado Marco de Referencia.

D. Tercera restitución sistemática:

En agosto de 1987 se realizó otra gran concentración de todos los participantes para analizar y discutir sobre el trabajo realizado por todos los grupos respecto del Marco de Referencia. El Boletín de Supervisión Nacional (Nº 46) fue el portador de toda la información.

Se incluyó en dicho Boletín la información proveniente de 27 Grupos de base, que resumía un proceso de análisis personal del Marco de Referencia ejecutado por 178 participantes.

Se especificó en detalle la forma en que se realizó el análisis, se incluyó la matriz general utilizada y los cuadros específicos correspondientes a cada uno de los aspectos del Marco Teórico (Anexo Nº6).

Durante el Seminario se discutió, con cada grupo, lo que la totalidad de participantes opinó sobre el CONCEPTO, los OBJETIVOS y las FUNCIONES propuestas y contrastadas con su práctica supervisora. Asimismo se analizó el tipo de conflictos que genera y los obstáculos encontrados para la aplicación de ese Marco de Referencia; culminando con un análisis de si se cumplía o no ese Marco de Referencia en la práctica cotidiana y cómo se lograba, en caso de respuesta afirmativa.

Al finalizar la actividad quedó como gran conclusión general que:

1. Se comparte ampliamente el CONCEPTO, pero existen conflictos y obstáculos para su concreción. Un 50% de los participantes no aplica ese concepto en su labor cotidiana por "falta de recursos" y "exceso de funciones administrativas".
2. Los OBJETIVOS son aceptados por la mayoría como propios del servicio, pero se encuentran bastantes obstáculos para su logro (falta de recursos, falta de tiempo y falta de personal calificado). A pesar de ello, la más apabuyante mayoría aceptó que sí cumplía en la realidad esos objetivos y dijo cómo los cumplía (25 de los 27 grupos, un 91.66%).

3. La mayoría de participantes consideró pertinentes las FUNCIONES, pero señaló obstáculos para su cumplimiento: "falta de recursos" y "exceso de tareas administrativas". A pesar de estos obstáculos, unánimemente se afirma que todos los grupos cumplen esas funciones y señalan cómo lo hacen.

En vista de los resultados obtenidos y superadas, en el desarrollo del trabajo directo con cada grupo, las contradicciones que aparentemente se encontró en la información aportada inicialmente, se les planteó el trabajo por realizar durante los meses siguientes.

Si la "realidad" señalaba un ejercicio de la supervisión muy cercano, en lo teórico, al Marco de Referencia, con logros individuales concretos, tangibles, con clara referencia a cómo hacerlo realidad; entonces lo que ahora urgía era ahondar en el estudio y análisis de los obstáculos y conflictos, desmenuzarlos, valorarlos objetivamente en el ejercicio cotidiano de la supervisión educativa y buscar las vías más efectivas de solución.

Para tal efecto los participantes discutieron la propuesta de "Trabajo por realizar los grupos de base durante el próximo mes" (Anexo Nº 7). Con una sola modificación en cuanto al tiempo (ellos decidieron efectuar una revisión de los trámites administrativos realizados durante un período más largo), todos se comprometieron a

realizar ese trabajo en contacto con su labor cotidiana.

En total se asignaron cuatro actividades:

1. Elaborar una lista por asesor supervisor de los trámites administrativos realizados y los documentos o informes administrativos que tuvo que realizar entre los meses de marzo y agosto de 1987.
2. Integración de los informes de cada supervisor en un solo documento del grupo, con la lista general de trámites y documentos administrativos.
3. Elaborar la lista detallada de recursos materiales y equipo, económicos y físicos necesarios para cumplir con las funciones expuestas en el Marco de Referencia, por parte de cada asesor supervisor
4. elaborar una lista integrada de recursos necesarios, correspondiente al grupo.

En resumidas cuentas se trataba de ahondar la contradicción implícita entre la abrumadora aceptación de "lo que debe hacerse" y los dos principales obstáculos para "hacerlo": trámites administrativos que obstaculizan las labores técnicas y falta de recursos.

D. Cuarta Restitución Sistemática:

En el mes de febrero de 1988 se volvió a concentrar a todos los participantes, con el fin de analizar el avance de la investigación.

El Boletín de Supervisión Nacional (Nº 50) recogió todos los resultados obtenidos y fue utilizado para el trabajo tanto en plenario como de pequeños grupos. Se incluyó (Anexo Nº 8) la síntesis del trabajo realizado por los supervisores, la que, de inmediato, causó sorpresa y consternación, pues se estaba en presencia evidente y aplastadora de una gran contradicción: las tareas menores, de papeleo o mero trámite administrativo, consumían un 96% del trabajo del supervisor.

Si eso era así, entonces cómo explicar la afirmación, rotunda que hicieron anteriormente respecto del cumplimiento de las funciones técnicas, discutidas y aceptadas en las sesiones previas.

Aún más, de resultar cierta la afirmación general que reflejaba el análisis realizado, cómo sostener que se necesitaban determinados recursos en cada sede de supervisión. ¿Cómo justificarlos?

Pero lo más grave resultaba ser el hecho de que los propios

supervisores venían solicitando una recalificación como "profesionales", que les significaría el pago de "dedicación exclusiva" por sus labores técnicas: ¿En que quedaría sustentada esa solicitud?

Para colmo de complicaciones, el Ministerio de Educación había tomado por la determinación de nombrar Asistentes Administrativos para los supervisores educativos. ¿Se justificaría esa medida de resultar cierta la información de los grupos?

En esta jornada hubo que explicar, con mayor detalle, el tipo de acciones características de la Administración Educativa: Acciones conectadas directamente con la administración propia del currículum (funciones técnicas, pedagógicas, asesoras...); acciones de administración general (funciones -también "técnicas"- de dirección, planificación, control...) y acciones de "mero trámite administrativo o "administrativas puras" (papeleo, recepción, mecanografía, atención del teléfono, pasar informes... en fin propias de auxiliares administrativos, asistentes o conserjes). Sobre estas últimas, que realmente sí OBSTACULIZAN las labores técnicas cuando es el funcionario técnico quien debe realizarlas, fue que se investigó y los resultados mostraban claramente que constituían prácticamente la totalidad del trabajo del supervisor.

El sacudimiento fue muy fuerte. La sola lectura de las 25 tareas "administrativas" que más tiempo le quitaban al supervisor para realizar labores técnicas fue sencillamente SORPRENDENTE.

¡Ni qué decir del contraste realizado entre esas tareas y las funciones que por "ley" debería cumplir el supervisor!

¡Inclusive se constató falta de discernimiento para juzgar una tarea administrativa como de trámite o eminentemente técnica!

En conclusión, después del Seminario quedó claramente aceptado, por los participantes, que:

1. Hubo falta de confiabilidad y validez en lo informado por ellos.
2. Existía una contradicción entre tareas realizadas y exigencia de recursos
3. Se dio una contradicción manifiesta con lo señalado por ellos en anteriores restituciones.
4. Surge la necesidad de comprobar, corroborar, validar los datos aportados.

Un nuevo trabajo de contraste con la acción diaria surgía para los meses subsiguientes, ese trabajo se orientó mediante la "Guía de trabajo para corroborar información primaria sobre trámites administrativos que obstaculizan la acción técnica del Asesor Supervisor" (Anexo Nº 9).

E. Quinta Restitución Sistemática:

Mientras los supervisores efectuaban el trabajo de contraste surgido en el último encuentro, se les hizo llegar, mediante el Boletín de la Supervisión Nacional, (Nº 51), el resultado del análisis general de los trabajos de los grupos de base, sobre los recursos necesarios para cumplir a cabalidad con sus funciones técnicas.

Como en la guía se había señalado no solo la necesidad de indicar el tipo de recurso y la cantidad necesaria, sino especificar también la existencia o no del recurso en cada zona, se pretendía llevar al conocimiento de muchas fuentes de recursos que no se utilizan adecuadamente por parte de los supervisores.

Lamentablemente, quizás por error al plantear la guía de trabajo, los grupos se circunscribieron, casi exclusivamente, a los recursos que deberían incluirse en el Presupuesto del Ministerio de

Educación. Hubo algunas excepciones, pero la variedad del material solicitado y su propia naturaleza dan una idea de los usos que se les va a dar y revelan una visión del servicio más orientada a lo técnico administrativo que a lo técnico curricular. Se devolvió el recuento general a cada supervisor, con una mención detallada de cómo se estaba satisfaciendo esas necesidades parcialmente -en gran medida impulsado el Ministerio por la propia Investigación Participativa-; de los esfuerzos por la aprobación del Presupuesto para 1989, en el cual se incluye una lista de recursos, planteada sobre la base de lo expuesto por los grupos, pero sensiblemente enriquecida y variada.

El problema de falta de recursos era real, así lo muestra el trabajo si se analiza más por lo que "no se solicitó" que por lo "solicitado". No obstante se destacó, en el Boletín enviado en julio y agosto de 1988, el esfuerzo realizado por varias Direcciones Regionales de Enseñanza y, en especial por varios supervisores, quienes han logrado verdaderos progresos con recursos conseguidos por ellos mismos, al frente de sus directores, maestros y comunidades.

F. Sexta Restitución Sistemática:

En el mes de diciembre de 1988, mediante el Boletín de Supervisión Nacional (Nº 52), se envió a todos los participantes el resultado del trabajo de corroboración sobre trámites "administrativos" que

obstaculizan las labores técnicas del supervisor. ¡Ya no había necesidad de una respuesta! Los resultados del análisis por parte de cada supervisor primero y por cada grupo de base después, fueron de tal naturaleza que implicaban un cambio radical al valorar su rol como supervisor educativo. ¡El constante ir sobre sus funciones y valorarlas a la luz de lo que realmente se ejecuta; y ante todo, sobre lo que se cree firmemente que "debe ejecutarse", produjo una toma de posición determinante!

La situación reflejada por los nuevos datos es muy distinta: se pasó del 95.59% del tiempo destinado a los "trámites administrativos" (cuarta Restitución), a solamente un 27.56% de tiempo destinado a dichos trámites (Anexo Nº 10).

Lo que pasó fue que se produjo una necesaria aclaración entre lo que es Administración Educativa (que es Administración del Currículum) con sus componentes técnico administrativos y técnico pedagógicos indisolubles, connaturales... y lo que es tarea de apoyo logístico, de servicios generales, de secretaría, de conserjería y muchas otras, no despreciables, sino de naturaleza distinta y muy alejadas de lo que debe ser la función básica de un supervisor educativo.

El trabajo de análisis de sus propias funciones reflejó una mayor consistencia. Han salido a flote contradicciones internas y se ha tomado conciencia de ellas. La nueva información, a pesar de que aún manifiesta inseguridad en algunos grupos, que siguen señalando como "obstáculos" algunas acciones de carácter eminentemente técnico-administrativo o técnico pedagógico, fue válida y ratificó el proceso que se ha venido viviendo de restitución en restitución a lo largo de esta investigación.

En términos generales los promedios nacionales (horas gastadas en meros trámites, con evidente subutilización del profesional) son altos con relación al tiempo laborado (35.75%); pero al analizar la conciencia de si es propia o no del cargo la tarea y si hay otra persona (auxiliar administrativo) que la pueda hacer, los promedios reales bajan a un 27.56% lo que equivale a una MODIFICACION APABUYANTE DEL ESTEREOTIPO QUE SE VENIA GENERALIZANDO, y que, en la anterior restitución se plasmó en un dato impresionante (el 96% del tiempo laborado se dedicaría a meros trámites administrativos).

El periodo de autoanálisis y revalidación solicitado por los Asesores Supervisores de todo el país, en febrero de 1988, dio como resultado un notable cambio de enfoque y una actitud de desmitificación en cuanto al peso que tienen los "trámites administrativos", el "papeleo" o la "tarea de carpintería" en relación con el tiempo que como supervisor se debe dedicar a labores eminentemente técnicas, relacionadas con la admi-

nistración del curriculum que debe cobrar vida en cada una de las aulas, escuelas y comunidades de sus circuitos escolares.

¡Ello compensa cualquier expectativa planteada en este esfuerzo por analizar críticamente el papel de la supervisión educativa en nuestro país y retraerla a su misión verdadera; ser impulsadora y orientadora del desarrollo curricular en sus instituciones!

1. Análisis histórico - crítico - descriptivo.

Como un esfuerzo complementario de la investigación de fondo, el investigador se abocó al desarrollo de una investigación muy detallada y rigurosa sobre la evolución histórica del servicio de supervisión educativa en Costa Rica.

Se pretendió ofrecer al supervisor actual una información sumamente valiosa que le permitiera valorar con mayor capacidad su propio rol social y la naturaleza técnico curricular de su quehacer.

El resultado de esa investigación complementaria, juntamente con un compendio general de todo lo realizado durante este proceso de investigación participativa, fueron objeto de un último análisis por parte de todos los participantes, quienes fueron convocados a un seminario exclusivamente para este fin, en el mes de abril de 1989.

El Boletín de Supervisión Nacional (Nº 54) fue esta vez portador de la información que se conoció en lectura previa a inicio del Seminario y luego en sesiones plenarias y en trabajo de grupos de base. Una vez más todos ellos fueron enfrentados a proceso vivido durante los últimos tres años y tuvieron la oportunidad de estudiar sus funciones y analizar cómo han evolucionado, sobre todo durante los últimos veinticinco años; cuáles fuerzas han actuado sobre ellas, qué contradicciones se han institucionalizado y cuál ha sido el papel de los supervisores en ese proceso evolutivo.

En ese último Seminario de estudio, cuya fuente de información -la Edición Conmemorativa del Centenario de la Democracia Costarricense, titulada LA SUPERVISION EDUCATIVA EN COSTA RICA (Viquez, 1989)- está recopilada en el Boletín Nº 54, los participantes retomaron y discutieron el diseño inicial de la investigación, el encuadre conceptual, los resultados obtenidos e incluso, las principales conclusiones a que se había llegado.

En este último sentido, tuvieron la oportunidad, durante el Seminario, de realizar un análisis de pertinencia de las conclusiones. Dicha tarea fue realizada por grupos integrados de la siguiente forma: un grupo con todos los diecisiete Directores Regionales de Enseñanza del país, un grupo formado por los diecisiete Jefes Técnicos de las Regiones, un grupo integrado por los diecisiete Jefes Administrativos de las Regiones y diecisiete grupos

integrados al azar entre los asesores supervisores de todo el país.

La gran mayoría de los funcionarios consideró pertinentes las conclusiones: de 4.040 juicios emitidos por los 202 participantes, solamente 85 opiniones específicas fueron parcialmente cuestionadoras de la validez de las conclusiones propuestas.

Se cumplió así la etapa del INFORME FINAL planteada en el marco metodológico y que consistió en someter al juicio de los participantes la INTEGRACION FINAL, DESCRIPTIVA Y TEORICA, para generar en ellos nuevos conocimientos, nueva actitud, más reflexión y un impulso mayor hacia la ACCION.

CAPITULO V

DISCUSION DE LOS RESULTADOS

A. En cuanto al diseño propuesto:

1. Sobre los objetivos.

Se considera haber logrado la obtención de los tres objetivos fundamentales.

- . Se inició efectivamente un proceso de crítica profunda al sistema de supervisión educativa vigente y de visualización de soluciones prácticas para rescatar el papel orientador del desarrollo curricular que este servicio debe tener.
- . Se generó, en las regiones, los circuitos escolares y las instituciones educativas un movimiento de intercambio y valoración de experiencias de supervisión educativa, capaz de elevar la incidencia de este servicio en la calidad de la oferta educativa.
- . Se está ofreciendo, mediante este INFORME FINAL, una experiencia de investigación distinta, que ha sacado a flote otras contradicciones cuyo estudio puede realizarse desde la perspectiva metodológica utilizada; tal es el caso de los actuales "asesores"

(nacionales y regionales) que deben pasar a ser especialistas del curriculum con funciones muy propias y dentro de una concepción totalmente diferente de la actual asesoría; o de la urgencia de efectuar cambios en el manual para la clasificación y valoración de puestos.

2. Sobre las hipótesis o cuestionamientos básicos.

Se tiene por comprobadas las tres primeras hipótesis, a las cuales los participantes no les introdujeron variación alguna.

- a) Durante el desarrollo de la investigación se hizo patente que el servicio de supervisión educativa estaba sufriendo un proceso de desnaturalización, recargándose en lo burocrático y alejándose del desarrollo curricular.
- b) Los propios supervisores educativos evidenciaron cómo el servicio tiende a ligarse al proceso educativo debido a su propia naturaleza.
- c) Se demostró la preocupación de los supervisores por desempeñar un rol diferente y, lo que resulta aún más positivo, se pudo comprobar que es capaz de asumir ese rol en su práctica cotidiana.

Finalmente, queda todavía sin comprobación definitiva la verificación total de la última hipótesis compartida por todos los grupos a saber, que solo la acción, la reflexión y el compromiso activo de los propios supervisores pueden lograr una verdadera recuperación del servicio. Hasta el momento se ha podido comprobar que hay el convencimiento general del verdadero papel por desempeñar, pero, la acción en el campo solamente se ha comprobado parcialmente.

Existe evidencia verbal de varios grupos en el sentido de haber experimentado un cambio radical y de haber asumido totalmente la dirección técnico pedagógica del circuito, con sus propios recursos y acudiendo a los recursos regionales y nacionales solamente en último caso. Lamentablemente durante el último curso lectivo (1988) no se pudo efectuar el programa de visitas acostumbrado por la Supervisión Nacional y se carece de la información total.

La organización y ejecución de los Exámenes de Bachillerato en Educación Media, demandó la mayoría del tiempo en 1988, con la consecuente limitación para el trabajo investigado desarrollado en todos los circuitos escolares.

3. Sobre las variables y su operacionalización.

En el diseño inicial, se planteó que las posibles variables es-

tarían representadas por las cuatro hipótesis iniciales de trabajo y -con las salvedades del caso por tratarse de una investigación/acción/participativa, en donde todo puede variar según se desarrolle el trabajo -se hizo una desagregación para descubrir posibles aspectos significativos a manera de indicadores. Al respecto, el resultado puede resumirse así:

- a) Se logró analizar ampliamente el concepto de supervisión educativa, con énfasis en su papel orientador del desarrollo curricular y ubicar este servicio como parte del fenómeno de procesos administrativos cerrados en sí mismos. No se profundizó, ni hubo análisis explícito de la cuestión del "reproductivismo social" en cuanto a este servicio concreto; pero sí fue posible realizar un acercamiento al problema de las disfunciones.
- b) Se pudo analizar, hasta el detalle, la naturaleza de la supervisión educativa, sus funciones reales, sus funciones legales y sus funciones deseables; se pudo a la vez ahondar en las contradicciones y obstáculos que limitan esas funciones.
- c) Se tiene claro, después de la investigación, el perfil típico del supervisor escolar en contraposición con el perfil deseable; aún más, se resaltó la inconformidad existente con el

papel actual y la actitud generalizada hacia la asunción de un rol totalmente distinto, más técnico y significativo; existe el deseo de asumir la verdadera dirección técnica del circuito escolar.

ch. Se pudo visualizar la existencia de acciones variadas, de diversos proyectos realizados por los supervisores o dirigidos e impulsados por ellos orientados hacia el desarrollo curricular; se pudo comprobar que a pesar de las limitaciones, obstáculos y problemas se elevó perceptiblemente el nivel de resultados obtenidos en el campo técnico pedagógico por los supervisores educativos.

En resumen, pese a no haberse hecho el análisis tradicional de variables e indicadores en sí mismos, conforme con modelos previamente diseñados y con total ajuste a esas variables e indicadores; la investigación realizada permitió cubrir la red de asuntos necesaria para captar con bastante amplitud la realidad del fenómeno investigado.

4. Sobre el contenido temático.

Con respecto al contenido temático planteado en el diseño original, como resultados del proceso de investigación se pueden señalar:

- a) La presencia de influencias externas que han gravitado sobre el servicio de supervisión educativa en Costa Rica generando conflictos y tensiones.

- b) La innegable carencia de recursos económicos y materiales para un buen servicio, pero también se comprobó que esas limitaciones no son impedimento total o nulificador de la acción técnica que debe realizarse.

- c) Se presentó con claridad el juego de funciones que cumplen realmente los supervisores, las que desea cumplir y las contradicciones existentes en ambos sentidos.

- ch) Igualmente hubo un desarrollo de los conflictos principales relacionados con la acción supervisora; sus causas y efectos más relevantes.

Existe un área temática general que no fue desarrollada en el transcurso de la investigación y que resulta muy necesario abarcar en un futuro muy cercano: se trata de los factores físico, sociales y culturales relacionados con los supervisores educativos. Solamente cuando esa actividad haya recobrado su función esencial, podrá ser utilizada la información de esa área temática no desarrollada, con mayor beneficio. Lo cierto es que la propia

metodología de trabajo orientó el desarrollo de los temas conforme los propios grupos de base marcaban y ello dejó por fuera bastantes inquietudes del investigador orgánico.

B. En cuanto al ejercicio cotidiano de la supervisión educativa.

La investigación acción participativa es un proceso que una vez iniciado no culmina. Es una actividad intencionada, con un movimiento hacia lo interno de grupos y personas, la que si llega a producir la toma de conciencia necesaria, genera un cambio de actitud y produce un dinamismo cuyos alcances son totalmente insospechados.

En el caso de la investigación realizada sobre el servicio de supervisión educativa costarricense, se puede reconocer la existencia de acciones que confirman la movilización del cuerpo de asesores supervisores hacia la superación de los problemas que lo agobian y hacia la búsqueda de un nuevo y más significativo papel en el desarrollo del proceso educativo.

Ya en 1987, como producto de un programa especial para la atención a las escuelas rurales de un solo maestro (unidocentes) plenamente respaldado por las autoridades educativas y con verdadero arraigo en las Direcciones Regionales, se edita el

libro "Gufa para orientar el proceso de supervisión en escuelas unidocentes" (Ministerio de Educación, 1987). El documento es de gran valor en muchos sentidos, pero fundamentalmente tiene relevancia porque realiza el intento de fundir las líneas técnica y administrativa (tan disgregadas en las últimas décadas) mediante la concepción de un servicio de supervisión educativa diferente, renovado. Lo interesante es que, aun sin haber concluido la investigación, en medio del proceso, se adopta oficialmente el marco teórico discutido por todos los grupos de base y se desarrolla en la Gufa. De acuerdo con lo anterior, los autores afirman que "se comparte plenamente la concepción renovadora de la supervisión de la División de Operaciones; el supervisor debe asumir, con mayor énfasis, la supervisión curricular; es decir, la tarea de orientador del desarrollo del curriculum en las instituciones de su jurisdicción". Se anuncia ya, tal como se subtitula uno de los capítulos de la Gufa, un nuevo perfil de supervisión y ese perfil está dado en términos de lo discutido, evaluado y practicado por los supervisores en el proceso de investigación participativa. La razón es que dos de los cinco autores responsables de la edición son supervisores escolares en ejercicio. El libro, distribuido a todos los supervisores del país después de una jornada de capacitación específica, tiene el aval de la administración y aunque su uso pareciera restringido a la supervisión de escuelas unidocentes, la verdad es que su aplicación general brindará una excelente orientación para renovar el

servicio y alcanzar, poco a poco, ese nuevo perfil del supervisor educativo que todos anhelan. He ahí, pues, un avance muy positivo hacia el rescate de la supervisión educativa tal cual debe ser en Costa Rica.

Debe destacarse, como otro indicador de que se avanza hacia una plena toma de conciencia sobre el problema planteado en la investigación, el evidente cambio, destacado por la Supervisión Nacional en sus giras a las regiones, circuitos e instituciones respecto de las labores del propio supervisor (detectado directamente por el análisis de sus documentos en cada sede circuital o indirectamente por las referencias de los directores y docentes y el análisis de sugerencias, boletas de supervisión, actas e informes presentes en las instituciones). A mediados de 1987 se remitió a las Direcciones Regionales un informe detallado de los resultados de las visitas de supervisión nacional a las Direcciones Regionales (Boletín de Supervisión Nacional, Nº 45 junio y julio de 1987). En ese informe se reseñó la ausencia en las instituciones de directrices claras por parte del supervisor sobre el planeamiento didáctico; ausencia también de revisión y análisis de planes institucionales por parte del supervisor; desconocimiento y caos respecto de planes de estudio, módulos, etc. de los colegios, por falta de revisión -casi no había boletas de supervisión a colegios- en ese mismo reporte se dijo: "Fue decepcionante

comprobar que, en muchos casos, el Asesor Supervisor no tiene un plan anual de trabajo para el circuito. A lo sumo revisa los planes institucionales, cosa que se comprobó ha sido hecha muy superficialmente en muchos casos". "Las tareas técnico curriculares, de carácter esencial para los Directores Regionales, los Asesores Supervisores y los Directores de Institución parecen estar relegadas a un segundo plano y, en algunos casos, han desaparecido totalmente". Se afirmó que algunos supervisores descargaban su responsabilidad técnica, en los asesores regionales en particular, o en la Oficina Técnica en general. Para ese inicio de 1987 se recibe la impresión de que el Asesor Supervisor no "dirige" su circuito, ni entra en lo técnico, no cala en el quehacer educativo de los colegios... En fin, el panorama de la supervisión, aún se presentaba crítico.

A finales de 1987, en el Informe Final de Labores (División de Operaciones, 1988) se notó un incremento en las acciones técnicas de la supervisión educativa: se contabilizaron 752 concentraciones y se produjeron en los circuitos escolares 4.570 documentos de carácter técnico. No obstante, el peso específico de labores era mínimo, si se comparaba con lo realizado por la asesoría regional, cuyo nivel de logro de metas en acciones de asesoramiento fue altísimo (212%).

En febrero de 1988, los Supervisores Nacionales en el Boletín Nº 49, resaltan la existencia de avances significativos en el área de planeamiento (planes institucionales revisados, planeamiento de aula en colegios... todo relacionado con la preocupación del asesor supervisor por estos aspectos); se consignó también un fortalecimiento perceptible de la acción supervisora en el área de dirección y coordinación (mejores controles institucionales sobre la calidad y el rendimiento, mayor número de visitas a las aulas...); igualmente se detectó mejoras en las áreas de organización, seguimiento, control y evaluación de la actividad educativa del circuito.

A pesar de que también se encontraron serias limitaciones, el avance fue satisfactorio.

En el transcurso de 1988, el análisis y la devolución de resultados en las Restituciones Sistemáticas V y VI (Boletín de Supervisión Nacional 51 y 52) sin duda alguna resultaron una prueba incuestionable del convencimiento de los grupos de base sobre su papel y de la superación, ya casi definitiva, de los obstáculos planteados tradicionalmente para una verdadera labor técnica.

En 1988, las programaciones regionales enviadas a la División de Operaciones, con escasas excepciones, ponen de manifiesto una creciente participación del Asesor Supervisor en labores técnicas (más de un 75% de las acciones técnicas planificadas por las Direcciones Regionales, cuentan con el Asesor Supervisor como RESPONSABLE directo o CORRESPONSABLE). En cada uno de los Planes Operativos Anuales (POA-88) de las regiones, se evidencia un nuevo compromiso: el asesoramiento a educadores nuevos, los cortes evaluativos de rendimiento, la producción de materiales didácticos, la divulgación de nuevas metodologías, el apoyo al programa de escuelas unidocentes... todo ello bajo la responsabilidad del Asesor Supervisor y con el apoyo de los funcionarios técnicos de la Dirección Regional. Las funciones básicas tienden a ocupar el puesto que les corresponde: el supervisor toma la dirección y los especialistas del curriculum se aprestan a apoyarlo. En algunas Direcciones Regionales (Alajuelá, Puntarenas, San Carlos, Turrialba, San José...) se plantean programaciones en donde el papel del Asesor Supervisor es totalmente INTEGRADOR y está absolutamente vinculado al mejoramiento del proceso educativo. Otras Direcciones Regionales (Pérez Zeledón, por ejemplo) reflejan en su programación una menor participación del supervisor, opacada por la presencia de equipos técnicos regionales de gran iniciativa y proyección.

Se ha efectuado un análisis de algunos Planes Operativos Anuales de Circuito Escolar para calibrar si la tendencia regional encuentra eco en la acción concreta de la supervisión y los resultados han sido positivos. Para ejemplificar, valga una referencia al Plan de un supervisor ubicado en una lejana región y en una difícil zona (Alfonso Ruiz Piedra, circuito 03, Dirección Regional de Enseñanza de San Carlos, 1988): en la introducción, este compañero, cuya formación profesional paradójicamente no cumple "los requisitos para el puesto", dice a sus subalternos: "La labor supervisora de todos ustedes debe estar dirigida principalmente a orientar el proceso educativo de tal forma que toda acción realizada redunde en beneficio de los alumnos". Hace mención, ya en su desarrollo, del rol de los Comités de Circuito, incluyendo las redes de apoyo técnico para el "autoasesoramiento"; define el compromiso con el mejoramiento educativo de la Zona Norte mediante la participación en el Plan de Desarrollo Educativo propulsado por la Dirección Regional; organiza la actividad para el mejoramiento técnico pedagógico, asumiendo él la tarea como responsabilidad, con el apoyo y colaboración de los asesores específicos (asesores regionales) de proyectos tales como:

- Mejoramiento de la lectura, escritura, expresión oral y escrita.
- Dominio de las Operaciones Fundamentales.

- Taller de materiales didácticas.
- Intercambio de experiencias... y varios más en los diferentes niveles y modalidades a su cargo. En resumen, la vista de este Plan de Trabajo de un Circuito Escolar -representativo de una gran cantidad de planes similares a escala nacional- resulta el testimonio más fuerte de un servicio de supervisión educativa integrador, dinámico y muy positivo.

En la actualidad ningún Asesor Supervisor aceptaría teóricamente una concepción distinta del servicio de supervisión educativa, aunque en la práctica cotidiana presente inconsistencias. La tendencia de las regiones educativas a solicitar recursos propios y mayores niveles de autoridad y decisión señalan la búsqueda de un nuevo esquema.

La discusión presente y reactivada a inicios de 1989 por parte de las autoridades ministeriales, sobre la problemática de la separación de funciones de asesoría y de supervisión (Johnny Meoño, 1989) es indicio real de un camino irreversible hacia la verdadera integración funcional. En ello, según las posiciones defendidas en uno de los últimos seminarios nacionales, hay un consenso implícito y un sentimiento común de la verdadera urgencia por fortalecer los servicios, en niveles cada vez más cercanos al hecho educativo.

Otro factor que ha venido a facilitar la vuelta a funciones esenciales por parte del Asesor Supervisor, es el nombramiento ya casi generalizado de asistentes administrativos en cada sede de circuito.

El debilitamiento progresivo del servicio de supervisión y con él de la función asesora en el nivel institucional vinieron a poner una seria duda sobre los actuales sistemas de clasificación y valoración de puestos y de selección de personal por parte de la Dirección General del Servicio Civil. La innegable contradicción existente entre el hacer de los funcionarios y los "requisitos" para optar por el cargo, debe ser analizada y superada. Existen pequeños indicios de apertura por parte de la Dirección General del Servicio civil, especialmente en la Sección Docente, que deben ampliarse para poder rescatar estas funciones. He aquí una tarea impostergable.

La integración real, innegable, de todos los sectores del Ministerio de Educación, obtenida por la presente administración, alrededor de programas específicos tales como la vuelta al Examen de Bachillerato o la presencia de la computación en escuelas y colegios; demuestra la factibilidad y conveniencia de volver a una administración educativa coherente, homogénea, integradora de lo técnico y lo administrativo; capaz de darle unidad al

sistema sin importar la estructura general que se adopte para su desarrollo.

En realidad, los resultados generales del proceso de investigación participativa sobre el servicio de supervisión educativa en Costa Rica apenas están por verse. Es necesario un conocimiento más cercano de estos resultados por parte de todos los sectores para que haya una acción mucho más rápida y efectiva.

En ese último sentido se reitera el valor del Boletín de Supervisión Nacional (Nº 54) que recoge y sintetiza todos los pasos y documentos que se desarrollaron durante el proceso de investigación realizado.

CONCLUSIONES

Se consignan en esta parte del informe dos tipos de conclusiones generales: unas directamente relacionadas con el proceso de investigación participativa llevado adelante por todos los supervisores del país y otras, vinculadas siempre con la problemática analizada, relacionadas más directamente con los resultados del análisis histórico - crítico - descriptivo de la supervisión educativa en Costa Rica.

Las primeras tienen como correlato este mismo informe, las otras deberían motivar la lectura y análisis de ese esfuerzo complementario -cuyo conocimiento por parte de los funcionarios educativos costarricenses, es imprescindible-.

Se ha tomado la decisión de dejar las conclusiones tal cual fueron discutidas y analizadas por todos los participantes en la investigación, quienes recibieron, cada uno, el tomo correspondiente a toda la investigación, incluyendo la evolución histórica del servicio.

Se respeta de esa manera el análisis de pertinencia hecho por ellos y se estimula a otros lectores para que busquen y lean el enfoque histórico que complementa esta investigación.

Ahora bien, por las características de la investigación realizada, las conclusiones determinantes son aquellas a las cuales cada participante llegó durante el proceso o llegará a raíz de su participación en él; por lo tanto, las aquí consignadas no son más que la insistencia sobre algunos aspectos que constituyen el andamiaje de todo el proceso.

Esas conclusiones generales son:

1. En primer término debe concluirse que el servicio de supervisión educativa tiene su razón de ser única y exclusivamente como parte de la administración del sistema educativo en sus diferentes ámbitos: nacional, regional, de circuito escolar y de instituciones educativas. En tanto componente básico de la administración educativa no debe segregársele absolutamente ninguno de sus componentes (planificación, asesoría, control, seguimiento, coordinación...); por el contrario, debe ser ubicado en un nivel de integración y debe dotársele de los servicios especializados que para esa acción requiera.
2. Queda claro que la supervisión educativa es responsabilidad del administrador educativo y no es posible delegarla o situarla solamente en un determinado puesto o funcionario.

3. La investigación participativa logró un movimiento perceptible de reflexión y búsqueda de lo esencial por parte del supervisor; vale decir el mejoramiento de la calidad del proceso educativo que vive el estudiante. Ese compromiso se ha visto forzado por el continuado esfuerzo de volver sobre las contradicciones del servicio, someter a examen la propia experiencia cotidiana y extraer de ella la confirmación del mejor modo de desarrollar el servicio.
4. Igualmente se llegó a romper la barrera que, por años, sirvió de excusa al supervisor para dejar de hacer parte esencial de sus tareas; el exceso de labores de poca importancia, de papeleo o las llamadas peyorativamente "acciones puramente administrativas".
5. Se comprobó con amplitud que el servicio de supervisión educativa por realizar en el circuito escolar y en la institución educativa, está directamente relacionado con las políticas, orientaciones y estructuras regionales y centrales. En mucho, su actual situación solo es consecuencia de las decisiones que se toman en el nivel nacional; el servicio ha estado sujeto al vaivén de intereses, politiqueros lo que ha traído nefastas consecuencias.

6. Después del análisis de la evolución histórica del servicio queda demostrada su desnaturalización a partir del Plan Nacional de Desarrollo Educativo, época en que se desarrollan dos tendencias opuestas pero que han coexistido produciendo serias contradicciones entre el decir y el hacer educativo. La supervisión educativa ha sobrevivido apegada a la naturaleza imprescindible de su función, no obstante haberse visto relegada a un segundo y tercer plano por causa de la pugna existente en los niveles superiores del Ministerio.

7. No puede hacerse un análisis válido de la supervisión educativa ubicándose en el circuito escolar o la institución solamente, existe el convencimiento de la integralidad del servicio que se da en forma diferenciada en todos los ámbitos. Para hacer la supervisión más eficiente, Integrada y dinámica debe definirse con absoluta claridad cuáles son los órganos administradores en cada ámbito. Precisamente en estos órganos debe estar situado el servicio de supervisión, como responsabilidad directa.

8. En el caso de Costa Rica, los problemas de desintegración y duplicidad tienen su génesis en esta falta de definición o bien, en la asunción de funciones administradoras por diferentes órganos asesores. La separación entre lo "técnico pedagógico" y lo "técnico administrativo" debe terminar. Al calor

de corrientes tan en boga -aparentemente compartidas por tirios y troyanos- como lo son la REGIONALIZACION y la DESCONCENTRACION en el campo educativo, se puede lograr una definición de órganos administradores y órganos auxiliares, asesores o de servicios especializados de apoyo para los primeros.

9. La desconcentración perseguida por los programas de regionalización plantearon la gran oportunidad para el mejoramiento de la supervisión educativa en los niveles regionales, circuitales e institucionales; lamentablemente la desconcentración ha sido un proceso demasiado lento y parcializado, en algunas áreas no ha avanzado en absoluto. Mientras las Direcciones Regionales y los Asesores Supervisores no alcancen un verdadero rol de dirección plena, el servicio se verá menguado y a la luz de la "corresponsabilidad" a la "responsabilidad diluida" se irá apagando tal como venía sucediendo en las últimas décadas.

10. Conviene retomar con entusiasmo las últimas propuestas y esfuerzos sobre la manera de superar los problemas del Ministerio en sus Oficinas Centrales y Regionales, haciendo valer expresiones tan contundentes como la de "dejar para las Oficinas Centrales del Ministerio de Educación Pública un papel regulador y esencial (planificación, control y evaluación de la gestión de los órganos desconcentrados), así como aquellas actividades de

operación o ejecución que sea imposible o a todas luces inconveniente ejecutar a nivel regional o local" (Meoño, 1989).

11. La integración debe ser la respuesta a la evidente tendencia de muchos órganos técnico curriculares a independizarse para "poder administrar", por sí mismos y dentro de patrones totalmente centralizantes.
12. Ya sea reduciendo la multiplicidad de servicios centrales, desplazando recursos hacia las regiones, para conformar una sola administración general que dialogue con los órganos desconcentrados, o bien, integrando técnica y administrativamente varias sub-administraciones que dialoguen directamente con los órganos regionales, la necesidad de definir con precisión, cuáles son órganos administradores y cuáles son servicios de especialistas como apoyo de la administración es imperiosa.
13. Quedó planteada la discusión sobre el concepto de supervisor docente para referirse al especialista del curriculum en determinada área, asignatura o modalidad. Se sostiene la tesis de que darle al especialista una dimensión "supervisora" es quitarle a la administración parte de su acción. Deben separarse las funciones a fin de no disminuir o subutilizar el aporte extraordinario que un especialista puede y debe dar en su propio campo:

actualización de conocimiento, tecnología específica, producción de guías metodológicas, criterios de evaluación, producción de materiales didácticos, orientaciones técnicas, etc. tareas todas esenciales y que se coartan cuando se encarga al especialista de la "administración" en termino de supervisión, asesoramiento, capacitación docente y otras actividades en las que su aporte como apoyo y recurso puede ser muy grande, pero su responsabilidad administrativa muy poca. Se plantea concretamente que el especialista tenga toda la libertad, el tiempo y oportunidad para brindarle a la administración la posibilidad de orientar la acción educativa y a sus protagonistas de la mejor manera; y que la administración pueda contar con esos servicios para la correcta supervisión educativa (incluyendo, obviamente, la función asesora).

14. La magnificación de las funciones de "asesoría" y "planeamiento" como un grave problema de las Oficinas Centrales merece una especial atención, por cuanto dificultan un servicio de supervisión educativa más eficiente e integrado regional y localmente.
15. Tal cual fue planteado por la Comisión que analizó las implicaciones de la Regionalización en la Supervisión Educativa, dos grandes ramas o líneas básicas de organización y estructura deben conformar la administración del sistema educativo: una dirección

administrativa institucional (del Ministerio de Educación Pública, de la Región, del circuito, de Institución) y una Dirección Técnico Pedagógica (del Ministerio de Educación Pública, de la Región, del circuito, de la Institución). Los demás serían órganos de apoyo y asesoría, lo cual no mengua en nada su relevancia. Esto implica que lo técnico curricular y lo técnico administrativo irán integrados en una sola línea administradora.

16. Regionalmente se está generando un cambio; los equipos de supervisión y los Directores Regionales son conscientes de la necesidad de asumir un verdadero rol de "administradores educativos", igualmente se está exigiendo lo propio al director de cada institución. En cada ámbito desconcentrado se debe asumir las tareas de planificación, coordinación, organización, dirección, supervisión, etc., para lo cual se debe trabajar en equipo utilizando todos los recursos internos y utilizando los "servicios de especialistas" con que se pueda contar en cada caso. El fortalecimiento de esta actitud puede rendirle muchos frutos al sistema educativo costarricense.

17. Constituye un ineludible deber sacar a flote la contradicción que desde hace años se viene planteando entre los dirigentes técnicos de la educación costarricense; es necesario poner la legislación

y la teoría a dialogar con la realidad. Debe discutirse y definirse cuál esquema se va a seguir: el legalista conservador o el tecnocrático futurista. Cada cual deberá analizar su propia posición y ubicarse consecuentemente. La ambigüedad y la ambivalencia deben terminar.

18. Hoy más que nunca urge una revisión y ajuste de los procesos de calificación, clasificación, valoración y selección del personal directivo en educación. La contradicción entre las funciones legales y reales que se deben cumplir en cada puesto y los requisitos "administrativos" está produciendo verdaderos caos institucionales, regionales y nacionales al resultar nombradas personas "que reúnen los títulos y experiencia administrativa", pero que no son capaces de asumir las funciones técnicas del cargo. Directores de escuelas y colegios, supervisores, Directores Regionales... son puestos que exigen un nivel de integración entre lo técnico pedagógico y lo técnico administrativo tan básico y determinante que, con el nombramiento de un funcionario inadecuado se puede dar al traste con todo el proceso. El Ministerio de Educación Pública debe exigir una revisión inmediata de este asunto.
19. Del desarrollo de esta investigación ha surgido como una urgente necesidad la evaluación del Plan Nacional de Desarrollo Educativo,

sus consecuencias y secuelas, sus programas y objetivos a la luz de la situación actual, para realizar los ajustes que sea necesario, consolidando lo bueno, pero desterrando la permanencia disimulada de todo aquello que, o fue rechazado o no rima con las expectativas nacionales de hoy.

20. Queda, al concluir el informe, una sensación de incertidumbre sobre la vigencia real de la legislación educativa. Parece desprenderse del análisis que una cosa es la norma, el reglamento o la ley y otra, muy distinta la práctica cotidiana. Un solo ejemplo bastaría para meditar: el Consejo Superior de Educación. Este organismo, llamado constitucionalmente a ser el gran rector de la educación costarricense se ha convertido, paulatinamente, en un instrumento de las administraciones de turno para imponer sus condiciones; es lamentable constatar como esa instancia superior se dedica a estudiar y sancionar todo lo que se le presenta, cómo se estanca cuando los órganos técnicos ministeriales no cumplen con sus compromisos, cómo se enfrasca en la discusión de lo cotidiano e intrascendente, mientras el sistema educativo se desangra al vaivén de intereses particulares.

La gran continuidad del proceso educativo del país demanda una mayor coherencia entre la ley y la práctica, entre los objetivos nacionales y los intereses de cada administración; entre lo que debe

hacer cada unidad del sistema y lo que realmente hace.

La investigación sobre el servicio de supervisión educativa en Costa Rica aunque plantea quizás más interrogantes que soluciones, tiene el valor de haber producido varios momentos de reflexión en un significativo grupo de funcionarios que tienen una problemática común; esa reflexión llevada como fue a la práctica cotidiana del ejercicio profesional es capaz de producir un movimiento mancomunado hacia el rescate de muchos valores internos de ese grupo.

Lo que pueda ser el servicio de supervisión a corto o mediano plazo, depende, en gran medida, de lo que el grupo de supervisores educativos del país quiera hacer al respecto.

- C.R. Ministerio de Educación Pública. Boletines de Supervisión Nacional,
Números 40, 43, 45, 46, 49, 50 y 52 correspondientes a los años
1986, 1987, 1988 y 1989.
- C.R. Ministerio de Educación. Código de Educación. La Gaceta, San José
Costa Rica, 1944.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Conveniencia de la acentuación
técnica que deben experimentar las labores del supervisor de acuerdo
con el Plan Nacional de Desarrollo Educativo. Documento Interno,
Nov. 1973.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. El Supervisor Escolar Costarricense:
Problemas Actuales y Posibles Soluciones. "Seminario" Acta
Final, San José, 13, 14 y 15 de julio de 1977.
- C.R. Ministerio de Educación. Esferas de Competencia y la Estructura
Administrativa de las Direcciones Regionales. Decreto 11848-E del
18 de setiembre de 1980.
- C.R. Ministerio de Educación Pública, División de Planeamiento. Estudio
sobre el conocimiento que poseen los funcionarios de la estructura
y funciones del Ministerio de Educación Pública y Régimen de Educa-
ción. Coord. Marta Muñoz Mora y María Eugenia Paniagua. 1983.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. El Servicio de un Asistente para
el Asesor Supervisor de Circuito Educativo. (Informe sobre la opi-
ni3n de los asesores supervisores de circuito en cuanto a los servi-
cios de un asistente y la necesidad de su nombramiento de acuerdo
con la carga de trabajo respectivo). Octubre de 1984, 102 pp.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Decreto de reestructuraci3n de
Oficinas Centrales. Versi3n posterior al Estudio Integral. Decreto
16638-E de diciembre de 1985.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. El Supervisor-Asesor y su papel
dentro del Plan Nacional de Desarrollo Educativo: Situaci3n actual
y perspectiva. Informe final de Seminario. San Jos3, C.R. Julio
de 1972. P. 4-5.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Decreto de Regionalizaci3n vigente
a la fecha. Decreto 15221-E febrero de 1984.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Funciones de las Direcciones Re-
gionales de Enseñanza. Comisi3n de Reforma Administrativa, San
Jos3, Costa Rica, setiembre 1973.

- C.R. Ministerio de Educación Pública. Guía de Supervisión Escolar. Sección de Publicaciones del M.E.P., Imprenta Tormo, San José, Costa Rica, 1956.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Guía para orientar el proceso de supervisión en escuelas unidocentes. M.E.P., 1987.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Implicaciones Administrativas de la Regionalización del Sistema Educativo Costarricense. Dpto. de Publicaciones, 1979. P. 123.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Implicaciones Cualitativas de la Regionalización. Depto. de Publicaciones. San José, Costa Rica. 1980.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Informe del Estado Actual de la Educación Costarricense. Doc. Interno. 1982, 40 pp.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. La Supervisión Educativa en el I y II Ciclo, evolución, situación actual y perspectivas. Dirección General de Planeamiento, Departamento de Publicaciones, 1979, 108 pp.
- C.R. Ministerio de Educación. La Supervisión Educativa. Informe de la Comisión que estudió las Implicaciones Administrativas de la Regionalización en la Supervisión. Diciembre de 1979.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Leyes, decretos, reglamentos, planes de estudio y disposiciones que rigen el sistema educativo costarricense (AMPO DEL SUPERVISOR), División de Operaciones, 1984, 280 pp.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Ley Fundamental de Educación. Ley N° 2160 del 25 de octubre de 1957.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública. Ley N° 3481 del 13 de enero de 1965

- C.R. Ministerio de Educación Pública. Los Sectores Funcionales del Ministerio de Educación Pública según el Plan Nacional de Desarrollo Educativo, Depto. de Publicaciones, San José, 1972.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Manual de Estructuras y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación. San José, Febrero de 1980.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Manual del Supervisor Asesor Escolar, San José, 1968.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Modificaciones a Decretos de Regionalización y de Estructuras y Funciones de las Direcciones Regionales. Decreto 13593-E del 1º de febrero de 1983.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Modificaciones decreto de regionalización. Decreto 14979-E de noviembre de 1983.
- C.R. Ministerio de Educación Pública, IIPE - UNESCO. Necesidades y Problemas en el uso de la información y comunicación en la administración educativa de Costa Rica en el ámbito regional, subregional, micro-regional e institucional. San José, C.R. 1983, 166 pp.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Políticas Educativas 1978-1982. Depto. de Publicaciones. 1978.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Políticas Educativas 1982-1986, en la memoria anual 1982 - 1985. San José, Depto. de Publicaciones, marzo de 1986.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Plan Nacional de Desarrollo Educativo. Decreto 3333-E, San José, 1973.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Primer Decreto de reestructuración de las Oficinas Centrales del MEP para armonizarlas con las Regiones. Decreto 13593-E, del 8 de mayo de 1982.

- C.R. Ministerio de Educación Pública. Problemas y recomendaciones formuladas en relación con el Sistema Educativo Costarricense, síntesis de los informes de las Comisiones Técnicas y Consultivas. Enero-marzo 1979. San José. Imprenta Nacional, julio 1979, 15 pp.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Proyecto de Ley General de Educación. Depto. de Publicaciones, San José, 1973.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Proyecto de Ley General de Educación. San José, Departamento de Publicaciones, 1981, 88 pp.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Regionalización Educativa. Decreto 11848-E del 18 de setiembre de 1980.
- C.R. Ministerio de Educación Pública. Situación Actual de la Educación y Políticas Educativas de Corto Plazo. San José, marzo de 1986.
- Dawsey, Johnny, A. "Pedagogia do Oprimido" E A Resistencia de intelectuais orgânicos Da Classe Trabalhadora. Documento fotocopiado, entregado en Seminario de Investigación Participativa, Brasil 1984. 21 pp.
- Dwverger, Maurice, Método de las Ciencias Sociales. Colección Demos, Edit. ARIEL. España 1976. 593 pp.
- El Salvador, Ministerio de Educación, Documentos de la Reforma Educativa. Nº 23. Supervisión Escolar, Dirección de Publicaciones. 1973. El Salvador, C.A. 325 pp.
- Fals Borda, Orlando et alt. Investigación Participativa y Praxis Rural. Mosca Azul Editores, Lima, Perú, 1981. 223 pp.
- Filho, Lourenco. Organización y Administración Escolar. Kapelusz, 1965. P. 21 y siguientes.
- Franceth, Jane, Supervisión Escolar como guía. México, Editorial Trillas 1972, 398 pp.

Freire Paul. Educação Popular: Experiencias e Reflexoes. Brasil Editores UNIMEP, 1984. (Fotocopia entregada en Seminario de Investigación Participativa).

Freire, Paulo. Pedagogía del Oprimido. siglo Veintiuno Editores. 1970. 245 pp.

Gianotten, Vera y Ton de Wit. "Orientación de la Investigación Participativa hacia la práctica: El papel del Intelectual Orgánico". San José, Edit. Alforja, 1984, 11 pp.

Gómez Jara, Francisco y Nicolás Pérez R. El Diseño de la Investigación Social. México Ediciones Nueva Sociología. 1979.

Gramsci, Antonio, Los Intelectuales y la Organización de la Cultura, N° 2. En Italiano, Traduc. de Raúl Sciarreta, 1975.

Guatemala, Ministerio de Educación, USIPE. Manual de Supervisión Educativa. Guatemala, 1981, P. 29.

Gruy Le Boterf. La investigación participativa como proceso de Educación crítica. Lineamientos metodológicos. Documentación (N° 1386), UNESCO. 1979.

Hansen, Jorge Cristian. Curso de Supervisión Educativa. (Proyecto Multinacional de Investigación Educativa) PROMIE - OEA, Unidades I y V, Buenos Aires, 1984, 250 pp.

Harth, Wolfgang y Guy Le Boterf. Acciones educativas, investigación participativa y problemas de la población rural en el área centroamericana. UNESCO - Prog. Regional. Guatemala, 1983, 44 pp.

Jara, Oscar. Educación Popular: la dimensión educativa de la acción política. Edit. ALFORJA. Impreso en el CEASPA (Panamá), 1984.

Jara, Oscar. Los Desafíos de la Educación Popular. ALFORJA, San José, C.R. Diciembre 1984, pp. 50.

- Kosik, Karel. Dialéctica de Concreto. Teoría y Praxis. Editorial Grijalbo, México, D.F. 1976. 269 pp.
- Le Boterf, Guy. La utilización de los medios de comunicación en la investigación participativa, Guatemala, UNESCO (Sistema REDUC N° 1288), 1978.
- Le Boterf, Guy. Propuesta de un método experimental para realizar una investigación sobre necesidades educativas básicas. UNESCO-Guatemala (Proyecto Regional), 1976.
- Lemus, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Kapelusz, Buenos Aires. 1975. p. 124.
- Luna Soto, Ovidio. Diferencia entre las funciones dadas a los Directores Zonales por decreto y las que realizan en la práctica. Tesis U. de C.R., Sistema Reduc N° 445, Centro de Documentación del M.E.P.
- Marcóndes John, María da Gloria. A Pesquisa Das Ciências Sociais, Considerações Metodológicas. UNICAMP. (S/O/D), Brasil, 1984.
- Medina Matarrita, Antonio Vissir. Fundamento de la Supervisión Educativa, Dirección General de Regiones Educativas, M.E.P., San José, 1980 179 pp.
- Meño, Jhonny. Hacia una estrategia viable de regionalización de la gestión educativa. Ministerio de Educación Pública. Proyecto P.N.U.D. UNESCO/COS/88/001. Presentado en el "Seminario de Reflexión sobre la Educación en el Nivel Regional"/ 20-1-89.
- Mosher, Ralph L. y Purpel, David E. Nuevo Enfoque de la Supervisión. Un Desafío al Concepto Tradicional. Biblioteca Nuevas Orientaciones de la Educación, Buenos Aires. Edit. El Ateneo. 1979. 155 pp.
- Merici, Imideo G. Introducción a la Supervisión Escolar. Buenos Aires Editorial Kapelusz, 1975, 316 pp.
- Newton, César Balsan. Perfil del Especialista en Currículo. (Módulo: (Teoría de la Supervisión y el Curriculum) ICASE; U. de Panamá, 1984, 26 pp.

- Nidelcoff, María Teresa. A scola e a comprensao da realidade. 10a. Edición, Editorial Brasiliense, 1984, 101 pp.
- OEA, Supervisión de la Enseñanza Técnica. Programa Regional de Desarrollo Educativo, México, 1976.
- Ramírez, José y María Luisa Montenegro. "Los Directores Zonales y su Desempeño en la Región Brunca". C. de Doc. M.E.P. Sistema Reduc.,
- Rodríguez Brandao, Carlos, Educação Popular. Brasil. Editorial Brasiliense. 1984, 88 pp.
- Rodríguez Brandao, Carlos. Pesquisa participante. 4ta. Edición. Editora Brasiliense. 1984. (Fotocopias).
- Rodríguez Brandao, Carlos. Repensando A Pesquisa Participante. Editora Brasiliense. 1984. 252 pp.
- Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. UNAM México 1980. 274 pp.
- R. Sierra Bravo. Técnicas de Investigación social. TEORIA Y EJERCICIOS. II Edición. Ediciones Paraningo. Madrid, 1979. 618 pp.
- Schutter, Anton de. Investigación Participativa: una opción metodológica para la Educación de Adultos. CREFAL, México, 1985. 389 pp.
- Uhía P. Agustín. Dinámica de la Supervisión, Colombia Biblioteca del Educador, 1980. 141 pp.
- UNESCO/UNICEF. Necesidades Educativas Básicas. Informe de Actividades. 1976, Guatemala, 1977, 239 pp.
- UNESCO. Producción de Material de Educación Popular y Estrategias para el Conocimiento y Difusión del Proyecto Principal de Educación a Nivel de la Población de Base. Santiago de Chile, OREALC. 1983, 32 pp.
- Valverde Flores, Elida. Estudio de las actitudes de los Supervisores Escolares y Administradores Regionales hacia el Cambio Educativo en Costa Rica. Tesis U. de C.R., 1974.

- Vargas, Laura. Técnicas Participativas para la Educación Popular. San José. Centro de Estudios y Publicaciones ALFORJA. 1984. 284 pp.
- Vejarano M. Gilbert. La Investigación Participativa en América Latina (Antología), CREFAL, México, 1983. 34 pp.
- Vio Grossi, Francisco. La Investigación Participativa en la Educación de Adultos en América Latina: algunos problemas relevantes. México, Patzcuaro II Seminario Latinoamericano de Inv. Participante, 1982. 56 pp.
- Viquez Rodríguez, Enio. Análisis Dinámico de Asesoría y Supervisión. San José, C.R. Supervisión Nacional, 1982. 60 pp.
- Viquez Rodríguez, Enio. Análisis simple de Supervisión Educativa. ICASE, Universidad de Panamá, Panamá, 1981.
- Viquez Rodríguez, Enio. La Supervisión Educativa en Costa Rica: Edición Commemorativa del Centenario de la Democracia Costarricense. Boletín de Supervisión Nacional Nº 54. Departamento de Impresos Rápidos, Ministerio de Educación Pública. San José. 1989.
- Viquez Rodríguez, Enio. Reflexiones sobre Supervisión Educativa. Conferencia a la Filial Básica de Directores Zonales. San José. Supervisión Nacional. 1981. 20 pp.
- Viquez Rodríguez, Enio. Supervisión Educativa: una crisis renovadora. Ministerio de Educación Pública. San José, 1979.
- Wiles, Kimball. Técnicas de Supervisión para mejores Escuelas. México, Edit. Trillas, 1973.
- Zanotha Machado, Lía. Estado Scolar e Ideología. Edit. Brasiliense, 1983, 241 pp.
- Zubizarreta, Armand. La Aventura del Trabajo Intelectual. Bogotá, Fond Educativo Interamericano, S.A. 1969, 184 pp.

A N E X O S

A N E X O N º 1

PRESENTACION

Estimados colegas:

Pocas palabras para introducir el Trabajo de Investigación que realizaremos, durante los próximos meses, todos los funcionarios de la División de Operaciones que ejercemos labores de Supervisión Educativa.

Ustedes saben que el Ministerio de Educación Pública concedió el permiso y envió al Lic. Enio Víquez Rodríguez al ICASE de Panamá, a realizar estudios de Maestría en Supervisión y Curriculum. Existió para esa decisión el convencimiento de que la Supervisión Educativa enfrenta problemas y es necesario hacer todos los esfuerzos posibles por mejorarla.

Por ello me agrada hoy darle aprobación oficial y comprometer a todos ustedes en este Análisis Crítico de la Supervisión Educativa Costarricense. Se cumple así uno de los objetivos del Ministerio al conceder esa beca.

La dirección de esta Investigación estará a cargo de don Enio, quien cuenta para ello con el apoyo decidido de todos nosotros; pero como la metodología de trabajo es participativa, interesa que cada Región, cada Circuito Escolar viva la experiencia intensamente y entre todos compartamos los frutos que de esa vivencia se deriven; estoy seguro de que el personal de supervisión regional va a discutir, a disentir, a compartir y sobre todo a comunicar sus experiencias y opiniones. Eso garantiza buenos resultados.

Les solicito, pues, el mayor esfuerzo y la participación más comprometida en este trabajo que no es de un funcionario sino de todos los que creemos en la capacidad de los supervisores escolares.

Los saluda cordialmente,

Félix Barrantes Ureña
DIRECTOR DIVISION DE OPERACIONES

hs.

cc. archivo.

A N E X O N º 2

MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA
DIVISION DE OPERACIONES

Nº S.O.-173-86

San José, 2 de setiembre de 1986

Señores
Directores Regionales
Supervisores Nacionales
Asesores Supervisores de los Circuitos Escolares

Estimados compañeros:

Muchas veces he compartido con ustedes las inquietudes, sinsabores y alegrías que depara el ejercicio de labores de Supervisión Educativa. Hemos analizado, discutido y ensayado muchas cosas. De ustedes he recibido las mejores lecciones sobre supervisión escolar. Ahora, con el apoyo oficial me complace plantearles un proyecto que estoy seguro les va a interesar. ¡Cuántas veces ustedes me han afirmado que la supervisión necesita un cambio! ¡Con cuánta frecuencia ustedes le han ofrecido al Ministerio ideas y acciones para mejorar este servicio! Pues bien, vamos a cosechar esas ideas y esas acciones. Lo vamos a hacer mientras las compartimos unos con otros; los de Osa con los de Nícoya, los de Guápiles con los de Puriscal...

Todos ustedes realizan, han realizado o piensan realizar acciones que vinculen el servicio de supervisión al desarrollo del proceso educativo en el aula. Nosotros vamos a recoger esas experiencias, a brindarles el apoyo de la División en pleno y a compartir los resultados. ¡De eso se trata!

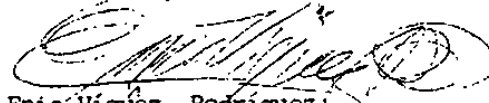
Para iniciar este proceso conviene que todos conozcamos a fondo el Diseño de esta Investigación Participativa. Por ello, el primer paso es que ustedes lo lean, lo analicen serenamente, formulen las consultas que deseen y planteen sus propias opiniones.

Con el propósito de cumplir con esta fase del trabajo, les estamos enviando este ejemplar especial del Boletín de Supervisión Nacional, que contiene toda la información necesaria.

Dentro de este Boletín, encontrará un Formulario que debe usted llenar y devolver a más tardar el 3 de octubre de 1986. Su recibo por parte nuestra será confirmación de lectura y análisis del Diseño e indicio evidente de su participación en la actividad.

Para todos un cordial saludo y el reconocimiento especial por los aportes que va a brindar de ahora en adelante.

Atentamente,



Enio Viquez Rodriguez
SUBDIRECTOR DIVISION DE OPERACIONES

MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA
DIVISION DE OPERACIONES
SUPERVISION NACIONAL

DISEÑO DE TRABAJO
PARA LA INVESTIGACION
"Análisis crítico de la Supervisión Educativa en Costa Rica"

Información básica para la investigación participativa que los funcionarios de Supervisión Educativa realizaremos entre agosto de 1986 y diciembre de 1987.

San José, Costa Rica
Agosto de 1986

CONTENIDO	Página
INTRODUCCION	i
I FORMULACION DEL PROBLEMA .	
. Origen y definición	1
. Importancia del problema	1
. Teoría de apoyo	2
. Antecedentes y posible aporte	3
. Contenido temático	5
. Limitaciones	6
II METODOLOGIA DE TRABAJO	
. Cuestiones relativas al paradigma y al método	7
. Enfoque	8
. Objetivos de la investigación	9
. Hipótesis de trabajo	9
. Variables y su operacionalización	10
III PLAN DE TRABAJO	
. Descripción general	12
. Síntesis	13
. Recursos	14
. Cronograma general de trabajo	15
BIBLIOGRAFIA	16

INTRODUCCION

Como resultado final del trabajo orientado por el Dr. Pedro Lafourcade, en el Seminario sobre Metodología para la Investigación Social (Pre-tesis), y con el propósito de que sirva para efectuar la inscripción del tema de Tesis ante la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado, se presenta el DISEÑO DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACION: Análisis crítico de la Supervisión Educativa en Costa Rica.

Se trata de una propuesta de Investigación-Acción-Participativa cuyas características, sin perder rigurosidad científica, se apartan de la investigación tradicional y ponen de manifiesto una nueva dimensión para la teoría como orientadora de la acción.

El problema del sujeto convertido en objeto de investigación, colocado bajo el microscopio del "investigador", es suplantado por la autoinvestigación, el propio sujeto estudia su realidad para transformarla, el investigador es él mismo y, en el proceso, el papel que juega el "investigador foráneo" sufre un cambio radical. En este caso, el investigador no es foráneo; es un miembro más y está directamente comprometido con el problema.

Se plantea una exhaustiva FORMULACION DEL PROBLEMA, a la vez que se explicita cuáles son las características metodológicas de la propuesta y se detalla el PLAN DE TRABAJO mediante el cual se piensa desarrollar la investigación.

Se satisfacen, de esta manera, los requisitos necesarios para la inscripción de la temática y se espera obtener la autorización para realizarla e iniciar, con ello, el camino de una revisión del sistema de supervisión educativa de Costa Rica, actualmente bajo la responsabilidad de quien efectúa la propuesta.

La urgencia del estudio, sus repercusiones para el sistema y la posibilidad real de efectuarla, obligan a concebir la esperanza de que será aprobada la propuesta.

FORMULACION DEL PROBLEMA

Origen y definición

Partiendo de la consideración de los PROBLEMAS PRIORITARIOS PARA LA ELABORACION DE TESIS, propuestos por el ICASE, debido también a un especial interés personal conectado directamente con el ejercicio del cargo profesional de Director General de Supervisión Nacional en el Ministerio de Educación de Costa Rica, me he ubicado en el tema general número 4: SUPERVISION Y ADMINISTRACION ESCOLAR.

Ya en él, luego de reflexionar largamente y considerar varias posibilidades, opté por plantear el estudio de un problema del sistema educativo costarricense, que se repite desde hace años: la imposibilidad para los supervisores escolares de realizar labores "técnicas" (entendidas como aquellas vinculadas al curriculum) por falta de recursos o por recargo de "funciones administrativas". Se plantea, como corolario, el problema de la progresiva separación del servicio de supervisión educativa del proceso educativo propiamente dicho, del curriculum puntual.

Importancia del problema

Desde hace varios años he venido participando en distintas investigaciones diagnósticos y programas relacionados con la situación educativa de Costa Rica, tanto en el campo cualitativo como en el cuantitativo; desde el punto de vista curricular como desde el punto de vista administrativo.

He participado, como miembro responsable y directo, en múltiples proyectos destinados a superar las deficiencias del sistema: planes y acciones educativas, reformas globales y particulares (administrativas y curriculares) y, en todos esos esfuerzos, el problema que me propongo analizar ha estado presente.

Los proyectos de Ley de Educación (tres) de los últimos años, lo han planteado con claridad.

Los propios supervisores escolares y su Filial Nacional han demandado solución para este problema, que se constituye en el tema obligado y la excusa permanente cuando se plantea el problema de la supervisión educativa costarricense.

Urge, pues, que sea analizado desde un ángulo distinto, urge que sea enfrentado mediante una estrategia diferente, ya que, hasta el momento, se ha logrado muy poco en este sentido y el sector de la supervisión ha venido representando uno de los subsistemas menos productivos del sistema y su labor es poco significativa en cuanto a la calidad de la educación.

Teoría de apoyo

En términos generales sostengo la teoría de que si las acciones de supervisión educativa no producen algún efecto directo en el AULA, en los ALUMNOS; si no se hacen en función directa del proceso educativo, NO TIENEN NINGUNA VALIDEZ. Concebida la supervisión como un elemento indispensable de la administración educativa y ésta, a su vez, como toda la infraestructura organizativa, funcional y de recursos destinados a facilitar, impulsar y desarrollar el proceso educativo propiamente dicho ambas deben estar orientadas, justificadas y dirigidas a ese mismo proceso. Desde esta perspectiva, la supervisión debe ser el más "curricular" de los subsistemas de la administración educativa.

Al aceptar que la administración educativa comprende todas aquellas actividades dirigidas a que la escuela o establecimiento educativo alcance los fines, propósitos y objetivos para los cuales existe; se explica que ella sea el camino que posibilita, mediante la acertada aplicación de técnicas, métodos y procedimientos, el logro óptimo de esos objetivos.

Ahora bien, el supervisor tiene necesaria y obligadamente que pensar cómo hacer para lograrlo, lo cual implica la utilización del proceso administrativo. Resumidamente el proceso administrativo constituye una serie de fases que se interrelacionan mutuamente, fusionándose unas con otras, complementándose e integrándose entre sí para "garantizar la marcha y los resultados del ámbito o sector en donde se aplique". (1)

Las fases del proceso administrativo comprenden la planificación, la organización, la dirección y la evaluación (incluyendo dentro de ésta, el control) y deben estar presentes en las acciones de supervisión tendientes a apoyar el proceso educativo. Esto permite afirmar que, aunque tradicionalmente la supervisión educativa se ha identificado con determinados cargos (supervisores escolares), ese servicio no es patrimonio exclusivo, de determinados funcionarios y que las acciones de asesoría, seguimiento, coordinación y control -típicas de la supervisión- se deben cumplir en todos los niveles y ámbitos del sistema educativo.

El afán de super-especializar el servicio de supervisión, definiendo detallados perfiles y construyendo complicadas tipologías de supervisión educativa, ha contribuido a desnaturalizar un servicio que es conatural al desarrollo de cualquier actividad orientada al logro de determinados objetivos.

En la investigación que se propone se tendrá especial cuidado para orientar los pasos dentro del marco de la teoría expuesta.

1 Guatemala, Ministerio de Educación, USIPE, Manual de Supervisión Educativa, Guatemala, 1981, P. 29.

Antecedentes y posible aporte

Efectuado un primer análisis de los antecedentes del tema, se ha encontrado que el planteamiento del problema tiene absoluta validez. Las fuentes consultadas; Informes Internos; Resultados de Simposios, Seminarios y Reuniones Técnicas; Tesis de Grado; Diagnósticos de la Educación Costarricense; Investigaciones realizadas por las propias Regiones Educativas; Análisis de Necesidades y Problemas de Comunicación; Publicaciones Específicas, etc. reflejan que el papel del supervisor es poco relevante en cuanto al desarrollo del curriculum y el mejoramiento de la calidad del sistema educativo.

En todos campea la afirmación de que "hay recargo de labores administrativas en detrimento de las acciones técnicas"; es general el clamor por la falta de recursos; se afirma que se está recargando en el supervisor todo tipo de atribuciones; los autores consagrados coinciden en que, en su devenir histórico la supervisión ha tenido diversos énfasis, "desde el control netamente administrativo hasta el asesoramiento técnico-pedagógico, teniendo siempre un énfasis más en los asuntos propiamente administrativos descuidando generalmente su papel de impulsador del proceso enseñanza-aprendizaje y de mejoramiento de la calidad de la educación en general"; y, sin duda, se manifiesta una inquietud explícita entre los propios supervisores de base por la "imposibilidad de cumplir realmente su verdadera misión". 1)

No obstante esas coincidencias, NO HA HABIDO TODAVIA UN PLANTEAMIENTO CONCRETO PARA RESCATAR EL SERVICIO DE SUPERVISION EDUCATIVA. Lo que se ha intentado -reformas administrativas, reorganizaciones, decretos con nuevas funciones...- no ha resultado positivo.

Un reciente estudio de las funciones, tareas, esferas de competencia, fricciones, duplicidades, etc., señala la urgencia de actuar y tomar decisiones. El Ministerio de Educación tiene que resolver este problema y aún no existe claridad sobre cuál es la mejor manera de lograrlo.

Las soluciones venidas "desde arriba", los intentos basados en "reorganizaciones y nuevas funciones", solo han contribuido a burocratizar más el servicio. Es necesario intentar una estrategia que "parte de los propios supervisores", es necesario conocer cuál es el punto de vista de las bases y las vías de solución que EN LA PRACTICA COTIDIANA los propios supervisores han visualizado, aplican y defienden.

El aporte de esta investigación está dado especialmente en este sentido: implementar una metodología de investigación acción participativa, que permita ahondar en esta contradicción existente, identificar las vías de solución adecuadas y confirmadas por la PRAXIS; sistematizar ese conocimiento, contrastarlo, devolverlo a las bases, someterlo a auto-investigación, reelaborarlo en forma conjunta... en resúmenes, darle validez a la realidad y una nueva SIGNIFICACION a las experiencias de supervisión educativa.

Al mismo tiempo que se logra dar significado a la realidad del desempeño vivo de la supervisión, la investigación participativa se propone aumentar el conocimiento y fomentar una actitud crítica en los grupos involucrados y en el grupo general de la supervisión educativa costarricense, a fin de que puedan, mediante el cuestionamiento íntimo y el intercambio de experiencias, asumir un papel transformador de la realidad.

Hacia ese norte se orienta uno de los aportes básicos de la investigación por realizar: alentar el compromiso activo del supervisor en la transformación del servicio al que está ligado.

Aunque hay antecedentes de participación en varias investigaciones realizadas en el campo educativo costarricense, dicha participación se ha dado en cuanto a diagnosticar problemas y a conocer soluciones aportadas por los "técnicos". Con excepción del Proyecto de Necesidades Educativas Básicas realizado en General Viejo y su posterior utilización metodológica en los Proyectos de Planificación Curricular en la Instancia Local, que tienen algunos componentes de mayor participación, no existen investigaciones educativas de la naturaleza propuesta.

Todos los antecedentes efectivos están vinculados a los esfuerzos de investigación realizados dentro del marco de la Educación Popular, la mayoría de ellos relacionados con los planteamientos de Paulo Freire y -durante la última década- con proyectos auspiciados por la UNESCO en América Latina. 1/

Los esfuerzos de investigación acción participativa realizados hasta la fecha, en el marco de la realidad latinoamericana, han sido expuestos en Congresos Latinoamericanos de Investigación Participativa, realizados durante los últimos tres años en Venezuela, México y Brasil respectivamente. Los documentos de dichos seminarios, la mayoría de ellos relativos a experiencias vivas, constituyen los más claros antecedentes y sustentan totalmente los planteamientos de fondo sobre los cuales descansa esta investigación.

Mención específica merecen los trabajos de Orlando Fals Borda, de quien se ha tomado inclusive la nomenclatura de investigación acción participativa.

El intento de aplicar una metodología de este tipo a grupos de base no necesariamente considerados como tales en los anteriores esfuerzos, constituye otro posible aporte. La definición, muchas veces dogmática y sectarista, de lo que realmente es un grupo marginalizado, ha venido menguando las posibilidades de encontrar nuevos caminos para la solución de problemas

1 Un recuento de las principales experiencias fue expuesto el Taller Subregional, realizado en San José, Costa Rica, entre el 25-29 julio de 1983. La memoria de ese encuentro fue editada por la Oficina Regional de UNESCO en Chile, nov. 1983.

endémicos y para encontrar verdaderos caminos de transformación social. Propiciar oportunidades para que grupos significativos de la sociedad, potencialmente capaces de acelerar cambios importantes pero mediatizados por la alienación y el condicionamiento que los convierten en instrumentos de opresión, puede resultar tan positivo como trabajar con los clásicos sectores marginados, especialmente cinturones de miseria y sectores campesinos muy pobres. Ese es un ángulo distinto de este proyecto de investigación participativa en que los grupos de base están constituidos por supervisores escolares.

Contenido temático

Dada la naturaleza de la investigación participativa muchos detalles dependerán de la propia participación de los grupos. Sin embargo, como sustento general y como determinación más concreta del problema que permita por lo menos establecer los ejes conductores de las entrevistas iniciales para plantear las primeras restituciones sistemáticas, se pueden plantear las siguientes áreas específicas:

- En concordancia con el enfoque crítico dialéctico 1/ interesa determinar: ¿Cuáles son las fuerzas e intereses sociales y económicos que actúan sobre el servicio de supervisión educativa y cuáles son los conflictos y tensiones que producen?

- Desde el punto de vista de las funciones, se debe estudiar: ¿Qué funciones cumplen realmente los supervisores, respecto del sistema educativo y con relación a la sociedad en general? ¿Cómo están relacionadas unas funciones con otras y cuáles son sus aspectos funcionales y disfuncionales?

- Según el enfoque conflictivo, interesa saber: ¿Cuáles son los conflictos principales y cuáles son sus causas y efectos sociales?

- Desde la perspectiva de un enfoque evolutivo conviene averiguar: ¿Qué transformaciones sociales ha sufrido el servicio en el tiempo y su relación con el cambio social general?

- Considerando los factores físicos, sociales y culturales debe analizarse la relación del servicio de supervisión con respecto a:

1. Para delimitar el problema y establecer los aspectos fundamentales por investigar -aunque sea provisionalmente- se ha utilizado el sistema de análisis para fenómenos sociales, expuesto por R. Sierra Bravo, en Técnicas de Investigación Social, Teorías y Ejercicios. Madrid, Edt. Paraninfo, 1979, pp. 60-61.

- a) Condiciones físicas y biológicas de lo social: clima, geografía, región, edad, sexo, salud...
- b) Condiciones culturales: normas, actitudes, valores, opiniones, creencias...
- c) Condiciones personales de los miembros involucrados: rol social, clase social, situación económica, nivel cultural...
- d) Instituciones y grupos sociales fundamentales: familiares, educativas, políticas, religiosas, económicas, recreativas...
- e) Con las condiciones dinámicas de la sociedad: cambio, conflictos y problemas sociales, contradicciones.

En los puntos anteriores se han perfilado las áreas consideradas como principales, de acuerdo con el enfoque de la investigación. No obstante quedan latentes aspectos secundarios (que podrían pasar a un primer plano si así lo determinan los resultados de la participación de base), relacionados con la filosofía educativa que sostiene el sistema, la conceptualización, aspectos legales, etc. La realidad, la discusión y la praxis de los involucrados dirán en definitiva qué será lo esencial y qué lo accesorio; lo aquí expuesto no es más que una guía para iniciar la investigación.

Limitaciones

Considerando el marco teórico expuesto, la principal limitación que tendrá esta investigación se refiere a la actual estructura del sistema educativo costarricense, el cual separa la supervisión en dos ramas a nivel ministerial, nominando a unos "asesores" (encargadas de la supervisión técnico-pedagógica) y a los otros "supervisores" (encargados de la supervisión administrativa). Esa estructura pone al investigador en condiciones óptimas para involucrar en los círculos de base a los supervisores (nacionales y regionales); no así a los asesores, cuya participación es difícil. Si bien cabe la posibilidad de considerar todo el universo de supervisores, no sucede lo mismo con los asesores, cuya participación será espontánea y, de seguro, indirecta.

Al mismo tiempo se reduce la visión de la supervisión al nivel más cercano al aula; Esto parece una ventaja pero en realidad no lo es, pues cada ámbito tiene su propio servicio de supervisión. Se tratará de establecer relaciones integradoras para subsanar esta limitación. El trabajo de base se hará con todos los supervisores escolares en sus propias regiones.

Cuestiones relativas al paradigma y al método

Habida cuenta de que esta investigación se propone partir de la propia experiencia de los supervisores escolares, la cuestión metodológica reviste gran satisfacción.

Se parte de plantear un proceso de comunicación hacia adentro, que busca refinar, ahondar y validar cada vez más el propio conocimiento práctico. El grupo pule y aumenta el conocimiento a partir de lo que el mismo grupo piensa, dice y hace.

Partimos de la creencia firme de que los funcionarios de base -debido al ejercicio cotidiano de sus funciones, su praxis 1/ -han adquirido un conocimiento válido, efectivo para resolver, en situaciones concretas, las contradicciones en que se ven envueltos. Ese conocimiento es realista y dinámico; es natural y espontáneo, aunque no sea sistemático.

En el desempeño de lo cotidiano hay una especie de convencimiento no explícito de lo que se estima debe ser la mejor práctica, aunque no se la realice, o bien, aunque se la rehuya por comodidad o por condicionamiento subjetivo y concreto del sistema imperante. Ese saber profundo, conciente de la contradicción, debe aflorar. Sólo así el sujeto puede transformarse, aumentar su conocimiento, transformar su acción y, con ello, transformar su realidad. La sistematización de ese conocimiento práctico, su devolución a los grupos participantes, su análisis, reflexión y vuelta a accionar con base en un proceso dinámico de restitución de la información;; constituye la raíz y savia de esta investigación.

Como se puede colegir de lo dicho, el fundamento teórico de esta propuesta de investigación, descansa en los postulados de la INVESTIGACION ACCION PARTICIPATIVA, la cual aplica el método dialéctico a la educación (especialmente a la educación popular y de adultos) y a la investigación educativa.

Entre las esencias paradigmáticas de esa alternativa metodológica se encuentran:

1. Se entiende como práctica, lo que Karel Kosík define en su esencia y generalidad como "la revelación del secreto del hombre como ser onto-creador, como ser que crea la realidad (humano-social), y comprende y explica por ello la realidad (en su totalidad). yLa praxis del hombre no es una actividad práctica opuesta a la teoría, sino que es la determinación de la existencia humana como transformación de la realidad". K.Kosík. Dialéctica

- Una concepción metodológica ligada al proceso de adquisición del conocimiento, en la cual ambas vertientes se unen, la teoría y la acción, para lograr transformaciones positivas de la realidad.
- Aplicar con rigurosidad el principio de partir de la práctica, teorizar sobre ella, pero regresar siempre a la práctica.
- Buscar siempre las contradicciones internas de la realidad social, vivenciarlas, para luego elaborar juicios propios y pasar de un conocimiento empírico a un conocimiento racional, sistemático, teórico.
- La teoría sólo tiene sentido en la medida que sirva de guía para la acción, estimule la reflexión y permita una práctica enriquecida.
- Para teorizar se debe realizar un proceso ordenado de abstracción, por medio de aproximaciones sucesivas y en permanente análisis y síntesis, con el fin de pasar de la apariencia exterior de los hechos particulares a sus causas internas, estructurales, históricas. Al hacerlo, se irá, a su vez, adquiriendo una visión de totalidad que permite ver y entender el problema dentro del movimiento que lo relaciona con el resto del sistema y con la sociedad en general; en un momento histórico concreto y en determinada realidad socio-económica.
- De esta manera aparece una visión crítica y creadora de la práctica social, impulsando una actitud de cuestionamiento sobre el proceso CAUSAL de los hechos y su DINAMICA INTERNA, que permite profundizar las contradicciones, ampliar y actualizar permanentemente el conocimiento y COMPROMETERSE en una PRAXIS que tienda a superar esas contradicciones. El grupo aprende, de esta manera a pensar por sí mismo, superando la apatía y el conformismo, desterrando la actitud dependiente, asumiendo, como dice Paulo Freire, su propia palabra.

Enfoque

Para el desarrollo de esta tesis el enfoque predominante es la investigación de las contradicciones del sistema educativo, especialmente en lo que se refiere a la contradicción entre la naturaleza del quehacer educativo y la opción burocrática en vigor; entre lo declarado por lo objetivos y la acción educativa propiamente dicha.

Se parte del análisis de una contradicción específica para, al adentrarse en ella, analizar sus causas más profundas y comprender la naturaleza y manifestaciones de las contradicciones internas del sistema. Y, a partir de allí, generar las vías de transformación necesarias.

Objetivos de la investigación

Además del objetivo profesional de presentar el trabajo obligatorio para optar por el grado de Maestría, esta investigación tiene como objetivos fundamentales:

- Iniciar un proceso de crítica profunda al sistema de supervisión vigente y de visualización de soluciones prácticas para rescatar el papel orientador del desarrollo curricular que este servicio debe tener.

Generar, en el nivel de Circuitos Escolares e Instituciones educativas, un movimiento de intercambio y valoración de experiencias de supervisión educativa, capaz de elevar la incidencia de ese servicio en la calidad de la oferta educativa.

Ofrecer al sistema educativo los resultados de una experiencia de investigación, novedosa en ese nivel, que podría generar el estudio y profundización de otras contradicciones que se deben enfrentar.

Hipótesis de trabajo

Previa advertencia de que en este tipo de investigación las suposiciones iniciales sólo sirven para orientar la acción de los grupos y de que son realmente las bases quienes en definitiva ratificarán, modificarán o sustituirán las posibles hipótesis de trabajo -al operacionalizarlas definiendo los aspectos y dimensiones de interés práctico-, se formulan aquí las hipótesis iniciales de trabajo:

- a) En Costa Rica la supervisión educativa ha sufrido un proceso de desnaturalización, recargándose hacia un papel cada vez más burocrático y menos ligado al desarrollo curricular.
- b) A pesar del burocratismo excesivo, el servicio de supervisión educativa tiende a ligarse al proceso educativo debido a su propia naturaleza.
- c) Existe entre los integrantes del grupo de funcionarios de base dedicados a la supervisión educativa una conciencia potencial de ese hecho y una actitud hacia el desempeño de un rol diferente al que actualmente resulta típico.
- d) La contradicción entre la naturaleza de la supervisión educativa y la opción burocrática en vigencia, solamente puede ser superada por la acción, la reflexión y el compromiso activo de los propios supervisores escolares.

VARIABLES Y SU OPERACIONALIZACIÓN

Manteniendo la salvedad expresada al iniciar el aparte anterior y solamente con el fin de orientar las acciones iniciales sin perder visión de integralidad para la investigación, se plantean algunas variables posibles, para abarcar los aspectos significativos de la realidad e ir buscando los indicadores y categorías que permitan construir "una red que nos permita captar la realidad del fenómeno". 1.

Siguiendo el orden en que fueron enunciadas las hipótesis, he aquí un listado de esas posibles variables:

- a1. Concepto: evolución
- a2. Orientación al desarrollo curricular
- a3. Procesos administrativos cerrados
- a4. Reproductivismo social
- a5. Disfunciones

- b1. Naturaleza de la supervisión educativa
- b2. Funciones reales
- b3. Funciones deseables
- b4. Contradicciones

- c1. Perfil típico del supervisor escolar
- c2. Perfil deseable
- c3. conformidad-disconformidad
- c4. actitud hacia un rol diferente

- d1. Acciones concretas orientadas al desarrollo Curricular
- d2. Resultados obtenidos

1. R. Sierra Bravo, Op. Cit. Pág. 97.

La operacionalización de esas variables, por imperativo de la metodología participativa, no se hará previamente, definiendo de antemano los indicadores y categorías adecuados e identificando para ellos los índices correspondientes.

El resultado se logrará durante el proceso participativo, mediante el cual en cada restitución sistemática (en las cuales deben plantearse y replantearse las variables) los grupos de base determinarán si aceptan o no la variable y además le otorgarán el significado por ellos aceptado a la vez que seleccionarán los indicadores, categorías e índices que consideren oportunos.

Valga un ejemplo: en la variable a1. Concepto-evolución, la restitución devolverá a los grupos una primera visión de la variable. Ellos discutirán el asunto y establecerán cómo puede observarse y plantearse con mayor propiedad dicha evolución (si la aceptan) y definirán los indicadores que se pueden utilizar para comprobar su acerto. Para ello tendrán como base su propia experiencia y conocimiento; en ello deberán aplicar sus propias investigaciones (podría ser autoinvestigación).

III

PLAN DE TRABAJO

Descripción general

La metodología específica (planteada en sus intenciones y líneas básicas pues, por el tipo de investigación de que se trata, mucho va a depender de la PARTICIPACION DE LOS GRUPOS) para el desarrollo de la investigación propuesta implica la realización de un plan de trabajo flexible, que incluye:

1. Una fase de preparación inicial en la cual se buscará información operativa básica, se definirán los grupos participantes, estableciendo las áreas geográficas para el funcionamiento de dichos grupos, se buscarán los recursos necesarios y se fijarán los tiempos básicos.
2. Una fase de elaboración teórica a partir de la experiencia vivida como supervisor, del análisis documental, bibliográfico, etc. y de los resultados de una primera INSERCIÓN que posibilite la identificación preliminar -mediante entrevistas libres- de las cuestiones fundamentales (relacionadas con las posibles variables) que deberán ser teorizadas, integradas y planteadas a los grupos para iniciar el PROCESO DE RESTITUCIÓN SISTEMÁTICA.
3. Varias sesiones de restitución (tantas como el desarrollo de la investigación participativa lo requiere conforme con su propia dinámica), en las cuales se discutirá en los grupos, se autoinvestigará, se realizarán aplicaciones concretas, se contrastará la información con la experiencia cotidiana y se sistematizará el proceso de realimentación al investigador (orgánico, según la concepción de Gramsci).
4. Varias fases de ARTICULACIÓN TEÓRICA (tantas como sesiones de restitución sean realizadas), en las cuales un EQUIPO INTERDISCIPLINARIO analizará la información recibida o extraída de los grupos de base para, mediante reflexiones y síntesis generales, interpretar y estructurar una nueva restitución.
5. Fase de INTEGRACIÓN DESCRIPTIVA Y TEÓRICA, en la cual se ordenará la información, se analizarán críticamente los resultados, se interpretarán a la luz de las hipótesis planteadas y se presentará, previo cumplimiento de los requisitos académicos, como INFORME DEL TRABAJO DE TESIS. En esta última fase se respetarán, obviamente, las características que requiere este tipo de trabajos de graduación.

Síntesis

Retomando lo anterior y como una síntesis descriptiva del proceso investigativo se puede decir que según el planteamiento que se hace, lo primero por realizarse formalmente será la fase de elaboración teórica a partir de la práctica, la cual tendrá una parte de investigación documental y bibliográfica, una parte de reelaboración a partir de la experiencia personal y otra parte como producto de entrevistas libres con algunos supervisores.

Rescatada la información y procesada adecuadamente, se planteará para su devolución a las bases, lo cual se hará en sus aspectos fundamentales, en forma de historieta (una o varias, según proceda). Para ello se utilizará el BOLETIN DE SUPERVISION NACIONAL, que actuará como medio de comunicación formal y enlace durante el desarrollo de la investigación.

Los grupos de base analizarán, autoinvestigarán, etc., y discutirán en sesiones de trabajo participativo, coordinadas previamente, y generarán sus propias acciones (pueden ser nuevas o bien pueden ser acciones ya existentes que se rescatan y se validan).

De cada grupo de base se obtendrá la información necesaria para articular nuevas restituciones, las que, a su vez, generarán nuevos análisis prácticos.

Las acciones de los grupos de base se proyectarán a las instituciones, aulas y comunidades en calidad de actividades prácticas propias de su cotidiano desempeño, pero realizadas y evaluadas como consecuencia de la misma investigación participativa y que son generadas a partir de su propio conocimiento (el conocimiento práctico del grupo genérico) que le es restituído cada vez más cercano a su propia experiencia vital.

Al final del proceso se hará la interpretación, teniendo en cuenta que durante la investigación se han planteado a los grupos las cuestiones medulares que tienden a corroborar, cambiar o rechazar las hipótesis de trabajo. Estas tendrán un tratamiento muy particular, por cuanto, en el transcurso de la investigación, quedarán libres al arbitrio de cada grupo de base, que, inclusive, podría generar nuevas y más importantes hipótesis y, lo que resulta aún más positivo, las someterá a prueba, las analizará y validará con su praxis profesional.

Recursos.

La investigación estará a cargo del Director General de Supervisión Nacional y constituirá un proyecto básico del Plan Anual de Trabajo para 1986. En tanto se constituya en una política de la División de Operaciones, el proyecto involucrará a todo el personal de supervisión de las regiones educativas.

En el sentido apuntado ya se ha obtenido el visto bueno del gabinete ministerial para que esta investigación pueda ser realizada en los términos mencionados.

Esto obvia problemas de permisos para reuniones, papelería, correspondencia, etc., pues para cada participante la investigación constituye, al igual que para el responsable de la misma, parte sustantiva de su trabajo cotidiano.

El Equipo Interdisciplinario encargado de las integraciones e interpretaciones previas a cada restitución sistemática, estará integrado por funcionarios de las Divisiones de Planeamiento, Desarrollo Curricular, Jurídica y de Operaciones complementado con representantes del Servicio Civil y del CEMIE. Para su conformación e integración ya se han dado los primeros pasos con resultados positivos.

Cronograma general de trabajo

<u>Grandes actividades</u>	<u>Fecha límite</u>
1. FASE DE PREPARACION INICIAL	Julio / agosto 1986
2. FASE DE ELABORACION TEORICA Y PRIMERA INSERCIÓN	Setiembre/Noviembre 1986
3. RESTITUCIONES SISTEMATICAS (DESARROLLO DE LA INVESTIGACION PROPIAMENTE DICHA)	Enero / Setiembre 1987
4. SESIONES DE ARTICULACION TEORICA	Febrero/Setiembre 1987
5. FASE DE INTEGRACION DESCRIPTIVA Y TEORICA	Octubre/Noviembre 1987
6. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TESIS	Diciembre de 1987

A N E X O N º 3

MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA
DIVISION DE OPERACIONES

ANALISIS CRITICO DE LA SUPERVISION
EDUCATIVA EN COSTA RICA

PRIMER DOCUMENTO DE TRABAJO
(Lectura crítica del Diseño)

Instrucciones:

Lea detenidamente el Boletín de Supervisión Nacional que contiene el Diseño de Trabajo para la Investigación. Analice críticamente esa información a la luz de su propia situación como Supervisor Educativo. Luego de haber leído el Diseño, proceda a llenar este formulario con todo cuidado. Esta primera información es fundamental.

Envíe el cuestionario, por la vía más rápida a su alcance, a: Enio Víquez Rodríguez. SUBDIRECTOR DE LA DIVISION DE OPERACIONES.

NOMBRE DEL FUNCIONARIO: _____
CARGO QUE OCUPA: _____
DIRECCION POSTAL: _____
TELEFONO: _____

I PARTE (Marque con una "X" y desarrolle con brevedad.)

1. De acuerdo con el documento analizado, ¿está bien definido el problema?

SI NO

En caso negativo, ¿Cómo lo plantearía usted?

2. ¿Comparte usted la TEORIA DE AFOYO?

SI NO

En caso negativo, ¿cuáles aspectos no comparte?
¿Cómo los replantearía?

3. ¿Considera usted verdaderamente "PARTICIPATIVA" esta investigación?

SI NO

En caso negativo, ¿cuáles elementos considera necesario incluir?

4. Comente, desde su punto de vista profesional, el párrafo cuarto de la página siete del documento (En el desempeño de lo cotidiano...)

5. De las esencias paradigmáticas de la INVESTIGACION - ACCION - PARTICIPATIVA, comente las dos que considere más aplicables en esta propuesta de Análisis Crítico de la Supervisión Costarricense.

a. _____

b. _____

6. ¿Comparte usted TODAS las hipótesis iniciales de trabajo propuestas en el DISEÑO? SI NO

En caso negativo, ¿Cuáles eliminaría? ¿Cómo las plantearía?

II PARTE

1. ¿Cuál sería su propuesta para integrar el GRUPO DE BASE EN SU DIRECCION REGIONAL? (¿Un grupo? ¿Varios grupos?). Explique y de ser factible anote los nombres de los posibles participantes.

A N E X O N º 4

TRABAJO PRACTICO POR REALIZAR, DURANTE
LOS DOS PRIMEROS MESES DEL CURSO LECTIVO,
POR PARTE DE CADA GRUPO DE BASE

Cuando empezamos esta investigación participativa quedaron claramente establecidos dos objetivos fundamentales:

- Iniciar un proceso de crítica profunda al sistema de supervisión vigente y de visualización de soluciones prácticas para rescatar el papel orientador del desarrollo curricular que este servicio debe tener.
- Generar, en el nivel de los Circuitos Escolares e instituciones, un movimiento de intercambio y valoración de experiencias de supervisión educativa, capaz de elevar la incidencia de ese servicio en la calidad de la oferta educativa.

Ahora emprendemos una acción de intercambio de conocimientos experiencias y convencimientos sobre esos objetivos.

Ustedes ratificaron las siguientes hipótesis:

- En Costa Rica la Supervisión Educativa se ha ido recargando de aspectos administrativos, en detrimento de las funciones técnicas.
- Los supervisores educativos, debido a la naturaleza del servicio, tienden a ligarse al proceso educativo y a desempeñar un rol diferente al actual.
- Eso requiere la acción, la reflexión y el compromiso activo de los propios supervisores.

De acuerdo con lo ratificado, en forma casi unánime, por todos ustedes, la supervisión educativa debe ligarse al desarrollo curricular, al proceso educativo, al aula. Ustedes admiten tener conciencia de ese hecho y han aceptado que el compromiso activo del supervisor es fundamental para lograr una mejoría en este sentido.

Hacia ese fin va orientado el presente trabajo. Se incluirá a continuación un MARCO DE REFERENCIA para que cada grupo de base lo analice, discuta, consulte con quien desee y después de un período prudencial, desarrolle una guía de trabajo específica. Ahora bien,

se quiere contrastar ese Marco de Referencia con la realidad de la acción supervisora de cada grupo. Las respuestas deben haber pasado, previamente, por ese colador y serán analizadas sobre la base de ese supuesto. Al analizar los resultados de esa guía, repetimos, para devolverlos luego a ustedes, sintetizados por Región, lo haremos convencidos de que han sido contestados después de contrastar el Marco de Referencia con su PROPIA ACCION.

MARCO DE REFERENCIA

I. Concepto de la Supervisión Educativa

La Supervisión Educativa es uno de los componentes vitales de la Administración Educativa que, organizada en forma de proceso, cumple las fases de asesoría, seguimiento, coordinación, control y evaluación. Implica, por supuesto, investigación, planeamiento, organización, dirección e integración.

Se considera un servicio dinámico y permanente que mediante la dirección con responsabilidad compartida, realiza un equipo de funcionarios nacionales o regionales con el fundamental propósito de orientar a los educadores para mejorar el proceso educativo, estimular el progreso profesional, contribuir a la ejecución y a la revisión de los fines y objetivos educacionales, de los procedimientos didácticos, del aprovechamiento de los recursos educativos y de las formas de evaluar los resultados. Este servicio dinámico y permanente debe incluir el fortalecimiento de las relaciones humanas y de los vínculos entre el sector educativo y la comunidad.

II. Objetivos de la Supervisión Educativa

Asumimos que el fin primordial de la Supervisión Educativa es el de colaborar en el mejoramiento del proceso educativo mediante una ejecución efectiva y positiva de la filosofía y política nacional, expresada en los fines y objetivos de la educación costarricense, y en los planes y programas específicos para cada nivel y modalidad.

Dentro de esa concepción general, la supervisión, en materia de desarrollo curricular, debe cumplir los siguientes objetivos: (1)

- 1) Tanto en la presentación de estos objetivos como de las funciones de la supervisión educativa se ha utilizado, en gran medida, el "Marco Teórico de la Supervisión General", Capítulo VII, del Manual de Supervisión Educativa, elaborado por el USIPE, Ministerio de Educación de Guatemala, diciembre de 1983.

1. Propiciar la expansión cualitativa y cuantitativa de las oportunidades, opciones y servicios educativos, tales como:
 - 1.1 Educación Preescolar.
 - 1.2 Educación Especial.
 - 1.3 Educación General Básica y Educación Diversificada formal.
 - 1.4 Nuevas alternativas de educación para adultos y para población marginada.
 - 1.5 Programas de alimentación a los alumnos.

2. Enriquecer el currículo mediante:
 - 2.1 Diagnósticos de problemas y necesidades que orienten la adecuación curricular.
 - 2.2 Investigaciones para conocer el rendimiento educativo.
 - 2.3 Intercambio de experiencias educativas que impulsen la innovación, experimentación y adopción de nuevos modelos, métodos, técnicas, procedimientos y tecnologías.
 - 2.4 La coordinación de actividades para elaborar y dotar de materiales educativos a las instituciones.

3. Desarrollar y mantener activo un programa permanente de capacitación y perfeccionamiento, preferentemente autogestionarios.
Para ello:
 - 3.1 Propiciar la generación de procesos de autoformación docente, la distribución de paquetes de autoinstrucción y la formación de equipos de estudio sistemático para la autoasesoría.
 - 3.2 Promover el acceso de los docentes a fuentes de desarrollo cultural, artesanal, artístico, deportivo y recreativo de la comunidad.
 - 3.3 Establecer mecanismos concretos de comunicación para mantener al personal actualizado y abierto a nuevas ideas en el campo educativo.
 - 3.4 Estimular la iniciativa y la actividad del educador en el desarrollo de experiencias curriculares modelo y en la elaboración de materiales prototipos.

4. Crear un ambiente propicio para elevar la calidad de la educación en su ámbito.
Para ello:
 - 4.1 Evaluar las condiciones y la forma en que el educador lleva a cabo los procesos educativos, así como el nivel de logro alcanzado en relación con los objetivos y metas de cada nivel y modalidad.

- 4.2 Favorecer el desarrollo de las relaciones humanas entre los educadores, entre éstos y los padres de familia, los alumnos y los grupos comunales.
- 4.3 Favorecer la vinculación permanente e intencionada de la institución educativa con la comunidad y de la comunidad con la institución educativa; sobre todo, dentro de la concepción de la comunidad como fuente del currículo.

III. Funciones de la Supervisión Educativa

1. Realizar investigación operativa dentro de su jurisdicción y propiciar la investigación operativa en las instituciones educativas.
2. Elaborar planes operativos anuales de trabajo en su jurisdicción y orientar la planificación del proceso educativo en la institución y en el aula.
3. Planificar en equipo las metas por lograr dentro de su jurisdicción y coordinar lo necesario para su logro.
4. Realizar una positiva labor de asesoría a los agentes del desarrollo educativo y otros sectores sociales que directa o indirectamente intervienen en la realización de las distintas actividades y tareas educativas.

(Esta asesoría ha sido definida como: "El proceso planificado en que supervisor y supervisados enfrentan juntos la enseñanza y el aprendizaje como una problemática compleja, de múltiples factores e implicaciones, para encontrar las opciones y modelos más eficientes y eficaces para realizar el proceso educativo." (2) Ello implica:

- 4.1 Asesorar a los centros educativos en la elaboración de sus planes de trabajo anuales, semestrales, trimestrales, mensuales, de unidades de trabajo, etc.
- 4.2 Asesorar y supervisar, utilizando todos los recursos a su alcance y acudiendo a otros niveles e instancias, al personal docente y administrativo, enfatizando en los estilos participativos para la adecuación y el desarrollo del currículo.
- 4.3 Promover y asesorar el desarrollo de programas de alfabetización, bibliotecas escolares, huertas y comedores

escolares, educación de adultos para el trabajo, desarrollo de actividades de creatividad científica, cultural y artística (concursos, ferias, competencias, etc.).

- 4.4. Asesorar y supervisar sobre aspectos específicos de administración curricular, tales como: organización académica de las instituciones; elaboración de horarios, creación y funcionamiento de comités y departamentos, y elaboración, producción y uso de materiales didácticos actualizados.
 - 4.5. Asesorar a los organismos de apoyo para que realmente apoyen el proceso curricular.
 - 4.6. Impulsar actividades tendientes a adecuar los contenidos curriculares tomando en cuenta las características y necesidades de las comunidades, utilizando como base las investigaciones realizadas.
 - 4.7. Impulsar la participación de la comunidad en actividades pedagógicas de la institución educativa y viceversa.
 - 4.8. Promover y coordinar actividades de intercambio de experiencias educativas a nivel docente y alumnos entre las diversas instituciones, en la región y en el país.
 - 4.9. Divulgar las experiencias positivas que estén realizando algunos docentes y que merezcan su aplicación en otras instituciones.
 - 4.10. Organizar y realizar actividades de mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje tales como: Seminarios-taller, laboratorios, reuniones, exposiciones, conferencias, etc.
5. Promover, coordinar, controlar y desarrollar acciones de evaluación, utilizando instrumentos de supervisión idóneos, para determinar los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, la calidad del servicio que brindan los supervisados y el impacto de la institución educativa en la vida comunal.

Para ello:

- 5.1. Promover las técnicas y procedimientos de dosificación de contenidos, planes de estudio y días lectivos del Calendario Escolar para asegurarse del cumplimiento de los objetivos esenciales.
- 5.2. Asegurar una adecuada y oportuna distribución de equipos, materiales e informaciones importantes para el desarrollo del proceso educativo en el aula.
- 5.3. Controlar los módulos horarios de los establecimientos educativos.

- 5.4 Verificar el cabal cumplimiento de normas relacionadas con la organización de los establecimientos educativos, la evaluación de los alumnos, el traslado de estudiantes, la matrícula, las certificaciones, la comunidad estudiantil, etc.
- 5.5 Promover análisis internos comparativos y desarrollar las acciones correctivas indispensables.

ENIO VIQUEZ RODRIGUEZ, Subdirector
División de Operaciones

merce.

A N E X O N º 5

GUIA PARA EL ANALISIS DEL MARCO DE REFERENCIA

Instrucciones:

El grupo de base deberá leer, discutir, analizar, cuestionar y someter a prueba, en el ejercicio cotidiano de labores de supervisión educativa, la concepción, los objetivos y las funciones reseñadas en el Marco de Referencia. Para ello, cada grupo consultará a quienes estime conveniente (Directores, Maestros, Comunidad, etc.), se reunirá las veces que sea necesario y definirá la estrategia mejor para la elaboración del informe correspondiente.

Cada grupo deberá expresar sus opiniones comunes con respecto al Marco de Referencia (según el desarrollo de la Guía) pero deberá dejar constancia de cualquier opinión contraria a la de la mayoría. Esas posiciones serán también analizadas y valoradas al sintetizar los trabajos de todo el país. Solamente se debe enviar un informe por grupo. El Director Regional será el responsable de coleccionar y enviar el informe o los informes (si hay más de un grupo de base en la Región) a la Subdirección de la División de Operaciones, a más tardar el 4 de mayo de 1987.

El informe deberá seguir el mismo orden en que está diseñado el Marco de Referencia. Es importante mantener ese orden para efectos del posterior análisis e integración general. Se tendrá especial cuidado en valorar la calidad y cumplimiento de los trabajos por parte de cada Dirección Regional. Que- de claro que el Director Regional en cada caso es el responsa- ble del desarrollo de la investigación en su jurisdicción.

El informe será conciso y breve, pero no debe dejar por fuera información importante y útil para compartir con otros grupos del país; interesa tanto lo que se puede dar, como aquello que otros grupos pueden aportar.

El informe debe respetar el siguiente orden:

DIRECCION REGIONAL DE _____

"INVESTIGACION PARTICIPATIVA SOBRE EL SERVICIO DE SUPERVISION EDUCATIVA"

GRUPO DE BASE _____

INTEGRANTES:

INFORME SOBRE EL MARCO DE REFERENCIA

(II Restitución Sistemática)

- I.- Concepto de Supervisión Educativa en Costa Rica.
Respuesta a:
Respuesta b:
Respuesta c:
- II.- Objetivos de la Supervisión Educativa
Respuesta a:
Respuesta b:
Respuesta c:
- III.- Funciones de la Supervisión Educativa
Respuesta a:
Respuesta b:
Respuesta c:
- IV.- Observaciones, sugerencias y recomendaciones a juicio del grupo.

GULA DE TRABAJO

CRITERIOS PARA EL ANALISIS, CONTRASTE CON LA REALIDAD Y ELABORACION DE INFORME POR PARTE DEL GRUPO BASE

<p>REFERENCIA</p> <p>Concepto de supervisión cativa en Costa Rica</p>	<p>a. Corresponde este concepto a la idea que el grupo tiene del servicio? SI _____ NO _____</p> <p>b. Plantea conflictos esa definición? SI _____ No _____</p> <p>c. Se ajusta el concepto que ustedes hacen ac</p>	<p>En caso NEGATIVO, el grupo debe dar las razones de su negativa y plantear los cambios que considerara pertinentes.</p> <p>En caso POSITIVO enumere esos conflictos en orden de importancia.</p> <p>En caso NEGATIVO enumere las causas principales de contradicción?</p>
---	--	---

<p>Referencia de supervisión cativa en Costa Rica.</p>	<p>a. Comparte el grupo esos objetivos? SI _____ NO _____</p> <p>b. Existen obstáculos para el logro de esos objetivos? SI _____ NO _____</p> <p>c. Cumplen ustedes algunos de estos objetivos actuales? SI _____ NO _____</p>	<p>En caso NEGATIVO cuáles rechaza?, cuáles propone? (Utilice el número de referencia que tiene cada objetivo)</p> <p>En caso POSITIVO el grupo debe enumerar los obstáculos en orden de importancia (Efectúe este análisis objetivo por objetivo, según estén enumerados).</p> <p>En caso POSITIVO en cuáles y expliquen cómo lo hacen.</p>
--	--	--

iones de la
rvisión Edu-
va relacio-
as con el
rrollo
ricular

a.
Considera el grupo
pertinente esas
funciones?
SI _____ NO _____

b.
Existen obstáculos o
conflictos para el
desarrollo de esas
funciones?
SI _____ NO _____

c.
Cumplen ustedes alguna
estas funciones
actualmente?
SI _____ NO _____

En caso NEGATIVO
enumere cuáles
rechazan. Luego,
si lo consideran
necesario, escriban o conflictos respec-
cuáles proponen.

(Hága el análisis
siguiendo el orden
y numeración que
tienen en el
Marco de
Referencia).

En caso AFIRMATIVO
indiquen la función
afectada y señalen
el o los obstáculos

En caso POSITIVO indiq
cuál o cuáles son y
explique brevemente có
lo hacen.

IMPORTANTE: Para efectos de consignar las respuestas correspondientes utilice la
guía para el informe que acompaña a este documento.

A N E X O N º 6

I N V E S T I G A C I O N
P A R T I C I P A T I V A :
A N A L I S I S C R I T I C O D E L A
S U P E R V I S I O N E D U C A T I V A E N
C O S T A R I C A

I I I R E S T I T U C I O N
S I S T E M A T I C A
Y
T R A B A J O P O R R E A L I Z A R
D U R A N T E E L P R O X I M O M E S

I- ANTECEDENTES, POBLACION E INFORMACION RECOPIADA

En el desarrollo de esta investigación que los funcionarios de la División de Operaciones que realizan tareas de Supervisión Educativa venimos realizando desde hace meses, quedó claro (al finalizar la anterior restitución) que la gran mayoría ratificaba las hipótesis siguientes:

1. En Costa Rica la Supervisión Educativa se ha ido recargando de aspectos administrativos en detrimento de las funciones técnicas.
2. Los supervisores educativos, debido a la naturaleza del servicio, tienden a ligarse al proceso educativo y a desempeñar un rol diferente del actual.
3. Eso requiere la acción, la reflexión y el compromiso activo de los propios supervisores" (1).

En vista de esa posición, prácticamente unánime, se les entregó una información preliminar de lo que, entonces, "DEBE SER EL SERVICIO DE SUPERVISION EDUCATIVA" para que cada grupo de base lo analizara, lo discutiera, lo consultara con quienes deseara y después de un periodo prudencial desarrollara una guía de trabajo.

Se hizo así porque, dentro de los postulados de la investigación participativa, aceptados por todos, se tomó la decisión general de "CONTRASTAR ESE MARCO DE REFERENCIA CON LA REALIDAD DE LA ACCION SUPERVISORA DE CADA GRUPO".

En la primera información fue determinante la aceptación por todos los participantes del principio siguiente:

"La teoría solo tiene sentido en la medida que sirva de guía para la acción, estimule la reflexión y permita una práctica enriquecida" (2)

Por esa razón se solicitó y cada grupo asumió la responsabilidad de contrastar el Marco de Referencia con su PROPIA ACCION. De esa manera el grupo general podrá zondar más en las contradicciones que obataculizan el servicio e ir aplicando, en el camino, las mejores soluciones cuando ellas dependan del grupo y propiciando los apoyos necesarios cuando ello dependa de otras autoridades no involucradas.

1. Boletín de Supervisión Nacional. Nº 4. Trabajo práctico por realizarse, durante los dos primeros meses del curso lectivo, por cada grupo de base".

2. Boletín de Supervisión Nacional. Nº 43. Pág. 4.

He aquí los resultados de esa II RESTITUCION SISTEMATICA, en términos de participantes e información recibida.

POBLACION: Realizaron el trabajo de análisis, discusión y contraste del Marco referencial con la realidad de su acción cotidiana: 9 Supervisores Nacionales, 17 Directores Regionales de Enseñanza, 5 Jefes de Oficinas Administrativas, 6 Jefes de Oficinas Técnicas y 141 Asesores Supervisores. En la Dirección Regional de San José no aparecen 4 Asesores Supervisores (Rafael A. Oviedo, German Bogantes, Rodrigo Jiménez, y Carlos Cotó); en la Dirección Regional de Alajuela no estuvo Ramiro León; en la de Pérez Zeledón faltó Israel Morales, del Grupo de Base de Buenos Aires y en la de Puntarenas faltaron Gilberto Gómez, Edwin Calvo y Guillermo Sánchez.

En total enviaron la información 27 de los 28 Grupos de Base integrados inicialmente, debido a que Puntarenas decidió actuar como un solo grupo, integrando a los Asesores Supervisores de la Península.

En total participaron 178 funcionarios directivos de la División de Operaciones, mayoritariamente regionales y con evidente predominio supervisores escolares.

Cabe una sincera felicitación para aquellos Directores Regionales que incluyeron a los respectivos jefes de las oficinas técnica y administrativa. Eso amplía mucho el significado del informe.

Información Recopilada:

En términos generales todos los grupos de base entendieron claramente la guía de trabajo. Hubo algunos casos de excepción en los cuales el nivel de comprensión fue muy bajo. El Grupo de Base, denominado provisionalmente "PERIFERIA" de la Dirección Regional de San José, envió un informe totalmente fuera de contexto, únicamente tomaron el machote incluido como guía para la elaboración del trabajo, lo llenaron como si fuera una prueba de selección múltiple, lo firmaron y así llegó a la Subdirección de Operaciones. Otro informe que se hizo "solo por cumplir" es el del grupo de base de Corredores, Región de Coto, está con un poco más de información que el anterior, pero totalmente incompleto. Hay otros informes con defectos serios pero con información valiosa que hace pasar inadvertidas esas omisiones. Queda una impresión general de que algunos grupos de base "contestaron" la guía en una sola reunión, como si fuese eso lo pedido. No hubo consultas con las bases docentes o directores, no hubo intención de contrastar la información con el ejercicio real de labores...dichosamente fueron pocos casos y la sinceridad con que fue emitida la información llena en parte esa laguna tan lamentable. Fueron realmente muy pocos los grupos que organizaron su informe tal como se solicitó: objetivo por objetivo, función por función, en general integraron los comentarios y eso dificultó mucho este análisis de resultados.

II- ANÁLISIS DE LA INFORMACION

1. Metodología:

Obtenidos los informes de los 27 grupos de base, se procedió a un exhaustivo análisis de cada uno de los puntos de la "Guía de Trabajo" (1). En un primer momento se vació la información específica de la guía en una matriz de análisis general; luego se analizaron los elementos explicativos: razones, conflictos, causas, obstáculos y justificaciones de realización, grupo por grupo según el orden de la Guía. Finalmente se realizó la síntesis de cada aspecto, mediante un nuevo ordenamiento de frecuencias para obtener el comportamiento del grupo general.

Para una más fácil comprensión de los resultados, se parte aquí de lo más general, la matriz de análisis donde se visualiza la respuesta general de cada grupo y todos los grupos a cada uno de los puntos de la Guía. Inmediatamente después se entra al análisis pormenorizado de cada uno de los tres aspectos: Concepto, Objetivos y Funciones; efectuando la desagregación del caso; Por último, se incluirá una breve "síntesis-comentario" del informe dado por cada grupo de base.

2. Matriz de Análisis de la Información:

En esta matriz aparece la información general obtenida, con referencia a : Regiones Educativas, Grupos de Base de cada Dirección Regional; Concepto con sus tres componentes (a-b-c) y las dos posibilidades de respuesta (sí-no); Objetivos con sus cuatro columnas (una para cada objetivo planteado), sus tres componentes (a.b.c.) y sus dos posibilidades (sí-no); y las Funciones con sus cinco columnas (una para cada función propuesta,, sus tres componentes (a.b.c.) y sus dos posibilidades (sí-no).

Con los totales obtenidos en esta matriz y la información desagregada de cada grupo de base, se presentan los cuadros particulares de cada aspecto y se efectúa una síntesis crítica de cada uno de ellos.

CUADRO Nº 1

I CONCEPTO	a	b	c
	f.º (%)	f.º (%)	f.º (%)
Si	24 88.89	6 22.22	12 44.44
No	1 3.70	20 74.07	13 48.15
?	2 7.41	1 3.70	2 7.41

2.1 Concepto:

Este cuadro resume el análisis del CONCEPTO DE LA SUPERVISION EDUCATIVA EN COSTA RICA. Recuérdese que la guía de trabajo incluía el estudio de cada uno de los componentes del Marco de Referencia, para luego rendir un único informe del grupo, consignando, cuando fuese necesario, las opiniones contrarias a la mayoría.

Según el cuadro Nº 1, columna "a", la gran mayoría afirma que el concepto de supervisión emitido es compartido por el grupo, vale decir "esa es la idea que el grupo tiene de la supervisión educativa".

Solamente un grupo (Los Santos) objetó ese concepto en cuanto a considerarlo "ideal" y que en la realidad es difícil cumplirlo. Curiosamente, señalaron que: "El Asesor-supervisor no es especialista para dar la asesoría en todos los campos", como una de sus justificaciones, lo cual implica que están identificándose como "especialistas del currículum", cosa que no se dice en ninguna parte del Marco de Referencia.

En consecuencia, es aceptado unánimemente, sin cambios propuestos, el siguiente concepto de supervisión educativa:

- I. La Supervisión Educativa es uno de los componentes vitales de la Administración Educativa, que, organizada en forma de proceso, cumple las fases de asesoría, seguimiento, coordinación, control y evaluación. Implica, por supuesto, investigación, planeamiento, organización, dirección e integración.

Se considera un servicio dinámico y permanente que mediante la dirección con responsabilidad compartida, realiza un equipo de funcionarios nacionales o regionales con el fundamental propósito de orientar a los educadores para mejorar el proceso educativo, estimular el progreso profesional, contribuir a la ejecución y a la revisión de los fines y objetivos educacionales, de los procedimientos didácticos, del aprovechamiento de los recursos educativos y de las formas de evaluar los resultados. Este servicio dinámico y permanente debe incluir el fortalecimiento de las relaciones humanas y de los vínculos entre el sector educativo y la comunidad.

En cuanto a la columna "b", se concluye que un 74% de los supervisores considera que esa concepción no plantea conflictos. 6 grupos de base sí creen que plantea conflictos y refieren esos conflictos básicamente a estas razones: falta de recursos humanos, materiales, de transporte y financieros; hay recargo de funciones administrativas, diversidad de funciones; exceso de trabajo; no se cumplen todas las fases de la supervisión educativa, la investigación no se hace adecuadamente; no se trabaja la supervisión en equipo; hay exceso de docentes a cargo; con mucho aspirante inestable; el ámbito geográfico es demasiado extenso; y existen pocas relaciones humanas y vínculos con la comunidad. Ese 22% que encontró esos conflictos pertenece a grupos de base de regiones alejadas y consideradas difíciles: Siquirres, San Carlos, Turrialba, Corredores, Pérez Zeledón y Los Santos.

En cuanto a la columna "c", cuyo objetivo fue conocer si ese concepto de supervisión educativa se ajusta a lo que los supervisores hacen actualmente, las respuestas fueron bastante divididas: un 44% afirma que sí se ajusta y un 48% niega aplicar ese concepto. Esta segunda afirmación (13 de los 27 grupos) se fundamenta en las siguientes causas, en orden descendente de frecuencia:

- Falta de recursos humanos, materiales, físicos, financieros y de transporte (13 grupos).
- Dispersión geográfica y exceso de escuelas por supervisor (7 grupos).
- Recargo de funciones administrativas y papeleo (7 grupos).
- Politiquería en los nombramientos, mal personal a cargo (3 grupos).
- Falta de coordinación horizontal y vertical en el Ministerio de Educación (2 grupos).

Hubo justificaciones aisladas, tales como: falta de dirección por parte de la Dirección Regional, aislamiento del supervisor, desconocimiento legal, indiferencia comunal, mala planificación, falta de estímulo, no se asesora, falta tiempo, no se trabaja en equipo... en el Grupo de Base de Buenos Aires, se opinó que el Asesor Supervisor es un "mandadero". En Turrialba, un supervisor opinó que "solo se da seguimiento y control a la ejecución del plan institucional".

Como conclusión, el concepto de supervisión educativa se comparte casi unánimemente, pero se encuentran obstáculos para su aplicación en la realidad; esos obstáculos tienen que ver, primordialmente con falta de recursos y recargo de funciones administrativas.

CUADRO Nº 2.

II OBJETIVOS		a		b		c	
		T	%	T	%	T	%
1. Expansión cualitativa y cuantitativa.	Sí	25	92.60	22	81.50	24	88.89
	No	-	-	4	14.80	1	3.71
	?	2	7.40	1	3.70	2	7.40
2. Enriquecimiento del currículo	Sí	25	92.60	22	81.50	25	92.60
	No	-	-	4	14.80	1	3.70
	?	2	7.40	1	3.70	1	3.70
3. Capacitación y Perfeccionamiento	Sí	25	92.60	22	81.50	24	88.89
	NO	-	-	4	14.80	2	7.40
	?	2	7.40	1	3.70	1	3.71
4. Ambiente para elevar calidad educativa	Sí	25	92.60	22	81.50	26	96.30
	No	-	-	4	14.80	-	-
	?	2	7.40	1	3.70	1	3.70

2.2 Objetivos:

En el cuadro Nº 2 pueden apreciarse los resultados obtenidos respecto de los OBJETIVOS DEL MARCO DE REFERENCIA. Como fueron muy pocos los grupos de base que hicieron el informe desagregando objetivo por objetivo, y mucho menos aún los que analizaron los subíndices de cada objetivo, el análisis interno se dificultó enormemente. No sucedió así con el análisis global pues los datos son muy coherentes.

Recuérdese que se trató básicamente de analizar el servicio de supervisión educativa en materia del desarrollo curricular, vale decir, tomándolo como un servicio orientador de ese desarrollo, impulsador del mejoramiento de los resultados finales del sistema educativo: en el aula, en los alumnos, ratificado, compartido y defendido unánimemente en la I Restitución Sistemática.

He aquí el comportamiento de los grupos de base.

Con relación al objetivo Nº 1, cuyo enunciado fue el siguiente:

1. Propiciar la expansión cualitativa y cuantitativa de las oportunidades, opciones y servicios educativos, tales como:
- 1.1 Educación Preescolar
 - 1.2 Educación Especial
 - 1.3 Educación General Básica y Educación Diversificada formal.
 - 1.4 Nuevas alternativas de educación para adultos y para población marginada.
 - 1.5 Programas de alimentación a los alumnos.

Prácticamente todos los grupos (se hace la salvedad de los grupos de base San José-periferia y Corredores, que resultaron gueros) lo comparten (92.60%) y nadie propuso cambio alguno, ni agregó otro objetivo. Pero al tratar de cumplir esos objetivos, casi igual cantidad de grupos (81.50%) encuentran muchos obstáculos -respuesta "b"-. En orden de frecuencia, se mencionan:

1. Falta de recursos físicos y materiales (no hay códigos, no se consiguen recargos, no hay plantas físicas, no hay equipo (18 grupos).
2. Falta de contenido presupuestario es negativa muy frecuente para abrir nuevos servicios (15 grupos).
3. No hay personal idóneo, sobre todo en Educación Especial y en Preescolar (7 grupos).
4. Descoordinación entrabamiento burocrático y centralización de decisiones en planeamiento (8 grupos)
5. No se realizan diagnósticos válidos para crear nuevos servicios (4 grupos).
6. Politiquería en la apertura de nuevos servicios (4 grupos).
7. Problemas con el programa de Asignaciones Familiares; comedores y servidoras domésticas (4 grupos).

Se mencionaron además, individualmente, varios argumentos, tales como: falta de incentivos, falta de apoyo comunal, excesivo academismo impide opciones distintas y falta de tiempo para ese objetivo.

Al hacer el análisis del componente "c" (si se cumple el objetivo actualmente), la gran mayoría afirma que Sí lo cumple. Las explicaciones de cómo se hacen son muy variadas, entre ellas:

- Solicitando códigos, efectuando trámites oportunos para la creación de nuevos servicios.
- Realizando censos en las comunidades para detectar necesidades de expansión.
- Realizando gestiones interinstitucionales y externas para conseguir apoyo y construir edificios escolares.
- Haciendo estudios, visitando la comunidad, charlas de motivación, boletines, etc. para aprovechar nuevos servicios.
- Coordinando proyectos de Educación de Adultos, de Comedores Escolares y de Huertas Escolares.
- Haciendo investigación operativa para nuevos servicios.
- Investigando causas de deserción y de baja cobertura en el circuito.
- Motivando a Juntas, Patronatos y Asociaciones para el crecimiento de oportunidades.

En fin, se mencionó incluso que se han dado cursos de Educación Especial a maestros para ampliar la cobertura.

En cuanto al segundo objetivo, cuyo enunciado fue:

2. Enriquecer el currículo mediante:
 - 2.1 Diagnósticos de problemas y necesidades que orientan la adecuación curricular.
 - 2.2 Investigaciones para conocer el rendimiento educativo.
 - 2.3 Intercambio de experiencias educativas que impulsen la innovación, experimentación y adopción de nuevos modelos, métodos, técnicas, procedimientos y tecnologías.
 - 2.4 La coordinación de actividades para elaborar y dotar de materiales educativos a las instituciones.

El comportamiento derivado del informe de los grupos de base es similar al anterior en cuanto a si el grupo lo comparte. La gran mayoría efectivamente acepta tal objetivo y nadie propuso alguno distinto. Pero, es igualmente grande la cantidad de grupos que encuentran obstáculos para poder cumplirlo, respuesta "b". Entre los obstáculos más mencionados se encuentran:

1. Pocos recursos económicos para adquirir equipos y materiales didácticos (14 grupos).
2. Falta tiempo para diagnóstico, investigación e intercambio de experiencias por disposiciones del Ministerio de Educación Pública (10 grupos).

3. Falta de personal idóneo, mentalidad rutinaria del docente, no hay recursos humanos técnicos (5 grupos).
4. No se hace ningún diagnóstico o investigación de problemas y necesidades (5 grupos).
5. Falla del actual personal de supervisión escolar (2 grupos).

Se mencionó aisladamente también: falta de apoyo de las oficinas centrales, falta de motivación al educador y acción difícil en circuitos recargados de P.P.2 y D1.

A pesar de esos obstáculos, cuando los grupos analizaron si ellos cumplen el objetivo (componente "c") el resultado fue totalmente a favor de que sí se cumple. 25 de los 27 grupos dijeron eso (92.60%), con la única excepción del grupo de Golfito ya mencionada.

Estas son las formas más mencionadas de cómo logran el objetivo:

1. Unificando personales para actividades de producción de materiales (talleres, bancos de material, producción de fichas...) (11 grupos).
2. Realización de intercambios de experiencias y divulgación de experiencias novedosas (10 grupos).
3. Realización de informes y cortes de rendimiento trimestral (4 grupos).
4. Realización de diagnósticos regionales (4 grupos).
5. Realización de planes correctivos y remediales (3 grupos).
6. Control, seguimiento y evaluación de las unidades didácticas elaboradas (2 grupos).
7. Revisión sistemática de documentos de la institución, del docente y del alumno (2 grupos).

Se mencionaron, además, en forma individual, la realización de "investigaciones empíricas", diagnósticos regionales, visitas programadas a la comunidad, evaluaciones sistemáticas en las instituciones (lecto-escritura), Proyecto de Colegio Satélite, y traslado y entrega oportuna de materiales a las instituciones.

Se comprueba que, a pesar de los obstáculos señalados, es factible obtener logros en el sentido expresado por el objetivo Nº 2 por los grupos de base.

El objetivo Nº 3 está planteado en los siguientes términos:

3. Desarrollar y mantener activo un programa permanente de capacitación y perfeccionamiento, preferentemente autogestionarios.

Para ello:

- 3.1 Propiciar la generación de procesos de autoformación docente, la distribución de paquetes de autoinstrucción y la formación de equipos de estudio sistemático para la autoasesoría.
- 3.2 Promover el acceso de los docentes a fuentes de desarrollo cultural, artesanal, artístico, deportivo y recreativo de la comunidad.
- 3.3 Establecer mecanismos concretos de comunicación para mantener al personal actualizado y abierto a nuevas ideas en el campo educativo.
- 3.4 Estimular la iniciativa y la actividad del educador en el desarrollo de experiencias curriculares, modelo y en la elaboración de materiales prototipos.

Como puede observarse, se trata de un "programa preferentemente AUTOGESTIONARIO, con los recursos propios del ámbito a cargo y coordinando con otros ámbitos en caso necesario. En este objetivo el comportamiento de los grupos es bastante similar a los anteriores. La mayoría comparte el objetivo, perc, exactamente el mismo porcentaje que los anteriores, muestra que hay obstáculos para poder cumplirlo. Entre los obstáculos señalados están:

1. Falta de tiempo para asesoramiento y capacitación por limitaciones puestas por el Ministerio de Educación Pública; no se pueden perder tiempo lectivo. (14 grupos).
2. Falta de recursos, materiales, equipo... (13 grupos).
3. Falta motivación y estímulo para el educador (3 grupos).

Hay además una gran lista de obstáculos señalados aisladamente: poca coordinación interna el Ministerio de Educación, pésima selección del personal, descoordinación del Ministerio de Educación con las Universidades, falta de apoyo de oficinas centrales, recargo de funciones; administrativas, mucho P.P.2, D.1, mentalidad rutinaria y falta de interés del educador, falta de liderazgo del educador, escasez de personal, deficiente comunicación entre el Ministerio de Educación y Asesores Supervisores y pérdida de valores del ser costarricense.

En realidad los obstáculos tangibles son falta de recursos y falta de tiempo, según los informes.

Al analizar si ese objetivo se cumple en las actividades cotidianas de supervisión, la respuesta de los grupos es rotunda: "la gran mayoría 24 de los 27 grupos" afirman que sí lo cumplen. Cómo lo cumplen? He aquí las respuestas:

En algunos hay ambigüedad y traslado de la responsabilidad a otros sectores como asesores específicos, oficina técnica y Ministerio. En general se admite cumplir este objetivo mediante:

1. La participación activa en varios proyectos específicos de la Oficina Técnica, de los cuales se es el coordinador en el circuito (5 grupos).
2. Elaboración, lectura, discusión, de documentos técnicos: boletines, circulares... (4 grupos).
3. Desarrollo de proyectos de asesoramiento "autogestionario" con directores de instituciones (4 grupos).
4. Visitas, diálogo, consejos... (4 grupos).
5. Reuniones de asesoramiento (el día de pago) (2 grupos).

Además, hay varias opiniones individuales, tales como: Lectura de capítulos de libros, comentarios; estudios sobre el nivel profesional del personal; semanas culturales de los educadores y una Olimpiada (en Los Santos).

Finalmente, el objetivo Nº 4, fue planteado de la siguiente manera:

4. Crear un ambiente propicio para elevar la calidad de la educación en su ámbito.

Para ello:

- 4.1 Evaluar las condiciones y la forma en que el educador lleva a cabo los procesos educativos, así como el nivel de logro alcanzado en relación con los objetivos y metas de cada nivel y modalidad.
- 4.2 Favorecer el desarrollo de las relaciones humanas entre los educadores, entre éstos y los padres de familia, los alumnos y los grupos comunales.
- 4.3 Favorecer la vinculación permanente e intencionada de la institución educativa con la comunidad y de la comunidad con la institución educativa; sobre todo, dentro de la concepción de la comunidad como fuente del currículo.

Tres expresiones sintetizan este cuarto objetivo: evaluación de logros, relaciones humanas y vinculación con la comunidad.

Los grupos de base admitieron compartir este objetivo plenamente. Nadie agregó ni cambió una sola palabra. No hubo opiniones contrarias. No se consignó el 100% porque hubo dos informes que resultaron imposibles de analizar. Hay un alto porcentaje de grupos que sí encuentran obstáculos para alcanzar este objetivo (22 grupo de los 27) Cuáles son esos obstáculos? (componente "b"):

1. Falta de tiempo por disposiciones del Ministerio de Educación (6 grupos)
2. Falta de vehículo y recursos (4 grupos)
3. Falta de estímulos al educador (2 grupos)

Hubo algunas menciones aisladas, como: recargo de personal e instituciones, desarraigo del funcionario del lugar donde labora, pérdida de credibilidad y estatus (moral y social) por parte del educador costarricense, falta de personal idóneo, pérdida de valores, malas relaciones humanas y, en el grupo de base de Turrialba, se mencionó que para cumplir el subíndice 4.3 era necesario un Proyecto Piloto Anual (no se sabe por qué eso es obstáculo). Realmente este objetivo encontró, al efectuarse el análisis del componente "b", menos obstáculos que los restantes.

En cuanto al componente "c", la totalidad de los grupos (excepción obligada del grupo PERIFERIA de San José) ratifican que sí lo cumplen en la actualidad. En orden de frecuencia éstas son las formas de cumplirlo actualmente:

1. Revisión sistemática de cuadernos, diarios, unidades, lección... (8 grupos).
2. Visitas de supervisión (7 grupos).
3. Actividades sociales, deportivas y culturales (7 grupos).
4. Reuniones con directores, docentes, organismos y padres de familia (5 grupos).
5. Evaluaciones programadas, cortes evaluativos trimestrales (4 grupos).
6. Análisis estadísticos de rendimiento (3 grupos).
7. Visitas programadas a la comunidad (3 grupos).
8. Desarrollo del Proyecto de Derechos Humanos (2 grupos).

Luego hay una serie de grandes menciones hechas por cada grupo aisladamente, tales como: asesoramiento sobre vinculación con la comunidad, análisis de contenidos básicos, elevación de la conciencia de grupo profesional y humano, participación en actividades comunales, interacciones psicosociales, participación del padre en la formación del educando y actividades para analizar las relaciones humanas.

En síntesis, respecto de este objetivo, se comparte plenamente, hay relativamente pocos obstáculos y se cumple actualmente en alto grado, según los informes analizados.

Para finalizar este análisis sobre los OBJETIVOS, véase el cuadro promedio:

CUADRO PROMEDIO

II. OBJETIVOS	a		b		c	
	T	%	T	%	T	%
Sí	25	92.60	22	81.50	24.75	91.66
No	-	-	4	14.80	1	3.71
?	2	7.40	1	3.70	1.25	4.63

Según este cuadro hay unanimidad prácticamente en aceptar como propios del servicio de supervisión educativa los objetivos propuestos; no obstante ese convencimiento de saber para qué existe la supervisión; se encuentran bastantes obstáculos en el logro de esos objetivos, entre los más comunes y reiterados están: falta de recursos, falta de tiempo (por disposiciones del Ministerio de Educación) y falta de personal idóneo. Prácticamente es unánime el criterio de los grupos en el sentido de que, a pesar de todo, sí se cumplen estos objetivos actualmente (25 de los 27 grupos un 91.66%).

2.3 Funciones:

En el cuadro No. 3 se puede apreciar el resultado de los trabajos de los grupos respecto de las funciones propuestas en el Marco de Referencia.

Debe reafirmarse que como todos los grupos, sin excepción, habían ratificado previamente que: "La supervisión educativa debe ligarse al desarrollo curricular, al proceso educativo, al aula"; y habían aceptado que para desempeñar ese rol se requiere "la acción, la reflexión y el compromiso activo de los propios supervisores"; las funciones propuestas para su reflexión, estudio, análisis y contraste con lo que realmente se hace, están orientadas y responden a ese papel del servicio de supervisión educativa.

Igual que con los objetivos, en este aspecto se dificultó mucho el análisis porque algunos grupos no siguieron el orden establecido en su informe, no contestaron función por función, ni siguieron el orden establecido en los subíndices (códigos utilizados en el Marco de Referencia). De tal manera que fueron varios grupos los que resumieron, sintetizaron sus respuestas para una función o para todas las funciones. A pesar de ello, pudo hacerse el análisis y estos son los resultados obtenidos por función:

La función No. 1 propuesta, dice literalmente:

"Realizar investigación operativa dentro de su jurisdicción y propiciar la investigación operativa en las instituciones educativas".

Se entiende el concepto de investigación operativa como la investigación de problemas concretos, por parte de quien tiene el problema y para solucionar con ello ese problema. Es una investigación funcional, dinámica, que no conduce a "conclusiones" y "recomendaciones", sino que se traduce en decisiones simultáneas e inmediatas para resolver el problema.

Los grupos de base aceptan que esa función es pertinente (88.89%). En menor grado, pero en una cantidad muy significativa (77.78%), se encuentran obstáculos para realizar esa función (componente "b"). Los obstáculos o conflictos planteados, son, en orden de frecuencia:

- 1.- Falta de recursos materiales, físicos y financieros (13 grupos)
- 2.- Falta tiempo para investigar (6 grupos)
- 3.- Recargo de trabajo administrativo (5 grupos)

NOTA: El grupo de Santa Cruz afirmó rotundamente que "Las funciones administrativas en todo momento se anteponen a las funciones técnicas". ¡Pone el ejemplo de la Dirección de Operaciones afirmando que se evaluará por el cumplimiento de informes! Caso que no es totalmente cierto.

- 4.- No se hace investigación como se debe; la investigación que se realiza es NADA científica, hay empirismo en la supervisión educativa (5 grupos).
- 5.- El personal no está capacitado, no hay elementos técnicos para hacer instrumentos... (4 grupos).

CUADRO No. 3

III Funciones		A		B		C	
		T	%	T	%	T	%
1. Investigación Operativa	Sí	24	88.89	21	77.78	24	88.89
	No	1	3.70	4	14.81	2	7.41
	?	2	7.41	2	7.41	1	3.70
2. Planeamiento Operativo anual de la Jurisdicción	Sí	25	92.60	21	77.78	26	96.30
	No	-	-	4	14.81	-	-
	?	2	7.41	2	7.41	1	3.70
3. Planificación en equipo, metas, coordinación.	Sí	25	92.60	22	81.49	25	92.60
	No	-	-	3	11.11	1	3.70
	?	2	7.40	2	7.40	1	3.70
4. Asesoría	Sí	25	92.60	22	81.49	25	92.60
	No	1	3.70	3	11.11	1	3.70
	?	2	7.40	2	7.40	1	3.70
5. Evaluación de resultados en función de calidad.	Sí	25	92.60	21	77.78	26	96.30
	No	-	-	4	14.81	-	-
	?	2	7.40	2	7.41	1	3.70

Además, individualmente, algunos grupos agregaron obstáculos como: falta de transporte y gran extensión geográfica.

Al analizar si actualmente los supervisores cumplen esa función (componente "c") y cómo lo hacen, este fue el resultado: con la excepción de Limón y Siquirres, el resto de grupos que rindieron informes válidos (24 grupos) afirman que sí la ejecutan (88.89%), pero al analizar el cómo, hay ambigüedad, inseguridad, omisión de respuesta; es decir, no se percibe ninguna tendencia concreta. Aisladamente se mencionan: investigación de causas de deserción, de necesidades de personal, de necesidades de material didáctico; aplicación de pruebas cortas, visitas de observación, planes remediales sobre la base de diagnósticos, seguimiento y control de labores, recopilación de datos, análisis de logros y diagnósticos institucionales. Todo ello refleja que no hay una efectiva investigación para fundamentar acciones supervisoras.

En cuanto a la función No. 2, que fue planteada así:

"Elaborar planes operativos anuales de trabajo en su jurisdicción y orientar la planificación del proceso educativo en la institución y en el aula."

Los grupos de base sin excepción la consideraron pertinente (componente "a"), 25 de los 27 así lo expresan, los dos restantes son los informes incompletos anteriormente mencionados. En cuanto a si plantea conflictos esa función, el número de grupos que sí encuentran conflicto es significativo (77.78%). Hay 4 grupos de base que rotundamente niegan que haya obstáculos para realizarla y el resto de grupos aunque mencionan algunos, no evidencian énfasis en alguno de ellos. Se mencionan pocos obstáculos, entre ellos:

- 1.- Falta de materiales (3 grupos)
- 2.- Falta de tiempo por disposiciones del M.E.P. (3 grupos)
- 3.- Se planea regionalmente y no por circuito lo que produce que se le dé seguimiento y coordine nada más lo planeado regionalmente (Turrialba).
- 4.- Personal poco capacitado, mucho aspirante (2 grupos)

En realidad fueron muy pocos los obstáculos señalados y en algunos de esos casos corresponden a una respuesta de conjunto para todas las funciones de lo cual presumiblemente bajaría con respecto de esta función específica.

Al contrastar el grupo esa función con su labor actual TODOS los grupos afirman que SI LA EJECUTAN y señalan variadas formas de hacerlo, todas ellas comunes:

- Elaborando el Plan Operativo Anual (20 grupos)
- Se dan directrices, se asesora y orienta la planificación institucional y de aula (19 grupos)

- Se planifica con un diagnóstico situacional de base (2grupos)

Se encuentra que esta función es concebida ya como rutinaria por todos los grupos.

En cuanto a la función No. 3, fue planteado así:

"Planificar en equipo las metas por lograr dentro de su jurisdicción y coordinar lo necesario para su logro".

Los grupos confirman la pertinencia de esa función (92.60%), pero señalan en un alto grado que tiene obstáculos (81.49%), no obstante, al analizar detalladamente la información casi no se encuentran obstáculos explícitos para esta función. Individualmente se señalan: falta de liderazgo del Director Regional para formar equipo, dispersión geográfica, no se planea en equipo, falta integración sectorial y falta tiempo.

En conclusión, la función es pertinente, presenta pocos obstáculos y, sin embargo, pocos grupos (5 explícitamente) afirman planificar en equipo. Las respuestas en general tienden a señalar actividades de rutina para esta función; reuniones especialmente. Un caso enfático es el de Los Santos quienes mantienen gran coordinación entre los tres circuitos. No hay referencia concreta a la coordinación para la ejecución de lo planeado, ni del establecimiento de metas comunes.

La función No. 4, referente a la labor de asesoría, fue planteada como sigue:

"Realizar una positiva labor de asesoría a los agentes del desarrollo educativo u otros sectores sociales que directa o indirectamente intervienen en la realización de las distintas actividades y tareas educativas.

(Esta asesoría ha sido definida como: "El proceso planificado en que supervisor y supervisados enfrentan juntos la enseñanza y el aprendizaje como una problemática compleja, de múltiples factores e implicaciones, para encontrar las opciones y modelos más eficientes y eficaces para realizar el proceso educativo" (2)
Ello implica:

- 4.1. Asesorar a los centros educativos en la elaboración de sus planes de trabajo anuales, semestrales, trimestrales, mensuales, de unidades de trabajo, etc.
- 4.2. Asesorar y supervisar, utilizando todos los recursos a su alcance y acudiendo a otros niveles e instancias, al personal docente y administrativo, enfatizando en los estilos participativos para la adecuación y el desarrollo del currículo.
- 4.3. Promover y asesorar el desarrollo de programas de alfabetización, bibliotecas escolares; huertas y comedores escolares, educación de adultos para el trabajo, desarrollo de actividades de creatividad científica, cultural y artística (concursos, ferias, competencias, etc).

- 4.4. Asesorar y supervisar sobre aspectos específicos de administración curricular, tales como: organización académica de las instituciones, elaboración de horarios, creación y funcionamiento de comités y departamentos y elaboración, producción y uso de materiales didácticos actualizados.
- 4.5. Asesorar a los organismos de apoyo para que realmente apoyen el proceso curricular.
- 4.6. Impulsar actividades tendientes a adecuar los contenidos curriculares tomando en cuenta las características y necesidades de las comunidades, utilizando como base las investigaciones realizadas.
- 4.7. Impulsar la participación de la comunidad en actividades pedagógicas de la institución educativa y viceversa.
- 4.8. Promover y coordinar actividades de intercambio de experiencias educativas a nivel docente y alumnos entre las diversas instituciones, en la región y en el país.
- 4.9. Divulgar las experiencias positivas que estén realizando algunos docentes y que merezcan su aplicación en otras instituciones.
- 4.10 Organizar y realizar actividades de mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje tales como: Seminario-Taller, laboratorios, reuniones, exposiciones, conferencias, etc.

En términos generales (sin analizar los subíndices) porque la información se dio integrada, volvemos a encontrar un comportamiento similar a las anteriores funciones. La gran mayoría (92.60%) acepta que esa es una función propia de la supervisión educativa; hay una excepción correspondiente al grupo de Siquirres que considera la función No. 4 no es competencia del supervisor escolar sino (de la Oficina Administrativa). Posiblemente no leyeron los subíndices de esa función por cuanto llevan implícita parte esencial de la labor supervisora. Un alto número de grupos (22 de los 27) manifiestan tener obstáculos o conflictos para cumplir esa función. Estos son, en orden de frecuencia, los obstáculos encontrados:

- 1.- Carencia de recursos económicos (viáticos), materiales y físicos (14 grupos).
- 2.- Falta de tiempo por disposiciones del Ministerio en cuanto al tiempo lectivo (12 grupos).
- 3.- Falta de transporte (6 grupos).
- 4.- Recargo de funciones administrativas (5 grupos) *
- 5.- Dispersión geográfica y elevado número de escuelas (4 grupos).
- 6.- Entrabamiento administrativo (2 grupos).
- 7.- Baja calidad del personal (2 grupos).

(*) El grupo de Osa opina que el trabajo administrativo consume

Además se agregaron algunos obstáculos individualmente, tales como: programación del Ministerio de Educación inoportuna, falta de estímulo, bajo nivel cultural de la zona, aspectos legales impiden la participación de la comunidad y los contenidos mínimos impiden la adecuación curricular (esto último en Turrialba).

No obstante esos obstáculos, la gran mayoría (con excepción del grupo de Golfito que no consignó nada en esta función) ratifica que cumplen esta función (92.50%). Entre los mecanismos o formas con que las cumplen están:

- 1.- Visitas a instituciones, reuniones, charlas, conferencias, mesas redondas con participación de educadores y especialistas invitados (15 grupos).
- 2.- Intercambio de experiencias entre docentes, internamente en la institución y el circuito y con otros circuitos y Direcciones Regionales (5 grupos).
- 3.- Publicación, comentario y distribución de documentos, boletines, publicaciones, contribuciones de compañeros, circularas técnicas, etc. (5 grupos).
- 4.- Preparación y participación en proyectos de Comedores Escolares, Huertas Escolares y de Educación de Adultos (5 grupos).
- 5.- Asesoramiento a organismos de apoyo (3 grupos)
- 6.- Coordinación de asesoramiento con Asesores Específicos y Oficina Técnica (3 grupos)
- 7.- Organización y funcionamiento de la Red de Apoyo (2 grupos)
- 8.- Coordinando la elaboración de Unidades Didácticas Mensuales del Circuito (2 grupos).

Además se han señalado aisladamente, otras formas, tales como: Redistribución de actividades de asesoramiento, desarrollo de proyectos específicos y planes piloto, consecución de ayuda de fuentes especializadas, asesoramiento a P.P.2, asesoramiento en contenidos básicos, cosificación curricular, utilización de recursos del medio, jornadas de estudio y algunas otras muy similares.

Debe destacarse que el subíndice 4.4. de esta función fue considerada por un grupo (Turrialba) como la más común y que consume más tiempo, recuerdan que se refiere a la "administración curricular".

No existe duda, en conclusión, de que esta es una función considerada pertinente y que realizan actualmente prácticamente TODOS los grupos, a pesar de los obstáculos que pueden resumirse en tres: falta de

recursos, falta de tiempo por las limitaciones introducidas al Calendario Escolar y, en menos grado, recargo de funciones administrativas:

La última función, referida al control y la evaluación para determinar resultados, fue planteada así:

"Promover, coordinar, controlar y desarrollar acciones de evaluación utilizando instrumentos de supervisión idóneos, para determinar los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, la calidad del servicio que brindan los supervisados y el impacto de la institución educativa en la vida comunal.

Para ello:

- 5.1. Promover las técnicas y procedimientos de dosificación de contenidos, planes de estudio y días lectivos del Calendario Escolar para asegurarse del cumplimiento de los objetivos esenciales.
- 5.2. Asegurar una adecuada y oportuna distribución de equipos, materiales e informaciones importantes para el desarrollo del proceso educativo en el aula.
- 5.3. Controlar los módulos horarios de los establecimientos educativos.
- 5.4. Verificar el cabal cumplimiento de normas relacionadas con la organización de los establecimientos educativos, la evaluación de los alumnos, el traslado de estudiantes, la matrícula, las certificaciones, la comunidad estudiantil, etc.
- 5.5. Promover análisis internos comparativos y desarrollar las acciones correctivas indispensables."

Los resultados no difieren de las anteriores en el sentido de que prácticamente TODOS los grupos (92,60%) la aceptan como pertinente, ninguno rechaza algún subíndice, ni agrega o modifica algo a lo planteado. Un alto porcentaje encuentra que hay obstáculos para su ejecución (21 grupos de los 27) los cuales se recogen en esta lista ordenada por frecuencias:

- 1.- Falta de recursos materiales (13 grupos)
- 2.- Falta de transporte y viáticos (5 grupos)
- 3.- Falta de tiempo por disposiciones del M.E.P. (3 grupos)
- 4.- Retraso de las oficinas en el envío de documentos, materiales, etc. (3 grupos). El grupo de Coto Brus aseguró que "TODO LLEGA FUERA DE TIEMPO".
- 5.- La evaluación de labores y resultados se hace ocasional y empíricamente.

Además, en forma aislada se mencionaron estos otros obstáculos o dificultades: Los circuitos de Siquirres se ven perjudicados por la distribución de materiales que hace la Dirección Regional, no hay instrumentos de Supervisión idóneos, excesivo número de docentes a cargo, dispersión y número de escuelas y faltan medios de comunicación.

En cuanto al componente "c", cumplimiento actual de esta función, la opinión es unánime en el sentido de que SI SE REALIZA y se señalan como formas de realizarla, las siguientes:

- 1.- Visitas programadas de supervisión (8 grupos)
- 2.- Aplicación de pruebas trimestrales (4 grupos)
- 3.- Control del Calendario Escolar (4 grupos)
- 4.- Control del cumplimiento de módulos, disposiciones, normas y directrices (4 grupos)
- 5.- Observación de instituciones y grupos (2 grupos).

Además fueron citados aisladamente por algún grupo: revisión de informes, control y ayuda a Comités de Evaluación, distribución de libros de texto y materiales, reuniones, entrevistas, uso de contenidos básicos, seguimiento al Boletín 42 de la Supervisión Nacional y distribución de actos que celebrar efemérides.

En realidad, para representar la función relativamente "más administrativa", el volumen y complejidad de lo que se ejecuta es muy pequeño. No hay referencias a análisis comparativos de rendimiento interno (por institución comparando niveles, secciones... por sección, comparando asignaturas... por circuito comparando instituciones...), ni se ven reflejadas acciones correctivas en este campo.

FUNCIONES: Cuadro - Promedio

III FUNCIONES	a		b		c	
	T	%	T	%	T	%
Sí	24.8	91.85	21.4	79.25	25.2	93.33
No	0.4	1.48	3.6	13.33	3.6	13.33
?	2	7.40	2	7.40	1	3.70

En este cuadro de los promedios generales para los tres componentes en todas las funciones, se aprecia lo homogéneo de las informaciones. Hay una gran mayoría que considera pertinentes las funciones (24.8 de 26 respuestas aceptables); se afirma que hay obstáculos para ejecutarlas, enfáticamente en cuanto a recursos, falta de tiempo por disposiciones del Ministerio de Educación Pública, recargo de labores administrativas, empirismo en investigación y evaluación y dispersión geográfica.

En cuanto a la ejecución de las funciones es aún mayor el número de respuestas positivas, prácticamente la respuesta es unánime (25.2 de los 26 informes aceptables). El análisis permitió conocer que se da un énfasis al planeamiento y su orientación en la institución, las actividades son rutinarias con predominio de la reunión y la visita de supervisión, hay buenos esfuerzos en intercambios de experiencias, publicación de boletines y cortes evaluativos trimestrales.

A N E X O N º 7

Trabajo por realizar los grupos de base
durante el próximo mes

Cuando iniciamos esta investigación participativa se advirtió que "el enfoque predominante sería la investigación de las contradicciones del sistema educativo, sobre todo en lo que se refiere a la contradicción entre la naturaleza del quehacer educativo y la opción burocrática en vigor; entre lo declarado por los objetivos y la acción educativa propiamente dicha. Se parte del análisis práctico de la contradicción específica para al adentrarse en ella, analizar sus causas más profundas y comprender su naturaleza y manifestaciones (...) y, a partir de allí, generar las vías de transformación necesaria (1).

Pues bien, en vista de que hay una concepción, unos objetivos y unas funciones compartidas por la gran mayoría de los grupos de base, es necesario analizar los conflictos, los obstáculos que impiden su concreción. Es necesario ahondar en esas contradicciones.

Por ello se plantea un reto a cada uno de los grupos: vamos a analizar la falta de recursos y el recargo de funciones administrativas, señalados por la gran mayoría de ustedes.

Para lograr ese análisis, cada grupo de base deberá reunirse las veces que sea necesario, cada supervisor por su parte someterá el análisis al ejercicio de lo cotidiano, a su praxis profesional, a las labores diarias. Solo así podremos conocer la magnitud de la contradicción, sus causas y efectos; solo así podremos encontrar vías de solución.

En total se van a realizar cuatro actividades:

- a. Elaborar una lista por asesor supervisor de los trámites administrativos realizados y los documentos o informes administrativos que tuvo que realizar durante los meses de julio y agosto de 1987 (guía Nº 1).
- b. Integración de los informes de cada supervisor en un solo documento del grupo con la lista general de trámites y documentos administrativos (guía Nº 2).
- c. Elaborar la lista detallada de recursos materiales y equipo, económicos y físicos necesarios para cumplir con las funciones expuestas en el Marco de Referencia, por parte de cada asesor supervisor (guía Nº 3).

(1) Boletín de Supervisión Nacional Nº 40. Setiembre de 1986.

ch. Elaborar una lista integrada de recursos necesarios, correspondiente al grupo (guía No. 3)

Las guías enviadas son un ordenador de la información, no se quiere que en ellas se trate de colocar toda la información; No. Siguiendo ese machote cada supervisor y cada grupo, en hojas aparte, elaborará su propio informe. Conviene a todos seguir el mismo orden para poder hacer el análisis general y tener elementos de juicio válidos para luchar por el servicio.

Debe tomarse nota de las fechas incluidas en cada guía! La Dirección de la División de Operaciones solicita a cada Director Regional dar seguimiento a este trabajo, insistir en la responsabilidad de cada supervisor y de cada grupo de base, estimular el análisis profundo y sincero y enviar en la fecha límite, los informes a la Subdirección de la División.

GUIA DE TRABAJO No. 1

etivo:

andar en el problema del recargo de funciones administrativas del Asesor Supervisor para encontrar vías
lución

strucciones:

la Supervisor hará una lista exhaustiva de los trámites administrativos que ha realizado durante los meses de julio y agosto, y los documentos administrativos (informes, cuadros, etc.) que se le han solicitado. Destacará claramente el trámite realizado y el nombre del documento o informe enviado; asimismo deberá consignar el tiempo que debió invertir aproximadamente en la realización de tal actividad. Conviene tener la referencia del trámite o documento que se hizo para el asistente administrativo u otro funcionario o si se puede obviar de alguna manera. Fecha límite para cada supervisor el 21 de setiembre de 1987. Siga este esquema

Trámite(s) realizados	Documentos o informes administrativos	Tiempo que le requirió en horas o días	¿Puede obviarse tal actividad?	
			Sí	No

GUIA DE TRABAJO No. 2

El grupo de Base se reunirá entre el 21 de setiembre y el 2 de octubre de 1987- y después de conocer las listas de trámites y documentos administrativos que cada supervisor presente, hará una síntesis que integre, en una lista los trámites y documentos comunes (que todos hayan tenido que realizar), estableciendo el tiempo que se gastó en realizar cada uno (sumar los tiempos pasados por cada supervisor en esa actividad concreto y dividirlo entre el número de supervisores del grupo). Debe el grupo ponerse de acuerdo en cuanto a si el tiempo o documentos puede obviarse o no, y consignar la respuesta. En la parte de observaciones se indicará si se quiere o no la opinión minoritaria.

Seguir este esquema

Ítem a ser evaluado	Documento o informe enviado	Tiempo promedio invertido	¿Puede obviarse tal actividad?	
			SÍ	No

GUIA DE TRABAJO No. 3
(TRABAJO INDIVIDUAL Y TRABAJO DE GRUPO BASE)

OBJETIVO:

Quantificar el problema de la falta de recursos: Materiales y equipo, económicos y Físicos de los Supervisores Escolares, para buscar vías de solución

INSTRUCCIONES:

Entre el 1 de setiembre y el 2 de octubre de 1987, cada grupo de base hará una lista detallada de los recursos básicos que necesita para poder cumplir a cabalidad con la funciones sometidas a análisis y consideradás fundamentales del servicio de supervis educativa. Para ello cada Asesor Supervisor deberá analizar su situación concreta y elaborar el informe propio, el cual será luego discutido en el grupo base con el obj llenar un solo informe por grupo. Debe respetarse este esquema.

Recursos básicos	Para qué se necesitan?(Detallar el volumen físico, recorrido, el detalle concreto del uso que se da o se dará a ese material o recurso)	Existe ese recurso actual-		Dónde se puede obtener? Fuentes para esos recursos.
		SI	NO	
		E	M B D	

A N E X O N º 8

MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA
DIVISION DE OPERACIONES

INVESTIGACION PARTICIPATIVA SOBRE
EL SERVICIO DE SUPERVISION
EDUCATIVA EN COSTA RICA

IV- RESTITUCION

"TRAMITES ADMINISTRATIVOS QUE
OBSTACULIZAN AL ASESOR SUPERVISOR
DE EDUCACION PARA REALIZAR
FUNCIONES TECNICAS

ENIO VIQUEZ RODRIGUEZ
SUBDIRECTOR DIVISION DE OPERACIONES

CONTENIDO

PAGINA

INTRODUCCION

I-	Lista general de acciones o trámites "administrativos" realizados entre marzo y agosto de 1987 y que obstaculizan la acción técnica del Asesor Supervisor de Educación (según los informes de 23 Grupos de Base.....	3
II-	Lista de las 25 tareas "administrativas" que más tiempo le quitan al Asesor Supervisor para poder realizar acciones técnicas.....	12
III-	Análisis de las tareas "administrativas" señaladas, a la luz de las funciones que el Asesor Supervisor de Educación debe cumplir por ley.....	14
IV-	Conclusiones.....	16

INTRODUCCION

Decíamos en setiembre del año pasado, nuestro encuentro en la Escuela Perú, que los resultados de las restituciones de la investigación participativa, que realizan los funcionarios de supervisión podrían ser sorprendivos. ¡En verdad que lo han sido!

En estos momentos, con la información de la última jornada de trabajo de los Grupos de Base -integrados por todos los funcionarios regionales que ejercen labores de supervisión educativa- podríamos estar ante la mayor contradicción existente en nuestro sistema educativo: una cosa es lo que se dice y legisla en relación con el puesto de Asesor Supervisor de Educación y otra, muy diferente, es lo que este servidor hace o es obligado a hacer en la realidad.

Una de las hipótesis esenciales de esta investigación que todos ustedes están haciendo, es que: "En Costa Rica la supervisión educativa se ha ido recargando de aspectos administrativos en detrimento de las funciones técnicas". Los grupos, progresivamente han discutido y aceptado las funciones que "realmente deben ser", pero, a la vez, han venido planteando la presencia de una serie de obstáculos. La barrera que con mayor insistencia se ha planteado es la falta de recursos y EL RECARGO DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS.

En setiembre de 1988 decidimos, por consenso analizar esos obstáculos para conocer la magnitud de esa contradicción, sus causas y efectos.

Ahora, tenemos un poco más de información, pues, bajo la responsabilidad de cada Director Regional de Enseñanza, los Asesores Supervisores de todo el país hicieron una valoración personal del tiempo que dedican a trámites y documentos "administrativos" (que obstaculizan su labor) y luego, en cada Grupo de Base, establecieron (en octubre de 1987) el tiempo promedio gastado en realizar dichos trámites ("suman los tiempos gastados por cada supervisor y dividirlo entre el número de supervisores de grupo" -Guía de trabajo No.2).

El Equipo Central ha analizado esos informes de la siguiente manera:

- 1- Se hizo un listado general de "TODAS" las acciones o trámites puestas por cada grupo en su informe. Se fue integrando a todos los grupos de manera tal que, cuando se repetía un trámite, actividad o documento, se agregaba la frecuencia y se sumaba el tiempo invertido (reducido a horas) por supervisor (promedio del grupo). Se consignó a su vez la opinión del grupo sobre si el trámite en cuestión puede obviarse y quien lo haría.
- 2- Se ordeno dicho listado general en orden descendente de frecuencia de mención por los grupos y con totales de la información dada que fue posible cuantificar.

Ese listado aparece con una numeración corrida que servirá para un trabajo individual de corroboración.

- 3- Se obtuvo el promedio nacional (tiempo/supervisor) relacionando los tiempos promedio establecidos por cada grupo para cada trámite o actividad.
- 4- El total de promedio-nacional obtenido se relacionó con la disponibilidad laboral ordinaria total de un supervisor (marzo-agosto: 6 meses /4 semanas cada mes /5 días cada semana /8 horas cada día) que resultó ser de 960 horas.
- 5- Se estableció, por contraste interno, la existencia de datos totalmente distorcionantes.
- 6- Se contrastó la lista de trámites o actividades señaladas por los Asesores Supervisores con las funciones que debe realizar por ley (Decreto 15221-E).
- 7- Se extrajeron las conclusiones finales.

Luego de ese minucioso análisis, los resultados obtenidos son sorprendivos. La figura del Asesor Supervisor de Educación parece balancearse en una cuerda floja y es nuestro deber encontrar caminos de solución.

¡La magnitud del problema que parece vislumbrarse, es de tal calibre que se requiere el compromiso y la participación de todos para enfrentarlo!

No se podría continuar esta investigación, cuyo sujeto es el propio supervisor, sin clarificar la situación planteada. Pero, ahora, la respuesta debe ser seria en su totalidad, sin las distorsiones de la información que, desgraciadamente, se encontró en algunos trabajos de los Grupos de Base.

Nos acercamos al final de un largo proceso y, quizás, estamos más cerca que nunca de puntualizar el problema y, al fin, encontrar soluciones prácticas.

En nuestro último encuentro señalamos algunas fallas. Hoy debemos reconocer que los grupos afectados brindaron explicaciones. En uno de los casos, el grupo de Asesores Supervisores de San José, dio una muestra de gran altura profesional: no solo brindó explicaciones razonables sino que se impuso la tarea de hacer de nuevo el trabajo y presentó un informe EXCELENTE. Su trabajo último, también fue notable. ¡Esa fue una respuesta contundente a una crítica excesivamente fuerte! Hemos aprendido una valiosa lección.

- 3 -

I- LISTA GENERAL DE ACCIONES O TRAMITES "ADMINISTRATIVOS" REALIZADOS ENTRE MARZO Y AGOSTO DE 1987
Y QUE OBSTACULIZAN LA ACCION TECNICA DEL ASESOR SUPERVISOR (SEGUN LOS INFORMES)
DE 23 GRUPOS DE BASE), EN ORDEN DE FRECUENCIA

CANTIDAD	TRAMITE, ACCION O DOCUMENTO	TOTAL/TIEMPOS PROMEDIOS REPORTEADOS	PROMEDIO/GRUPOS (NIVEL NACIONAL)	PUEDE OBTENERSE	
				SI	NO
23	- Trámite de recargos PDA (Alfabet. III Ciclo) y otros afines	487 horas	21 horas	9	15
23	- Elaboración de Cuadros de Personal	1086 horas	47 horas	15	7
23	- Redacción y mecanografía de oficios	2270 horas	99 horas	13	10
23	* Calificación del personal administrat.	570 horas	25 horas	0	23
23	- Cuadro de matrícula inicial por edades e informes estadísticos trimestrales	566 horas	25 horas	15	8
22	* Realización de diversos investigaciones oficiales o de quejas directar.	872 horas	38 horas	12	10
21	* Elaboración de informes mensual y trimestral para la Dirección Regional	819 horas	35 horas	7	14
20	- Confección de informes y entrega de libros de la serie "Hacia la Luz".	451 horas	20 horas	16	4
20	* Preparación y envío de circulares para los directores y docentes (un grupo por 65 días)	1077 horas	44 horas	10	10

FRECUENCIA	CANTIDAD	TRAMITE, ACCION O DOCUMENTO	TOTAL/TIEMPOS PROMEDIOS REPORTADOS	PROMEDIOS/GRUPO (NIVEL NACIONAL)	PUEDE OBTENERSE		
					SI	NO	
19	*	- Requerimientos de personal; solicitudes y oficios afines	356 horas	15 horas	15	4	Asistente
19	*	- Revisión y actualización de las listas enviadas al IINEC sobre Pruebas Nacionales	167 horas	7 horas	15	4	Asistente Que estadísticamente al IINEC
18		- Trámite de licencias e incapacidades (¡Contraste: Puntarenas puso 520 horas, mientras el grupo de San José puso 8 horas).	1228 horas	58 horas	13	5	Asistente
18		- Informes de Patronato Escolar - Resumen Trimestral	603 horas	38 horas	14	4	La Oficina de Tratativa y el Grupo de Junta
17		- Atención a problemas de pago del personal del Circuito	280 horas	12 horas	15	2	Asistente Ofic. Admini
16	*	- Elaboración y envío de actas de reuniones y agendas	247 horas	11 horas	8	8	Asistente
15	*	- Distribución, revisión, organización para los contratos del proyecto de renovación escolar MEI-AID	120 horas	5 horas	10	5	Asistente Promotor Que Paz
15		- Elaborar temas, tramitar, poner visto bueno para Juntas de Educación y Administrativas	88 horas	4 horas	-	15	-

SECUENCIA	CANTIDAD	TRAMITE, ACCION O DOCUMENTO	TOTAL/TIEMPOS PROMEDIOS REPORTADOS	PROMEDIO/GRUPOS (NIVEL NACIONAL)	PUEDE OBTENERSE		
					SI	NO	
10	13	- Documentos propios del presupuesto para la Relación de Puestos (N°).	462 horas	30 horas	5	3	Asistente
10	13	* - Presupuestar y organizar la distribución de útiles escolares	246 horas	11 horas	10	3	La Jefe de Oficina Nacional
10	13	- Elaboración de informes sobre suspensión de lecciones por día de pago	149 horas	6 horas	-	13	-
10	13	* - Investigar y realizar informe sobre niños sin la edad reglamentaria de ingreso a Preescolar y Primer Grado	63 horas	3 horas	-	13	-
10	13	- Encuesta sobre necesidades escolares (NEP-CENIC)	44 horas	2 horas	-	13	-
10	13	- Informe sobre inventario de herramientas y enseres de cocina	245 horas	11 horas	13	-	Departamento de Acciones Psicológicas y Asesor Huertas
11	12	- Trámite de rebajas de salario, ausencias trasladadas, permisos...	113 horas	5 horas	12	-	Oficina Administrativa
11	12	* - Elaboración del itinerario de visitas a las instituciones	172 horas	7 horas	-	12	-
11	12	- Informe y supervisión de Salud Bucodental.	216 horas	9 horas	12	-	Funcionarios Ministerio de Salud
12	11	* - Elaboración del POA del Circuito, revisión de Planes Institucionales... (Caso excepcional de Guápiles: 400 horas... y 120 horas para ...)	863 horas	37 horas	3	8	Asistente

NO.	FRECUENCIA		TRAMITE, ACCION O DOCUMENTO	TOTAL/TIEMPOS PROMEDIOS REPORTADOS	PROMEDIO/GRUPOS (NIVEL NACIONAL)	PUEDE OBLIVARSE		
	ORDEN	CANTIDAD				SI	NO	QUIEN LO F
28	13	10	- Trámite de licencias alternas	131 horas	6 horas	2	8	Asistente
28	13	10	* Auditorio en escuelas y colegios (un grupo por 6 días)	1125 horas	40 horas	-	10	-
31	13	10	- Expedición de constancias y certificaciones (un grupo por 6 hrs., etc.)	174 horas	8 horas	3	7	Asistente
31	13	10	* Estudios para la creación y/o cierre de instituciones	265 horas	12 horas	-	10	-
31	14	9	* Informes para la "Investigación participativa sobre Supervisión Educativa", hechos por los Ascensores Supervisores y Grupos de Base.	224 horas	10 horas	-	9	-
33	14	9	* Informe de resultados de Pruebas Nacionales enviados al INMEC	161 horas	7 horas	6	3	Asistente
34	15	7	- Recibo y entrega de paquetes que traían las Pruebas Nacionales	84 horas	4 horas	4	3	Asistente
35	15	7	- Informe sobre azafates plásticos y utensilios de cocina	25 horas	1 hora	2	7	Asistente
36	15	7	* Redacción y entrega de Informes de visitas a las instituciones (uno solo dice 300 horas Fiscal?)	409 horas	18 horas	3	4	Asistente

FRECUENCIA		ORDEN	CANTIDAD	- TRAMITE, ACCION O DOCUMENTO	TOTAL/TIEMPOS PROMEDIOS REPORTADOS	PROMEDIO/GRUPOS (NIVEL NACIONAL)	PUEDE OVIARSE		
							SI	NO	QUIEN LO HARIA
15	7			- Estudios sobre procedencia de alumnos y sobre alumnos centroamericanos.	36 horas	2 horas	-	7	-
16	6			* Trámites relacionados con cese de funciones, amonestaciones y afines.	30 horas	1 hora	6	-	Asistente
17	5			- Trámite de renuncias	10 horas	0,5 horas	5	-	Asistente
17	5			- Recibir y distribuir correspondencia para personal del circuito	87 horas	4 horas	5	-	Asistente
17	5			- Informe de instituciones con señalamiento vial	27 horas	1 hora	-	3	-
17	5			- Llenar balceras con datos de directores, secretarios y personal docente (un grupo por grupo 14 días)	188 horas	8 horas	5	-	Asistente
17	5			- Repartir, recoger, revisar, firmar y sellar Prag. de estudio... (un grupo por grupo 20 días)	37 horas	2 horas	-	5	-
17	5			- Informe de Instit. Privadas del Circuito	62 horas	3 horas	5	-	Asistente
17	5			- Encuesta sobre Comités de Evaluación para el CEMTE	17 horas	1 hora	5	-	Asistente
18	4			- Archivos de correspondencia (Punsterenas por 65 días, San Ramón 24 días...)	792 horas	34 horas	4	-	Asistente
18	4			- Distribución documentos y campaña Lucho contra el Cáncer Infantil	13 horas	0,5 horas	4	-	-
18	4			* Elaboración de instrumentos de control y seguimiento	116 horas	5 horas	-	4	-

No.	ORDEN	CANTIDAD	TRAMITE, ACCION O DOCUMENTO	PROMEDIOS REPORTADOS	(NIVEL NACIONAL)	SI	NO	QUIÉN LO
49	18	4	- Llenar formularios de trabajadores de la educación que carecen de vivienda	5 horas	0.2 horas	-	4.	
50	19	3	* - Nombrar y distribuir el personal para las Pruebas Nacionales	167 horas	7 horas	-	3	
51	19	3	* - Central de cumplimiento de módulos horar.	39 horas	2 horas	-	3	
52	19	3	* - Llamadas de atención	20 horas	1 hora	-	3	
53	19	3	- Elaborar Guía de ruta de institución para DELCA	9 horas	0.39 horas	-	3	
54	19	3	- Revisión de informes con movimiento de caja (1 grupo pusa 20 días?)	176 horas	8 horas	1	2	Asistente
55	20	2	- Trámite de permisos sin goce de salario	32 horas	1 hora	-	2	
56	20	2	- Realizar inventario del circuito	41 horas	2 horas	-	2	
57	20	2	* - Análisis de rendimiento académico	36 horas	15 horas	-	2	
58	20	2	- Distribución de Registros Escolares	32 horas	1 hora	2	-	Asistente
59	20	2	- Distribución de semillas para H. Escol.	18 horas	1 hora	2	-	Asistente Abezar H. I
60	20	2	- Informe de estudiantes para el Plan de Farmación de la UNA	56 horas	2 horas	2	-	Asistente
61	20	2	* - Informe del Calendario de reuniones con directores	18 horas	1 hora	-	2	
62	20	2	- Informe con croquis del circuito	15 horas	1 hora	-	2	

No.	FRECUENCIA		- TRAMITE, ACCION O DOCUMENTO	TOTAL/TIEMPOS PROMEDIOS REPORTADOS	PROMEDIO/GRUPOS (NIVEL-NACIONAL)	PUEDA OBLIARSE		
	ORDEN	CANTIDAD				SI	NO	QUIEN I
63	20	2	* - Días de oficina	200 horas	9 horas	-	2	-
64	20	2	* Programación de actividades patrias	62 horas	2 horas	-	2	-
65	20	2	- Entrega de empujantes del Banco Popular y CCSS.	20 horas	1 hora	2	-	Asistente
66	20	2	* - Integración de Gobiernos Estudiantiles y Tribunal Electoral	10 horas	0.5 horas	2	-	Asistente
67	20	2	- Listo de escuelas con aula diferenciada y retardo mental	4 horas	0.18 horas	2	-	Asistente
68	20	2	- Lista de docente sin póliza de vida actualizado	3 horas	0.13 horas	-	2	
69	20	2	* - Elaboración, distribución y estudio de form. de control de asistencia.	9 horas	0.39 horas	2	-	Asistente
70	21	1	* - Justificación de reunión de personal.	1 hora	0.04 horas	-	1	
71	21	1	- Salicitud de Asistente Administrativo	6 horas	0.26 horas	-	1	
72	21	1	- Informe sobre Comedores Escolares	15 horas	0.65 horas	1	-	Funcionario
73	21	1	- Informe esquemática? (un grupo puso 27 días)	216 horas	9 horas	-	1	
74	21	1	- Distribución de Tarjetas de Calificación	30 horas	1 hora	-	1	Asistente
75	21	1	- Distribución del Calendario Escolar.	2 horas	0.08 hora	-	1	
76	21	1	* - Lectura, análisis de circulares recibidas (Solo San Ramón)	34 horas	1.47 horas	-	1	

RECURRENCIA	DEN	CANTIDAD	- TRAMITE, ACCION O DOCUMENTO	TOTAL/TIEMPOS PROMEDIOS REPORTADOS	PROMEDIO/GRUPOS (NIVEL NACIONAL)	PUEDE OBLIGAR	
						SI	NO
21	1	- Designación de beneficiarios de la Soc. de Seguros de Vida del Mag. Nal.	4 horas	0.18 horas	-	1	
21	1	- Informe de necesidades de los estudiantes de VI grado que ganaron la prueba de aplazados.	4 horas	0.18 horas	1	-	Asiste
21	1	- Informe sobre pensados con curso para reincorporarse	8 horas	0.36 horas	1	-	Asiste
21	1	*- Hacer calendario de asesoramiento a unidocentes	3 horas	0.13 horas	-	1	
21	1	- Informe de escuelas con menos de 3 aulas	6 horas	0.36 horas	-	1	
21	1	- Ordenar la oficina (Cañas)	48 horas	2.08 horas	1	-	Asiste
21	1	- Informe "Concurso Mauro Fernández"	6 horas	0.26 horas	-	1	
21	1	- Trámite de vacaciones para misceláneos	8 horas	0.36 horas	1	-	Asiste
21	1	- Revisión y actualización de ZONAJES	120 horas	5 horas	-	1	
21	1	*- Traslados de estudiantes	80 horas	4 horas	-	1	
21	1	- Informe sobre existencia de máquinas de escribir en el Circuito	1 hora	0.04 horas	1	-	Asiste
21	1	- Entrega de programas de emergencias	2 horas	0.08 horas	1	-	Asiste
21	1	- Lista de instituciones que recibieron la documentación de CINDE	1 hora	0.04 horas	1	-	Asiste

FRECUENCIA		TRAMITES, ACCIONES O DOCUMENTOS	TOTAL/TIEMPOS PROMEDIOS REPORTADOS	PROMEDIO/GRUPOS (NIVEL NACIONAL)	PUEDE OBIVIARSI	
ORDEH	CANTIDAD				SI	NO
21	1	- Empacar abono químico y semillas (San Ramón puso 24 días para ello)	192 horas	3 horas	1	- Asist
21	1	- Revisión de planillas de Juntas de Educación (San Ramón 12 días)	96 horas	4 horas	1	- Enc.
21	1	- Llamadas telefónicas (S. Ramón 39 días)	312 horas	14 horas	-	1
21	1	* Reuniones en la Direc. Regional y con Juntas de Educac. y Patronatos Escol. San Ramón 97 días)	776 horas	38 horas	-	1
21	1	- Informe sobre transporte de estudiantes (Nicoya 2 días)	16 horas	0.69 horas	-	1
21	1	- Lista de aspirantes según convenio MEP-UNA	3 horas	0.13 horas	-	1

El tiempo promedio en horas que un Asesor Supervisor dedicó a trámites meramente administrativos, fue de 917.68 horas, desde marzo a agosto de 1987.

Ahora bien, si reducimos el período para el cual se hizo el cálculo por parte de cada uno de los Asesores Supervisores del país -que luego integró cada grupo de base para obtener el promedio de tiempo que requirió cada trámite-, vale repetir de marzo a agosto (6 meses, 4 semanas cada mes, 5 días cada semana, 8 horas cada día); el total laborable resulta ser de 960 horas.

Lo anterior implicaría que cada Asesor Supervisor consume en esas labores el 95.59% de su trabajo, a pesar de que hay 96 Asistentes Administrativos asignados a este cuerpo de funcionarios (Ver anexo 1).

Este dato resulta totalmente contradictorio con la segunda restitución, en la cual se afirmó, categóricamente, realizar una gran cantidad de labores de carácter técnico. Además, como puede desprenderse de las cantidades exorbitantes que algunos grupos asignaron a determinadas actividades, ni siquiera mencionadas por los otros, o bien el contraste entre los tiempos asignados a un mismo trámite, la información pierde consistencia y validez; los resultados de esta fase de la investigación empiezan a poner de manifiesto una situación totalmente irregular.

Si se analiza la siguiente lista de los 25 trámites "administrativos" que más tiempo le han requerido al Asesor Supervisor, se notará, de inmediato, que por sí mismas consumen la mayor parte del tiempo (un 80%).

II- LISTA DE LAS 25 TAREAS "ADMINISTRATIVAS" QUE MAS TIEMPO LE QUITAN AL ASESOR SUPERVISOR PARA REALIZAR LABORES TECNICAS

- 1- 99 horas - Redactar y mecanografiar oficios (un solo grupo, San Carlos puso 35 días).
- 2- 58 horas - Trámite de incapacidades (un solo grupo Puntarenas puso 520 horas, mientras todo el grupo de San José puso solamente 8 horas).
- 3- 49 horas - Auditoraje en escuelas y colegios (un solo grupo puso 66 días).
- 4- 47 horas - Hacer cuadros de personal.
- 5- 44 horas - Preparar y enviar circulares a los Directores y docentes (un grupo puso 65 días).
- 6- 38 horas - Reuniones en la Dirección Regional y con organismos de apoyo (¡San Ramón puso 97 días!).
- 7- 38 horas - Realizar investigaciones oficiales o de quejas.

- 8- 37 horas - Elaborar el Plan Anual del Circuito y revisar los Planes Institucionales (solo Guápiles puso 400 horas).
- 9- 35 horas - Elaborar informes para la Dirección Regional.
- 10- 34 horas - Archivar correspondencia (¡Puntarenas: 65 días, San Ramón 24 días!).
- 11- 30 horas - Informes Patronato Escolar, resumen trimestral.
- 12- 25 horas - Calificar al personal administrativo.
- 13- 25 horas - Elaborar cuadros de matrícula e informes estadísticos mensuales.
- 14- 21 horas - Tramitar recargos de Educación de Adultos y otros trámites conexos.
- 15- 20 horas - Elaborar documentos para la Relación de Puestos.
- 16- 20 horas - Hacer informes y distribuir los libros de la serie "Hacia la Luz"
- 17- 18 horas - Redactar informes de las visitas a la escuela (¡solo Puriscal puso 300 horas) .
- 18- 15 horas - Requerimientos de personal (oficios, trámite, etc.).
- 19- 14 horas - Efectuar o atender llamadas telefónicas (¡39 días un solo grupo, San Ramón!).
- 20- 12 horas - Realizar estudios para apertura o cierre de instituciones.
- 21- 12 horas - Atender problemas de pago de los educadores.
- 22- 11 horas - Distribución de útiles escolares.
- 23- 11 horas - Informe sobre herramientas y enseres de cocina.
- 24- 11 horas - Hacer actas y agendas de reuniones.
- 25- 10 horas - Investigación participativa sobre el servicio de supervisión educativa.

Luego de éstos, que suman 734 horas (80% del total), siguen una gran cantidad de otros trámites con 9, 8, 7, 6 horas y la gran mayoría con una o menos horas: todo por un total de 184 horas (20% del total).

A N E X O N º 9

MINISTERIO DE EDUCACION PUBLICA
División de Operaciones
Supervisión Nacional

I N V E S T I G A C I O N P A R T I C I P A T I V A

"Análisis crítico de la Supervisión
Educativa en Costa Rica".

GUIA DE TRABAJO PARA CORROBORAR INFORMACION
PRIMARIA SOBRE TRAMITES "ADMINISTRATIVOS
QUE OBSTACULIZAN LA ACCION TECNICA DEL
ASESOR SUPERVISOR.

Trabajo individual, que deberá
ser integrada por cada grupo
de base posteriormente.

Enio Viquez Rodríguez
SUBDIRECTOR DIVISION DE OPERACIONES

INSTRUCCIONES:

Cada Asesor Supervisor deberá retomar la información contenida en el Boletín de Supervisión Nacional N° 50 ("Lista general de acciones o trámites "administrativos" realizados entre marzo y agosto de 1987 y que obstaculizan la acción técnica del Asesor Supervisor", pág. 37). Deberá, con absoluta franqueza y después de una valoración lo más objetiva posible, decidir si se trata de un "mero trámite administrativo" que obstaculiza su labor técnica; o si en verdad es una acción técnico-administrativa importante para el cumplimiento de objetivos técnicos y para fundamentación de acciones de esa naturaleza. Si su decisión es considerarla "mero trámite administrativo", entonces se contestará la información que se solicita en el instrumento presente. En el caso de considerar que la acción o trámite es técnico administrativa o técnico curricular, se llenará la casilla N° y se pasará al siguiente trámite, hasta completar el total de 95 que tiene el documento. Deberá contestarse uno por uno, desde el 1 hasta el 95 y llenarse debidamente. Siga y utilice la hoja de respuestas individuales y una vez llena, reúnase con los compañeros de su Grupo de Base y procedan a discutir y analizar lo realizado por cada uno, hasta decidir, por consenso, el criterio del grupo en cada uno de los 95 casos y consignar la información final en la hoja de respuesta del grupo de base.

Se le solicita a cada coordinador de Grupo de Base entregar al Director Regional todas las hojas de respuesta individual y una hoja de respuesta del grupo de base, a más tardar el 1º de abril de 1988.

Nº del Trámite	Constituya un obstáculo para la labor técnica?		LLENESE SOLO EN CASOS POSITIVOS		
			Nº de horas que le costó ese trámite de marzo a agosto 87	Es esa una tarea propia de su cargo?	
	NO	SI		SI	NO
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					

Nº del Trámite	Constituye un obstáculo para la labor técnica?		LLENESE SOLO EN CASOS POSITIVOS	
	NO	SI	Nº de horas que le costó ese trámite de marzo a agosto 87.	Es esa una tarea propia de su cargo? SI NO
61				
62				
63				
64				
65				
66				
67				
68				
69				
70				
71				
72				
73				
74				
75				
76				
77				
78				
79				
80				
81				
82				
83				
84				
85				
86				
87				
88				
89				
90				
91				
92				
93				
94				
95				

HOJA DE RESPUESTA PARA CADA ASESOR SUPERVISOR

NOMBRE: _____

DIRECCION REGIONAL: _____

CIRCUITO: _____

Nº del Trámite	Constituye un obstáculo para la labor técnica?		LLENESE SOLO EN CASOS POSITIVOS			
			Nº de horas que le costó ese trámite de marzo a agosto 87.		Es esa una tarea propia de su cargo?	
	NO	SI			SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

A N E X O N º 10

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CORRÓBORACION SOBRE TRAMITES
"ADMINISTRATIVOS" QUE OBSTACULIZAN LA LABOR TECNICA DE
LOS ASESORES SUPERVISORES.

A petición unánime de todos ustedes, se decidió discutir, analizar y validar los resultados obtenidos en la última fase de la Investigación Participativa sobre el servicio de Supervisión Educativa en Costa Rica.

Fue grande la sorpresa provocada por el informe integrado y hubo consenso en que el listado general de acciones o trámites "administrativos" realizados entre marzo y agosto de 1987 y que obstaculizan la acción técnica del Asesor Supervisor, debería ser nuevamente retomado por cada supervisor inicialmente y por cada grupo de base, posteriormente, para aplicarle la Guía de Trabajo discutida en la reunión efectuada en el Centro Nacional de Educación Especial, Dr. Fernando Centeno Guello, en febrero de 1988.

Ahora se les hace devolución de los resultados obtenidos en dicho trabajo. El análisis se efectuó sobre la base de consignar todos los resultados obtenidos por los 21 grupos participantes en cada uno de los 95 trámites, en una sola matriz general, señalando con un asterisco (*) los trámites que ustedes consideraron impropios del cargo de supervisor.

De esta manera se totalizan los tiempos dedicados por cada grupo al trámite o acción correspondiente horizontalmente para obtener la suma de horas dedicadas por cada grupo a los trámites administrativos que "obstaculizan" las labores técnicas y el significado porcentual que ello tiene en relación con un tiempo total estimado de trabajo ordinario en el mismo periodo (ese tiempo estimado fue discutido por todos en reunión general y se consideró baja la definición de 8 horas diarias en una jornada laboral de cinco días por semana; razón por la cual, atendiendo que se visita instituciones nocturnas y que se participa en reuniones de muy diversa índole en horarios fuera de la jornada ordinaria, fue variado a 10 horas diarias, lo cual significa de marzo a agosto: 6 meses, 4 semanas cada mes, 5 días semanales, 10 horas diarias de trabajo... un total de tiempo laborado en el periodo de 1.200 horas); la matriz permite a su vez, sumar verticalmente los tiempos destinados a cada trámite o acción y obtener el promedio de horas nacional que todos los grupos afirman haber invertido en dicho trámite y una vez restados los tiempos de trámites que cada grupo consideró impropios del cargo -obtener el promedio "real" de horas destinadas a trámites propios del puesto de supervisor que constituyen un verdadero obstáculo para ejercer labores TÉCNICAS

Se agrega como dato interesante para efectos de análisis la frecuencia con que aparece mencionado el trámite respectivo por los diferentes Grupos de Base.

He aquí la matriz general con los datos obtenidos de los 21 Grupos de Base que completaron la información.

ORDENAMIENTO DE MAYOR A MENOR SEGUN EL NUMERO DE HORAS
CONSUMIDAS, LAS DE MAYOR CANTIDAD REPORTADA.

Nº	ACTIVIDAD	PROMEDIO NACIONAL	PROMEDIO REAL
3	Redacción y mecanografía de Oficina	59.52 H.	53.90 hs.
13	Informe del Patronato Escolar. Resumen Trimestral	23.80	20.76
12	Trámite de Licencias o incapacidades	19.28	16.04
63	Días de oficina	19.04	19.04
36	Redacción y entrega de informes de visitas a las instituciones	18	18
5	Cuadro de matrícula inicial por edades e informes estadísticos trimestrales	17.14	16.57
6	Realización de diversas investiga- ciones oficiales o de quejas directas	16.95	14.14
46	Archivo de correspondencia	13.57	11.28
8	Confección de informes y entrega de libros "Hacia la Luz"	11.71	3.85
34	Recibo y entrega de los paquetes que traían las Pruebas Nacionales	10.28	2.76
24	Trámite de rebajas de salarios, ausencias, traslados, permisos...	8.47	8.00
11	Revisión y actualización de listas enviadas al IIMEC sobre Pruebas Nacionales	8.33	6.47
40	Recibo y distribución correspon- den- cia para el personal del circuito	8.19	4.23
2	Elaboración de cuadros de personal	8.14	6.71
93	Reuniones en la Dirección Regional y con Juntas de Educación y Patrona- tos	7.90	7.90
30	Expedición de constancias y certifi- caciones	7.14	6.42
9	Preparación y envío de circulares para los directores y docentes	7.09	7.09

Nº	ACTIVIDAD	PROMEDIO NACIONAL	PROMEDIO FINAL
14	Atención a problemas de pago del personal	6.90	5.28
47	Distribución de documentos Campaña Lucha contra el Cáncer Infantil	6.71	0.76
90	Empacar abono químico y semillas	6.66	0.76
29	Auditoraje en escuelas y colegios	6.42	6.42
18	Documentos propios para el documento de Relación de Puestos (RP)	5.85	5.28
10	Requerimientos de personal, solicitudes y oficios afines	5.57	4.38
17	Elaborar ternas, tramitar, poner vistos buenos para Juntas de Educación y Administrativas	5.33	3.76
26	Informe y supervisión de salud Bucodental	5.28	4.80
28	Trámite de horarios alternos	5.14	4.76
92	Llamadas telefónicas	4.80	3.14
35	Informes sobre azafates plásticos y utensilios de cocina	4.80	0.52

Estas 28 actividades por sí solas consumen un 76.45% del total de promedios por grupo nacional y un 79.15% del total de Promedios Reales.

Comparada esta lista con la lista de las 25 tareas "administrativas" señaladas en la anterior restitución (Boletín de la Supervisión Nacional Nº 50, de Febrero de 1988) se encuentra una gran similitud: hay 18 que se repiten exactamente, habiendo desaparecido en la nueva lista: la elaboración del Plan anual del Circuito, la confección de Informes para la Dirección Regional, la Calificación del Personal a cargo, la realización de estudios para apertura y cierre de instituciones, la confección de actas y agendas de reuniones y la participación en esta propia investigación; todas ellas de matiz técnico.

En su defecto, en la nueva lista aparecen: el recibo y entrega de paquetes, la revisión y actualización de listas enviadas por el IIMEC, recibir y distribuir correspondencia entre el personal, expedir constancias y certificaciones, distribuir documentos de la Lucha contra el Cáncer Infantil, empacar abono químico y semillas, enviar ternas para Juntas de Educación y elaborar el informe sobre el Programa de Salud Bucodental que en el anterior informe aparecían como de poca relevancia.

Esto revela un notable cambio de percepción, que se corroborra con los números absolutos de ambas listas: las del Boletín No 50, sumaban 734 horas; mientras que las de esta nueva lista suman en términos de promedios nacionales 328 horas y, una vez eliminadas las "tareas impropias del cargo", un promedio real total de 262 horas.

El haber ahondado en la problemática por parte de cada grupo conllevó a una particular toma de conciencia del problema.

En realidad las tareas en su mayoría son de tipo técnico, pero se había venido dando una visión distorsionada y nhasta cierto punto minusvalidadora del servicio de supervisión educativa.

ORDENAMIENTO SEGUN LA MAYOR FRECUENCIA DE CITA
 POR PARTE DE LOS 21 GRUPOS DE BASE.

ORDEN	TRAMITE	FRECUENCIA	ACTIVIDAD
1	Nº 3	18 veces	Redacción y mecanografía de oficios
2	Nº 13	17 veces	Elaborar ternas, tramitar, poner vistos buenos para Juntas de Educación y Administrativas
3	Nº 34	15 veces	Recibo y entrega de paquetes con Pruebas Nacionales.
4	Nº 12	14 veces	Trámite de incapacidades, licencias, etc.
5	Nº 35	13 veces	Informes sobre azafates y utensilios de cocina
5	Nº 46	13 veces	Archivo de correspondencia
5	Nº 56	13 veces	Realizar el inventario del circuito
5	Nº 40	13 veces	Recibir y distribuir correspondencia para el personal.
6	Nº 8	12 veces	Confección de informes y entrega de libros "Hacia la Luz"
6	Nº 74	12 veces	Distribución de tarjetas de calificación
7	Nº 1	11 veces	Trámites de recargo de EDA
7	Nº 5	11 veces	Cuadro de matrícula inicial e informes trimestrales.
7	Nº 14	11 veces	Atención a problemas de pago del personal
7	Nº 18	11 veces	Documentos para la Relación de Puestos
7	Nº 23	11 veces	Informe de inventario de herramientas y enseres de cocina
7	Nº 24	11 veces	Trámite de rebajo de salarios, ausencias, traslados, etc.
7	Nº 30	11 veces	Expedición de constancias y certificaciones
8	Nº 42	10 veces	Llenar boletas con datos del personal
8	Nº 53	10 veces	Elaborar guía de ruta para DELCA
8	Nº 92	10 veces	llamadas telefónicas

COHERENCIA ENTRE CANTIDAD CONSUMIDA EN HORAS Y FRECUENCIA
DE CITA POR LOS GRUPOS (HASTA 10 MENCIONES COMO MINIMO).

Se encuentran en ambos grupos las actividades número 3, 13, 34, 12, 35, 46, 40, 8, 5, 14, 18, 24, 30 y 92.

Las actividades o trámites número 56, 74, 1, 23, 42 y 53 a pesar de ser citados por 10 o más grupos, no aparecen entre las que mayor tiempo demandan en detrimento de las funciones técnicas.

No obstante lo anterior se nota claramente la coherencia entre ambos ordenamientos.

En el caso de la actividad Nº 63, con un alto gasto, fue considerado únicamente por dos grupos (Los Santos, 300 hrs y Puntarenas 100 hrs.), el resto considera que el día de oficina no constituye un obstáculo para efectuar labores técnicas. Igualmente sucede con la Nº 36 (Redacción y entrega de informes de visitas a las instituciones) que fue mencionada como obstáculo por Cañas (360 hrs. se presume que no se hizo el promedio entre los seis circuitos), y Los Santos (18 hrs.), el resto de grupos considera que esta es una labor técnica y no un obstáculo. La Nº 6 tiene un alto número de horas consumidas, pero un grupo de Cañas (Upala) le señaló una alta cantidad (210 hrs.), el resto fue más homogéneo. Igual puede decirse de la Nº 11 (100 hrs. indicó Cañas). El grupo de Cariari resulta de la unión de los grupos de Base Cañas y Upala; es posible que el informe no haya sido integrado para extraer el promedio.

Aunque se encuentran diferencias tan evidentes como las señaladas, el resto de los grupos después de la sesión de trabajo general y según su propia actividad autoinvestigativa han perfilado una situación más real.

Debe no obstante, analizarse el comportamiento totalmente atípico de algunos Grupos de Base.

Nicoya muestra una altísima cantidad de horas invertidas en trámites administrativos que obstaculizan la acción técnica del supervisor (160 horas), pero una gran cantidad de ellas son consideradas como impropias del cargo (895 horas). No obstante es muy alto el porcentaje del tiempo real laborado que se dedicó a trámite, un 133.91% o sea que supera ampliamente el tiempo laborado efectivamente en el periodo (1.200 horas).

El Grupo de Los Santos muestra dos características que llaman la atención. Primero, su total alejamiento en cuanto al otro grupo de la misma Dirección Regional (el de Cartago). Mientras sus compañeros discuten y afirman con un informe particular que ellos NO tienen tareas que constituyan obstáculo para las labores técnicas, el Grupo de Los Santos afirma haber llegado a una cifra de 1.566 horas en dichos trámites (130.5% del total de horas laboradas en el período). Este grupo aclaró por aparte que el total consignado por ellos a cada actividad, correspondió a la sumatoria de los tres circuitos escolares de la zona, lamentablemente el análisis general ya se había hecho con el dato puesto en el informe.

El caso del Grupo de CARTAGO es también totalmente atípico, la ausencia de trámites que se dan como un hecho patente en todo el país es extraña, y más bien, refleja un sentir general del grupo en cuanto al énfasis que todos ellos le reconocen a la Supervisión Educativa en los aspectos eminentemente técnicos.