

HERRAMIENTAS DE SUPERVISIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE

Esta Herramienta de Supervisión Educativa es posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID en inglés, United States Agency for International Development). Los contenidos son responsabilidad de la Secretaría de Educación y DAI y no necesariamente reflejan la opinión de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

El documento **Herramientas para la Supervisión Educativa** es propiedad de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación de Honduras, C.A.

Presidencia de la República de Honduras
Secretaría de Estado en el Despacho de Educación
Subsecretaría de Asuntos Administrativos y Financieros
Subsecretaría de Asuntos Técnicos Pedagógicos

Autores

Didier Ismael Chávez Rodríguez

Director Departamental de Educación de La Paz

Lilian Suyapa Pacheco

Coordinadora de Educación Media

José Antonio Castillo

Coordinador de Unidad de Supervisión

Elvin Andrés Gámez

Coordinador de Redes Educativas

Rigoberto Padilla Martínez

Delvix E. Corea García
Subcoordinador de Unidad de Supervisión

Petrona García

Subcoordinadora de Programas y Proyectos

José Denis Rivera

Subdirector de Currículo y Evaluación

Valeria Ninosca Ávila

Subdirectora de Modalidades Educativas

Leslie Suyapa Mejía

Coordinadora Educación Básica

Validación

Yessenia Luque

Ana Mirian López

Berta Rodezno

Samuel Espinal

Unidad Nacional de Supervisión Educativa

Mauro Enrique Hernández

Director Departamental de Educación de Ocatepeque

Melvin Geovany Vásquez

Coordinador de Supervisión DDE Ocatepeque

Rosa Maribel Espinoza

Jefa UTP nivel central

Gerardo Antonio

Castellanos

Subdirector de Servicios Educativos DDE Ocatepeque

Didier Ismael Chávez

Rodríguez

Director Departamental de Educación de La Paz

Bienes Nacionales DDE

Ocatepeque

Cristian Joel Guerra

César Pineda

Ventanilla Única DDE Ocatepeque

Verónica Villeda

Currículo y Evaluación DDE Ocoatepeque

Benjamín Acevedo Mejía

Subdirección de Programas y Proyectos DDE
Ocoatepeque

Rafael Antonio Murcia

Arita

Adquisiciones DDE Ocoatepeque

José David Pérez

Asistente de la Unidad de Supervisión DDE La
Paz

**Directores Municipales y Directores de
Red de**

La Paz y Ocoatepeque

Diseño y diagramación

Secretaría de Educación con el apoyo USAID a través de Gobernabilidad Local Honduras

Asistencia Técnica

Equipo Técnico de USAID a través de Gobernabilidad Local Honduras

Revisión Técnico Gráfico y Pedagógico

Dirección General de Innovación Tecnológica y Educativa



© Secretaría de Educación

1ª calle entre 2ª y 4ª avenida,
Comayagüela, M.D.C., Honduras, C.A. www.se.gob.hn
Herramientas para la Supervisión Educativa
Edición 2018

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta Guía por cualquier medio, sin el permiso por escrito de la Secretaría de Educación de Honduras

GRATUITA – PROHIBIDA SU VENTA



USAD

Unidad de Supervisión y
Acompañamiento Docente



República de Honduras
Secretaría de Educación

H

Educación

Colectivo de Escuelas



HERRAMIENTAS DE SUPERVISIÓN Y ACOMPañAMIENTO DOCENTE



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
ACRÓNIMOS USADOS EN ESTE DOCUMENTO	9
OBJETIVOS	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Concepto de supervisión	10
¿Cómo usar estas herramientas?	10
Técnica de supervisión	11
Ciclo de supervisión educativa en terreno	12
Conduciendo la supervisión educativa	12
Técnicas para la formulación de preguntas	14
Supervisión entre pares	15
Actividades comparativas de la supervisión y la supervisión entre pares	16
Procesos del modelo de supervisión educativa y herramientas de supervisión con base en Ley	16
Cronograma sugerido de aplicación	17
HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS	18
HERRAMIENTA 1. Diario de Campo	20
HERRAMIENTA 2. Caracterización de los centros educativos	22
HERRAMIENTA 3. Recursos del centro educativo	28
HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS	32
HERRAMIENTA 4. Valoración de los procesos estratégicos	34
HERRAMIENTA 5. Procesos del centro educativo	37
HERRAMIENTA 6. Identificación de debilidades y buenas prácticas	52
HERRAMIENTA 7. Necesidades de formación	54
HERRAMIENTA 8. Áreas de mejora y áreas fuertes	57
HERRAMIENTA 9. Plan Educativo de Supervisión	63
HERRAMIENTA 10. Encuestas de satisfacción	65
HERRAMIENTA 11. Planes de mejora por centro	75



HERRAMIENTA 12. Caracterización de los municipios	80
HERRAMIENTA 13. Recursos en el municipio	84
HERRAMIENTA 14. Herramientas de gestión del municipio	89
HERRAMIENTA 15. Consolidado de los procesos del municipio	91
HERRAMIENTA 16. Áreas de mejora y fortalezas en el municipio	94
HERRAMIENTA 17. Consolidado de necesidades de formación municipal	96
HERRAMIENTA 18. Plan educativo de supervisión municipal	98
HERRAMIENTA 19. Tablero de indicadores del municipio	100

HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN DEPARTAMENTAL 102

HERRAMIENTA 20. Procesos de la Dirección Municipal	104
HERRAMIENTA 21. Sistematización de buenas prácticas	112

112 Bibliografía

115 INTRODUCCIÓN

Este documento recopila una serie de herramientas conceptuales e instrumentos dirigidos a mejorar los procesos de supervisión educativa y acompañamiento a los centros educativos de Honduras. Brinda elementos de acción para la investigación y la transformación de las prácticas en los mismos.

Parte de las experiencias de los equipos de supervisión en el país, del trabajo de campo que realizan diariamente y se complementa con experiencias internacionales. Además, integra preguntas sobre la inclusión inspiradas en el “índice de inclusión” de la Unesco.

Las herramientas de supervisión educativa están alineadas al modelo de supervisión y son la parte operativa del modelo de supervisión educativa construido por la Secretaría de Educación. Buscan ser coherentes con los procesos de transformación educativa que se están llevando a cabo en el país y servir como eje articulador de los planes de atención que se implementen para fortalecer el trabajo en los centros educativos en aplicación a lo establecido en el marco regulatorio del sector.

Está dirigido a supervisores, directores municipales, asistentes técnicos, directores de centros, docentes líderes, técnicos de la Secretaría de Educación, especialistas de las ONG y, en general, aquellas personas que de una u otra forma brindan apoyo y asesoría a los centros educativos de una manera permanente.

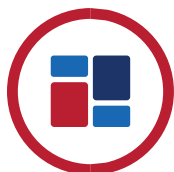
Las herramientas de supervisión educativa se diseñaron para utilizarse de manera física; y como una innovación tecnológica, también se han diseñado una serie de aplicaciones informáticas que facilitarán la obtención de la información, su tabulación, graficación y análisis. Un grupo de íconos indicará si existen la aplicación, si se trata de información cualitativa (no tabulable) o si los resultados se consolidarán en un gráfico.



Información cualitativa. Contiene información de texto, sirve para el análisis. Los datos son cualitativos.



Aplicación informática. Contiene información numérica y se puede tabular. Se usará la aplicación para ingresar datos.



Tablero (dashboard). Contiene consolidados de información y se puede graficar. Los datos serán compilados de forma automática.

Se espera que este conjunto de herramientas contribuya al desarrollo de las actividades de supervisión y acompañamiento, facilite el análisis de la información y mejoren la toma de decisiones a nivel local, municipal, departamental y la articulación con el nivel central, para mejorar la administración del sistema educativo nacional. Las herramientas presentadas contribuyen a un modelo de supervisión constructivo y de apoyo, en ningún momento servirá para evaluar a las personas. Son una guía para analizar procesos.

ACRÓNIMOS USADOS EN ESTE DOCUMENTO

APF: Asociación de Padres de Familia
CED: Consejo Educativo de Desarrollo
DCNB: Diseño Curricular Nacional Básica
DCNM: Diseño Curricular Nacional Media
DCNPB: Diseño Curricular Nacional Pre-Básica
INE: Instituto nacional de Estadística
ONG: Organización no gubernamental
PEC: Proyecto Educativo de Centro **PER:** Proyecto Educativo de Red
PES: Plan Educativo de Supervisión **POA:** Plan Operativo Anual
SACE: Sistema de Administración de Centros Educativos
UNAH: Universidad Nacional Autónoma de Honduras
SE: Secretaría de Educación





OBJETIVOS

Objetivo general

Brindar las herramientas e instrumentos para que la supervisión oriente y acompañe los planes de mejora en los centros educativos.

Objetivos específicos

- Facilitar el diseño de estrategias en terreno para la supervisión de las aulas, los centros educativos y el nivel desconcentrado de educación.
- Brindar mecanismos de trabajo que faciliten la supervisión y el acompañamiento a los centros educativos.
- Generar instrumentos complementarios de apoyo a la supervisión.

Concepto de supervisión

En el marco de la Ley Fundamental, que orienta toda acción y propuesta para el sistema educativo hondureño, la supervisión es definida como una función que tiene por finalidad velar por la implementación del modelo educativo, mediante acciones planificadas y articuladas de seguimiento y acompañamiento a los centros educativos, orientadas a la mejora continua del servicio educativo hondureño.

La supervisión educativa va más allá de la simple acción de inspección y se concibe como una actividad estratégica para lograr la transformación educativa. Es una relación profesional basada en la mutua confianza, donde quien la realiza ayuda a quien la recibe a resolver sus problemáticas educativas por sí mismo. Más que dar consejo, brinda preguntas y enfoques, basadas en una escucha efectiva y comprensión de la realidad de quien es supervisado.

La supervisión educativa es una relación de iguales. No es una relación jerárquica en un esquema burocrático, y tampoco basada en la existencia de “expertos” en alguna materia. En este sentido, la supervisión educativa puede ser dada por un técnico externo, por el director municipal, por el director del centro o por un docente calificado.

¿Cómo usar estas herramientas?

En un primer momento usted podría sentirse abrumado por la cantidad de páginas y herramientas, pero no se preocupe, no hará todo solo. De hecho, algunas herramientas son para aplicar en el aula, otras en el centro educativo, otras en las direcciones municipales.

Las herramientas pueden utilizarse total o parcialmente y ajustarse a las necesidades de los centros educativos y de las posibilidades de los responsables de supervisión, para las redes educativas, las direcciones distritales, municipales y departamentales de educación.

Los instrumentos no pretenden servir para evaluar a nadie, así que deben ser conocidos de antemano en los centros educativos, analizados y discutidos. No debe tratarse como una evaluación sorpresa. Su aplicación puede ser repartida entre los directores, supervisores, docentes, etc.

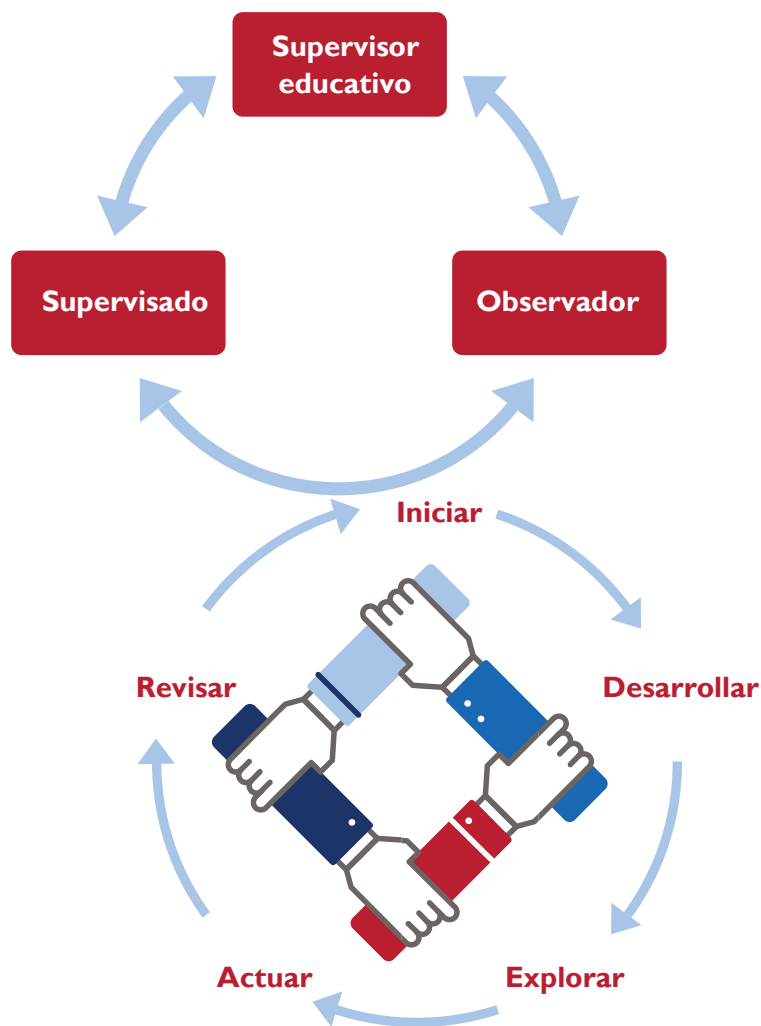
Revise con detenimiento las sugerencias que se dan en cada herramienta, programe los tiempos de acuerdo con el calendario escolar y a las visitas de supervisión. Pero lo más importante es que en conjunto se analicen los resultados, la información es de y para las comunidades educativas. **Técnica de supervisión**



Se asume que alguien que trabaja en o para el centro educativo y adopta el rol de supervisión, puede tener o no experiencia sobre cómo hacerlo, puede ser un director municipal, un director de centro, un docente o un técnico externo.

Para comenzar debe saber que para este trabajo no se requiere tener todas las respuestas, por lo que se sugiere apoyarse de un colega para poder iniciar la supervisión. Este colega puede ser un miembro de la comunidad educativa.

Usted actuará como supervisor educativo y seguirá el ciclo descrito a continuación, para dar apoyo a uno de sus colegas que será supervisado y el otro hará las veces de observador. Este último escuchará y tomará notas. Es importante observar el lenguaje corporal de ambas partes, cuidar el tono de voz, ser natural, analizar el tipo de preguntas de la conversación.



Ciclo de supervisión educativa en terreno

Sin el ánimo de dar una receta única, se sugiere el modelo IDEAR¹, como un ciclo o proceso continuo para desarrollar la supervisión y el acompañamiento cuando esté en el terreno. No debe confundirse con el enfoque de supervisión.

¹ Adaptación del modelo CLEAR de Peter Hawkins.

- **Iniciar:** Abrir la discusión, establecer el alcance, definir los resultados esperados y aclarar las reglas del juego.
- **Desarrollar:** Utilizar la escucha activa e intervenciones como desarrolladores de procesos, el supervisor educativo ayuda al docente a desarrollar el entendimiento de la situación y generar la visión personal del problema.
- **Explorar:** Ayudar al docente y administrativos a entender que el impacto de la situación es de él mismo. Desafiarlo a explorar posibilidades a futuro para resolver el problema. ¡Use las herramientas!
- **Actuar:** Dar soporte al docente y administrativos para escoger cómo dar el siguiente paso.
- **Revisar:** Cerrar la intervención reforzando lo visto, las decisiones tomadas y el valor agregado. El supervisor educativo brinda retroalimentación sobre qué fue útil sobre el proceso de asistencia, qué fue difícil y qué se podría hacer para mejorar la próxima visita.

Conduciendo la supervisión educativa

Una conversación para supervisar no puede estar basada en un guión. Debe ser una charla fluida en donde el supervisor educativo pregunta y puede guardar silencio. En un primer momento es importante establecer confianza mutua mediante el respeto, interés y altas expectativas sobre a quien se supervisa y apoya. Algunos factores que debe tener en cuenta son:

- **Ambiente apropiado**

Es importante contar con un sitio adecuado para crear una atmósfera profesionalmente confortable. Idealmente dos o tres sillas, una mesa y agua. Debe darse un adecuado contacto visual y tratar de evitar las interrupciones.

- **Escucha, postura y tono de voz**

Es primordial escuchar con atención al colega, notar su postura y gesto, así como adoptar una postura de interés hacia él o ella. Los mensajes que envía el cuerpo son importantes, pero evite cualquier contacto físico que pueda incomodar. Una técnica que se puede utilizar es copiar la postura de su colega. De igual importancia es cuidar el tono de voz (recuerde que no está dando una clase), de acuerdo con las circunstancias. Esta habilidad debe practicarla, por ello es importante la presencia de un observador.

- **Delimitar la conversación**

La supervisión no es una simple plática entre colegas. El propósito es trabajar desde el problema planteado hacia la solución, no quedarse en el problema. La conversación debe enfocarse de lo negativo que le afecta al colega en su contexto laboral, hacia lo positivo que puede hacer para mejorarlo, no que otros deberían hacer.

Cuando pregunte evite la pregunta simple ¿Por qué? Pues pueden sonar críticas y generar actitudes defensivas. Reemplácela por preguntas como ¿Qué le hace pensar que...? ¿Qué lo llevó a hacer...? Recuerde que es poco probable encontrar una solución de manera directa, puede ser que se encuentre en callejones sin salida. Lo importante es invitar al colega a actuar.

- **Establecer metas**

Aquí se debe invitar al colega a formular resultados deseados. De nuevo no debe quedarse en el problema y pasar al estado futuro deseado. A lo mejor este resultado no será el primero que se define, debe estar listo para seguir preguntando ¿Qué más?.

- **Comprobar la realidad**

Manténgase enfocado en los aspectos positivos de la situación presente. Para neutralizar la negatividad puede utilizar la escala, que consiste en preguntar “En una escala de 1 a 5 ¿cómo consideraría la situación?” Si la

puntuación es 2 puede preguntar ¿qué características han hecho que alcance este 2? Esto es, debe enfocarse en lo que funciona, aunque sea en una pequeña escala. Estas preguntas servirán para identificar y que el colega identifique sus fortalezas y crezca su confianza en sí mismo. Discuta los instrumentos, no se quede sólo con las respuestas o las puntuaciones, cada pregunta es una oportunidad.

- **Considerar opciones para la acción**

Aquí debe ayudar a su colega a encontrar respuestas a la aparentemente limitada situación. Puede utilizar preguntas con mayor profundidad que le ayuden a eliminar mentalmente los obstáculos, por ejemplo ¿Qué cree que pasaría si este problema no se estuviera dando?

- **Comprometerse con la acción**

Una vez que haya escuchado a su colega sopesar todas las opciones puede preguntar ¿Cuál cree que sería el primer paso para...? O una pregunta similar enfocada a la acción. El supervisor educativo podría resumir o sintetizar lo dicho por el colega y que refleje en sus propias palabras lo que ha dicho.

- **Revisar la meta**

Antes de finalizar la conversación es muy útil hacer reflexionar al colega la meta establecida como primer paso. Puede preguntar ¿este sería un buen punto de inicio? En reuniones sucesivas podrá apoyar a su colega para evaluar el resultado de sus decisiones y quizás establecer nuevas metas.

- **Acciones para la supervisión educativa**

Para dar una adecuada supervisión educativa se requieren las siguientes habilidades:

- Escuchar con atención.
- Registrar ordenadamente y en forma sistemática.
- Hacer preguntas abiertas, claras y concretas.
- Clarificar puntos.
- Fomentar la reflexión.
- Tener la mente abierta.
- Informarse para hacer propuestas viables.

La persona que brinde supervisión educativa deberá:

- Construir confianza mutua: cuidando sus gestos, posturas, miradas, etc.
- Evitar juzgar los puntos de vista de otros: no criticar.
- Desafiar creencias o paradigmas: estar dispuesto a abordar temas controversiales.
- Mirar en conjunto: preguntar ¿qué quiere hacer para mejorar?
- Ser capaz de resumir o sintetizar: por ejemplo, preguntar ¿Lo que quiere decir es que...?
- Apoyar a emprender acciones de mejora: Ejemplo, preguntar ¿Entonces lo que va a hacer es?
- No creer que tiene todas las respuestas, sino generar en el otro sus propias respuestas.
- Respetar la confidencialidad.
- Desarrollar confianza mutua y respeto.
- Enfocarse en las soluciones.
- Evitar el negativismo y la quejadera.
- Creer que los colegas tienen capacidad de aprender, desarrollarse y cambiar.
- Promover la reflexión y el análisis sobre la práctica docente.
- Fomentar el trabajo colaborativo entre los docentes.
- Buscar apoyo en los líderes naturales del centro educativo.

- Proporcionar formación continua al personal docente y administrativo potenciando así el uso de recursos.
- Dar oportunidades de desarrollo profesional a los docentes y administrativo sin importar la experiencia que tengan.

Técnicas para la formulación de preguntas

Como si se tratase de un investigador de la educación, en la supervisión educativa es fundamental desarrollar habilidades para observar, escuchar y hacer preguntas para ayudar al otro a resolver sus propios problemas. Los tipos de pregunta pueden clasificarse como:

Preguntas de clarificación

Su propósito es clarificar o profundizar en las problemáticas y clarificar el camino para una reflexión más profunda:

- ¿Me podría decir más sobre...?
- ¿Qué aspectos sobre esto desea tratar hoy?
- ¿Cuándo ha tenido éxito en esta área? Dígame más sobre esto.
- Estoy interesado en escuchar sobre...
- ¿Qué le hace pensar que este aspecto es importante?

Preguntas de reflexión

Buscan que se haga una reflexión sobre alguna práctica.

- ¿Qué factores tiene en cuenta cuando planifica en clase?
- ¿Qué quiso que sus estudiantes aprendieran hoy?
- ¿De qué otra forma podría hacer esto?
- ¿Qué se podría parecer a esto?
- ¿Qué piensa que podría pasar si...?
- ¿Qué clase de impacto cree que podría tener...?
- ¿Qué intuye sobre esto?
- ¿Cuál fue su intención cuando...?

Preguntas para resumir

Sirven para encausar la conversación si se está dispersando. Ayudan a enfocarla en el problema a tratar.

- Para resumir, está diciendo que estos factores...
- Es decir que dice que los aspectos clave de esto son...
- Para mejorar esto, dice que va a ...

Preguntas para la acción

Como su nombre lo indica, buscan producir o invitar a la toma de acciones concretas.

- ¿Cuál es el primer paso para mejorar esto?
- ¿Qué hará entonces?
- ¿Qué tipo de apoyo necesitará?
- ¿Qué tan convencido está para hacer esto?
- ¿Cómo se verán las cosas si tiene éxito?

Supervisión entre pares

El supervisor educativo apoya a quien es supervisado para que defina por sí mismo su agenda: determina las cosas que desea revisar, propone sus propias soluciones y establece las acciones

que debe realizar. Una vez que la propia persona se compromete a la acción esta es una gran motivación para lograr sus propias metas. El supervisor educativo facilita este proceso.

Es común que los problemas se vean como algo que pasa “afuera”. Es importante que el supervisor educativo logre que los docentes o directores vean los problemas como algo en lo que ellos mismos pueden incidir y generar un cambio.

Por ejemplo, sobre el tema de la violencia social, esto puede ser visto como algo que pasa afuera, pero el docente debe preguntarse ¿qué puedo hacer yo para mejorar este problema? ¿Cómo mis prácticas pedagógicas contribuyen a resolver este problema? No se trata de culpar a los demás ni de asumir la culpa, sino de encontrar vías para la acción más allá de la lamentación o indiferencia.

El supervisor educativo puede ayudar a sus colegas a establecer los vínculos entre sus acciones (en términos de su relación con sus estudiantes, estrategias de enseñanza, lenguaje corporal, etc.) y el aprendizaje, compromiso y progreso de sus estudiantes. Esta concientización podrá servir para no ver los problemas como algo externo o de responsabilidad de otros, sino bajo el control de sí mismos.

También podría hacer la supervisión un colega, por ejemplo, para revisar los procesos de aula, de modo que pueden utilizar estas herramientas para auto analizar los procesos que ejecuta. Sin embargo, hay algunas semejanzas y diferencias entre la supervisión y la supervisión entre pares.

La supervisión entre pares parte de la confianza mutua y el diálogo, pero puede facilitar la experimentación y el compartir maneras distintas de hacer las cosas.

Aunque los instrumentos de supervisión pueden ser los mismos, a continuación, encontrará una comparación entre la supervisión y la supervisión entre pares.

Actividades comparativas de la supervisión y la supervisión entre pares²

Actividades	Supervisor	Entre pares
Establecer la confianza en la relación	✓	✓
Escuchar activamente	✓	✓
Hacer buenas preguntas	✓	✓
Revisar y planificar la acción	✓	✓
Identificar objetivos de aprendizaje	✓	
Brindar guía, retroalimentación y dirección	✓	
Apoyar progresivamente con orientación e información	✓	
Evaluar la práctica	✓	
Observar modelos y articular la práctica	✓	
Fomentar la experimentación	✓	

² Adaptado de National Framework for Mentoring and Coaching. Centre for the Use of Research and Evidence in Education (CUREE).

Destacar evidencias de investigación y de la práctica de otros	✓	
Planificar de modo compartido		✓
Apoyar para aclarar y afinar los objetivos		✓
Reflexionar sobre las experiencias compartidas iniciales y finales		✓
Compartir y analizar la evidencia de la práctica de los demás		✓
Experimentar		✓
Comprender los respectivos objetivos de aprendizaje		✓
Planificar con el apoyo de las preguntas		✓
Partir de las evidencias de la investigación y de la práctica de otros		✓

Procesos del modelo de supervisión educativa y herramientas de supervisión con base en Ley



REGLAMENTO DE LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN TÍTULO III. DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y

Cronograma sugerido de aplicación

CAMPOS DE ACCIÓN

CAPÍTULO I. ÁREAS DE GESTIÓN

Artículo 23. Para mejorar la calidad de la educación y cumplir los objetivos institucionales de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, la gestión educativa hace referencia a los siguientes procesos:

- a. **Pedagógico.** Comprende todas las acciones tendientes a garantizar los procesos educativos que se desarrollan para alcanzar resultados en beneficio de los educandos de los niveles de la educación pre-básica, básica, media y superior no universitario;
- b. **Administrativo.** Comprende los procesos de la planificación, organización, dirección, ejecución y control que se realizan en la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación en el nivel central y el descentralizado; y
- c. **Económico-financiero.** Hace referencia a la asignación, utilización y control de los recursos financieros, destinados a la gestión educativa.
- d. **Comunitario.** Permite que la Comunidad Educativa, se constituya como veedora de la calidad de la educación, así mismo, que sus necesidades e intereses sean incluidos en las distintas actividades de gestión de la educación.

Aunque no es una receta, algunas herramientas deben ser aplicadas en determinados momentos. A continuación, se resumen los meses propuestos para la aplicación de las herramientas, dependiendo de cada año escolar.

Herramientas para el diagnóstico de los centros educativos

Herramienta 1. Diario de campo

Herramienta 2. Caracterización de los centros educativos

Herramienta 3. Recursos del centro educativo

Herramientas para la supervisión de los centros educativos

Herramienta 4. Valoración de la gestión del centro

Herramienta 5. Procesos del centro educativo





HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Guía de herramientas conceptuales e instrumentos para realizar un diagnóstico general en centros educativos y redes educativas sobre su contexto y recursos.

HERRAMIENTA I. DIARIO DE CAMPO

¿Qué es?

El diario de campo es una herramienta utilizada en la supervisión educativa descentralizada para registrar aquellos hechos que son susceptibles de ser interpretados. El diario de campo no sustituye al acta de visita y provee insumos básicos de información pertinente del centro educativo.

¿Quién lo aplica?

Lo debe elaborar quien realiza la supervisión educativa: director municipal, técnico, director de centro, etc.

¿A quién lo aplica? Lo aplica para sí mismo.

¿Por qué?

Son muchas las observaciones, los pensamientos y las reflexiones que el supervisor educativo realiza en su quehacer, es importante que estas queden registradas para no ser olvidadas.

¿Para qué?

Es una herramienta que permite sistematizar las experiencias para luego analizar los resultados. No siempre se visitan a los centros educativos, de modo que el diario de campo puede desarrollarse en una visita a la municipalidad, a una comunidad a una ONG, etc.

MECANISMOS

Se pueden utilizar diferentes técnicas por ejemplo escribir lo que se conoce del centro educativo, antes de visitarlo. No se recomienda visitar un centro educativo sin tener información de base: contactos, tipo de centro, etc. Esta información puede extraerse del SACE o de otros informes previos.

Se pueden tomar notas breves y luego complementarlas, o dejar al final del día para llenarlo. Es importante registrar los pensamientos y percepciones subjetivas, como las emociones que se experimentan.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 1 Formato de diario de campo.

FRECUENCIA

Debe elaborarse todas las veces que se haga el ejercicio de supervisión en campo. No es un informe para el superior.

RESULTADOS Se espera tener una descripción cualitativa del quehacer de la supervisión y llevar un registro de los compromisos establecidos.

EVIDENCIAS En el diario se pueden anexar fotografías, grabaciones, mapas, etc.

INSTRUMENTO No. 1 Formato de diario de campo

Nombre del supervisor:	Fecha:	Página No.
Municipio:	Departamento:	
Hora de inicio:	Hora de finalización:	
Objetivo:		
Participantes/observados:		
Contextualización <i>Este formato sirve para determinar previamente a comenzar la observación o acción el estado general de la situación, el ambiente, las condiciones previas, etc.</i>		
Actividades realizadas <i>Registrar aquellas actividades o acciones de una manera clara y profesional e identificarlas, por ejemplo: entrevista informal, individual, grupal, observación participante, no participante, etc. Se pueden llevar más de una actividad en una sesión.</i>		
Justificación <i>Se registran las razones o argumentos y el valor de las acciones a realizar en aquellas actividades previstas o planeadas.</i>		
Procedimiento o descripción <i>Registrar los procesos, etapas y momentos que se realizan que permitirán, al finalizar la supervisión, la identificación y sustentación del modelo o método de intervención.</i>		
Resultados y compromisos <i>Registrar los resultados de las acciones realizadas. No necesariamente pueden percibirse cambios, puede tratarse de compromisos verbales, intenciones, etc. Se anotarán: Acuerdos, citas, trámites, etc.</i>		
Reflexiones <i>Registrar la percepción de las sensaciones internas o emociones sentidas durante el proceso de supervisión.</i>		

HERRAMIENTA 2. CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

. r

¿Qué es? El contexto son los factores físicos y sociales que rodean al centro educativo. No se puede cambiar a corto plazo, pero a largo plazo los centros educativos influyen en su propio contexto para mejorarlo.

¿Quién lo aplica? Debe aplicarlo el director de centro educativo con apoyo de la comunidad educativa.

¿A quién lo aplica? Lo aplica a los docentes con información de educandos y padres de familia.

¿Por qué? Los centros educativos están inmersos en una realidad que los define y condiciona. Contextualizándolo es posible determinar desde dónde parte y hasta dónde pueden llegar con los recursos que tienen. Servirá para comprenderlos mejor.

¿Para qué? Para definir los aspectos físicos, demográficos, educativos y socio económicos en el entorno de los centros educativos.

MECANISMOS

Se pueden utilizar diferentes técnicas para recolectar la información, pero debe fundamentarse con evidencias. Alguna información se encuentra en las fichas de matrícula. Otra se puede obtener de los docentes, quienes investigarán en sus grados. El docente puede realizar entrevistas dentro y fuera del centro educativo con informantes claves, recabar información de documentos, etc. Pero también puede basarse en la información "oficial" siempre y cuando sea verificada de alguna forma. Se recomienda ver el observatorio demográfico de la UNAH, información del INE, SACE, ONG, etc.

INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO No. 2A Caracterización del contexto educativo.
INSTRUMENTO No. 2B Caracterización familiar.
INSTRUMENTO No. 2C Encuesta familiar.

RESULTADOS

Se espera tener una descripción cualitativa de los aspectos sociales de cada centro educativo.

- VALORACIÓN**
- INSTRUMENTO No. 2A. Seleccione las casillas que corresponden a cada característica. Se puede marcar en más de una casilla.
 - INSTRUMENTO No. 2B. Encuesta familiar. Realice la encuesta por grado a cada estudiante y totalice las respuestas en la tabla 2C. En la encuesta puede agregar otras variables que podrían afectar o son de interés particular de un centro educativo.
 - INSTRUMENTO No. 2C. Aquí deben colocarse porcentajes, estableciendo el total de la población como denominador y multiplicar por 100.

(No. con la característica)

×100

Total

Puede incluir la valoración SD = se desconoce

EVIDENCIAS

Debe justificarse la información con fuentes como datos de la municipalidad, ONG, estudios o diagnósticos levantados. Para obtener los porcentajes, el director o directora debe levantar una encuesta, analizar datos de matrícula, hacer sondeos, etc.

Muestras recomendadas:

Estimado del tamaño de la muestra al azar de padres recomendado basado en el número de estudiantes:

25 – 250 estudiantes

Muestra de padres y madres de familia: 20

250 – 1000 estudiantes

Muestra de padres y madres de familia: 30

Más de 1000 estudiantes

Muestra de padres y madres de familia: 40

INSTRUMENTO No. 2A Caracterización del contexto educativo



Instrucciones: Seleccione las casillas que corresponden a cada característica. Se puede marcar en más de una casilla.

Datos Generales	
Fecha:	Nombre del supervisor educativo:
Centro Educativo:	Código:
Lugar:	Municipio:
Zona o distrito:	Departamento:
Teléfono:	Correo:
Nombre del director(a):	Jornada que labora:
Variables	Característica
I. Riesgo social	<input type="checkbox"/> Desintegración familiar <input type="checkbox"/> Migración interna <input type="checkbox"/> Migración externa <input type="checkbox"/> Trabajo infantil <input type="checkbox"/> Pandillas <input type="checkbox"/> Narcotráfico <input type="checkbox"/> Prostíbulos/Clubes nocturnos <input type="checkbox"/> Expendios de licor <input type="checkbox"/> Juegos de azar <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/> Ninguno

2. Delincuencia	<input type="checkbox"/> Robos a estudiantes <input type="checkbox"/> Robos a docentes <input type="checkbox"/> Robos a padres <input type="checkbox"/> Saqueos al centro <input type="checkbox"/> Vandalismo <input type="checkbox"/> Riñas <input type="checkbox"/> Asaltos <input type="checkbox"/> Violaciones <input type="checkbox"/> Homicidios <input type="checkbox"/> Extorsiones <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
3. Alianzas	<input type="checkbox"/> Sector privado Empresas, establecimientos comerciales, etc.

	<input type="checkbox"/> Sector público Municipalidad, centros de salud, etc.
	<input type="checkbox"/> Tercer sector ONG, iglesias, proyectos de cooperación, etc.

4. Sector económico de la comunidad	Primario <input type="checkbox"/> Agrícola <input type="checkbox"/> Ganadero <input type="checkbox"/> Pesquero <input type="checkbox"/> Minero <input type="checkbox"/> Forestal
	Secundario <input type="checkbox"/> Industrial <input type="checkbox"/> Energético <input type="checkbox"/> Manufactura <input type="checkbox"/> Construcción
	Terciario <input type="checkbox"/> Transportes <input type="checkbox"/> Comunicaciones <input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Turístico <input type="checkbox"/> Sanitario <input type="checkbox"/> Educativo <input type="checkbox"/> Financiero <input type="checkbox"/> Administración
	Cuaternario <input type="checkbox"/> Cultural <input type="checkbox"/> Investigaciones <input type="checkbox"/> Telecomunicaciones

	Otros ¿Cuál?
5. Recursos culturales/recreativos	<input type="checkbox"/> Museos <input type="checkbox"/> Teatros <input type="checkbox"/> Parques
6. Ubicación geográfica	<input type="checkbox"/> Rural <input type="checkbox"/> Urbana <input type="checkbox"/> Costera <input type="checkbox"/> Frontera <input type="checkbox"/> Zona de riesgo <input type="checkbox"/> Aislamiento

INSTRUMENTO No. 2B Encuesta familiar



Instrucciones: Seleccione las casillas que corresponden a cada característica. Sólo debe marcar una casilla para cada pregunta.

Centro educativo:

Grado del educando:

1. ¿Cuál es el nivel educativo de los padres?

- No saben leer ni escribir
 Tienen educación básica completa Tienen educación media completa Tienen estudios superiores

2. ¿Con cuáles recursos cuentan en casa?

- Televisor
 Libros o biblioteca
 Computadora
 Internet

3. ¿Cuál es el tipo de vivienda?

- Casa propia
 Casa alquilada
 Invasión
 Viven con otras familias
 Viven cerca de ríos, basureros, laderas u otros riesgos

4. ¿Qué aspectos educativos tiene el educando?

- Finalizó prebásica
 Ha repetido grado
 Tiene más edad de la de su grupo
 Ninguna de las anteriores

5. ¿Con quién vive el educando?

- Con ambos padres
- Con la madre
- Con el padre
- Con un familiar

6. ¿Con cuál grupo étnico se identifica?

- Blanco o mestizo
- Garífuna
- Lenca
- Tawahka
- Tolupán
- Chortí
- Misquito
- Nahua
- Ninguna de las anteriores

INSTRUMENTO No. 2C Caracterización familiar



Instrucciones: Aquí deben colocarse porcentajes, en el numerador el número de educandos que marcaron la casilla y en el denominador el total de alumnos, luego multiplicar por 100.

No. con la característica

× 100

Total población

Datos Generales

Fecha:	Nombre del supervisor educativo:	
Centro Educativo:	Código:	
Lugar:	Municipio:	
Zona o distrito:	Departamento:	
Teléfono:	Correo:	
Nombre del director(a):	Jornada que labora:	
Variable	Característica	Porcentaje
I. Nivel educativo de los padre	Son analfabetas	
	Están alfabetizados	
	Tienen básica completa	
	Tienen media completa	

	Tienen estudios superiores	
2. Recursos educativos en casa	Tienen televisor	
	Tienen libros	
	Tienen computadora	
	Tienen internet	
3. Vivienda	Tienen casa propia	
	Viven en casa alquilada	
	Viven en invasión	
	Viven en hacinamiento	
	Viven en vulnerabilidad	
	Viven en zona de difícil acceso	
	Se desconoce	
4. Historia educativa del educando	Con prebásica	
	Son repitentes	
	Con sobre edad	
5. Historia familiar del educando	Vive con ambos padres	
	Vive con la madre	
	Vive con el padre	
	Vive con un familiar	
6. Grupo étnico	Blanco o mestizo	
	Garífuna	
	Lenca	
	Tawahka	
	Tolupán	
	Chortí	
	Misquito	
	Nahua	
	Ninguna de las anteriores	

HERRAMIENTA 3. RECURSOS DEL CENTRO EDUCATIVO

¿Qué es?

Es un proceso de selección de la información más básica de los centros educativos y su análisis para determinar las condiciones mínimas de operación de estos.

¿Quién lo aplica?

Debe aplicarlo el director de centro educativo con apoyo de la comunidad educativa.

¿A quién lo aplica?

Lo aplica a los docentes con información de estudiantes y padres de familia.

¿Por qué?

No se puede pedir calidad si un centro educativo no cuenta con las condiciones mínimas que permitan a directores y docentes realizar su trabajo y en un ambiente aceptable para los educandos.

¿Para qué?

Para priorizar el apoyo inmediato que los centros educativos requieran para funcionar.

MECANISMOS

Se pueden utilizar técnicas de observación, mapas, entrevistas, etc. pero debe hacerse un análisis los recursos de los centros educativos y el contexto.

INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO No. 3 Recursos del centro educativo.

FRECUENCIA

Una vez al año, o actualizar la información cada dos años.

RESULTADOS

Se espera poder identificar aquellos centros que no tienen las condiciones mínimas de operación, para priorizarlos y gestionar los recursos necesarios o intervenciones más apropiadas para llevarlos a un nivel de operación aceptable.

CALIFICACIÓN

Seleccionar las casillas que corresponden a cada característica.

EVIDENCIAS

Fotografías, planos, acuerdos, puntos de acta, etc.

Instrumento
No. 3 Recursos
del centro
educativo



Instrucciones: Seleccione las casillas que corresponden a cada característica o escriba la cantidad que se solicita.

Datos Generales	
Fecha:	Nombre del supervisor educativo:
Centro Educativo:	Código:

Lugar:	Municipio:
Zona o distrito:	Departamento:

Teléfono:	Correo:
Nombre del director(a):	Jornada que labora:
Variable	
Característica	
1. Organismo de administración	<input type="checkbox"/> Gubernamental <input type="checkbox"/> No gubernamental <input type="checkbox"/> Otro
2. Ubicación	<input type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/> Urbano en zonas vulnerables <input type="checkbox"/> Rural en zonas con facilidades de comunicación <input type="checkbox"/> Rural en zonas aisladas <input type="checkbox"/> Fronterizo
3. Número de personal directivo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> Más de 6
4. Número de docentes	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> de 7 a 9 <input type="checkbox"/> de 10 a 18 <input type="checkbox"/> Más de 18
5. Género de docentes	No. ____ Mujeres No. ____ Hombres
6. Composición del personal según edades	____ de 18 a 24 ____ de 25 a 35 ____ de 35 a 45 ____ de más de 45

7. Experiencia profesional docente (promedio)	<input type="checkbox"/> 0 a 1 año <input type="checkbox"/> 1 a 5 años <input type="checkbox"/> Más de 6 años
--	---

8. Número de estudiantes	<input type="checkbox"/> 0 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 180 <input type="checkbox"/> 181 a 360 <input type="checkbox"/> 361 o más
---------------------------------	--

9. Género de estudiantes	No. ____ Mujeres No. ____ Hombres
10. Número de secciones atendidas	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> de 2 a 5 <input type="checkbox"/> de 6 a 9 <input type="checkbox"/> de 10 a 18 <input type="checkbox"/> Más de 18
11. Aula informática	<input type="checkbox"/> No tiene <input type="checkbox"/> 1-5 computadoras <input type="checkbox"/> 6-9 computadoras <input type="checkbox"/> 10-18 computadoras <input type="checkbox"/> Más de 18 computadoras
12. Infraestructura (Se puede marcar en más de una casilla.)	<input type="checkbox"/> Propiedad del terreno. Explique ____ <input type="checkbox"/> Cerca perimetral <input type="checkbox"/> Aulas No. ____ <input type="checkbox"/> Biblioteca <input type="checkbox"/> Laboratorio de ciencias <input type="checkbox"/> Aula de apoyo <input type="checkbox"/> Talleres No. ____ <input type="checkbox"/> Canchas <input type="checkbox"/> Sala de cómputo <input type="checkbox"/> Granja <input type="checkbox"/> Huerto <input type="checkbox"/> Clínica <input type="checkbox"/> Área recreativa <input type="checkbox"/> Oficina administrativa <input type="checkbox"/> Sala de docentes <input type="checkbox"/> Bodega <input type="checkbox"/> Archivo <input type="checkbox"/> Cocina <input type="checkbox"/> Módulos sanitarios. No. ____ <input type="checkbox"/> Iluminación adecuada <input type="checkbox"/> Amplitud del espacio <input type="checkbox"/> Ventilación adecuada <input type="checkbox"/> Temperatura adecuada <input type="checkbox"/> Ruido <input type="checkbox"/> Facilidad de desplazamiento <input type="checkbox"/> Techos en buen estado <input type="checkbox"/> Otras áreas



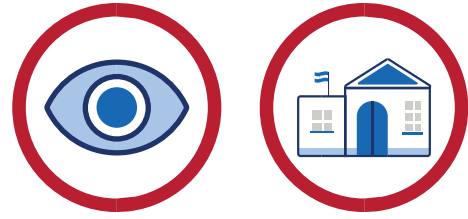
13. Calidad de la infraestructura

- En buen estado en general
- Con áreas en mal estado
- En mal estado, en general

3
0

3
1





HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

Guía de herramientas conceptuales e instrumentos para la supervisión de los centros educativos.

HERRAMIENTA 4. VALORACIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS

¿Qué es?

Se trata de hacer una valoración, por parte del supervisor educativo, de las herramientas de gestión utilizadas en el centro educativo o la red.

¿Quién lo aplica? Lo aplica el supervisor educativo.

¿A quién lo aplica? Al director de centro educativo con ayuda del CED.

¿Por qué?

Porque las herramientas deben ser construidas con enfoque participativo y tienen fines específicos que deben estar acordes a los procesos que se supervisan.

¿Para qué? No se trata de revisar papeles, sino de analizar la forma de construcción e implementación de estas.

MECANISMOS El supervisor educativo realizará entrevistas con el director, secretarios, docentes y padres de familia. La idea no es revisar los papeles, sino profundizar en el cómo fueron desarrollados.

INSTRUMENTOS Instrumento No. 4 Valoración de las herramientas de gestión. PEC, POA, PES.

Una vez en el año.

FRECUENCIA

RESULTADOS Valoración de las herramientas de gestión.

CALIFICACIÓN	Criterios	Puntaje
	No aplica. Cuando la actividad no corresponde al centro educativo, en este caso no se pondera ni afecta el promedio.	N/A
	Que la actividad, tarea o producto se conoce, pero no responde a la pregunta.	1
	Que la actividad, tarea o producto se conoce, pero sin la estructura organizacional apropiada y sin un procedimiento diseñado ni evidencias.	2
	Que la actividad, tarea o producto se conoce, se cuenta con la estructura organizacional apropiada, pero sin un procedimiento diseñado y con solo algunas evidencias.	3

Que la actividad, tarea o producto se conoce, se cuenta con la estructura organizacional apropiada y se está produciendo bajo un procedimiento diseñado, pero no validado, ni aprobado, pero hay evidencias.	4
Que la actividad, tarea o producto se conoce, se cuenta con la estructura organizacional apropiada y se está produciendo bajo un procedimiento validado, aprobado, satisfactorio y con evidencias claras.	5

EVIDENCIAS No basta con revisar los documentos, deberá contarse agendas de reunión, listados de asistencia, fotografías, etc.

Instrumento No. 4 Valoración de los procesos estratégicos



Instrucciones: Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso.

Datos Generales	
Fecha:	Nombre del supervisor educativo:
Centro Educativo:	Código:
Lugar:	Municipio:
Zona o distrito:	Departamento:
Teléfono:	Correo:
Nombre del director(a):	Jornada que labora:

A. Herramientas de gestión

Proceso			PEC POA PES		
A.I Planificación estratégica			Promedio (suma de puntajes entre 7)		
A.I.1	Principios institucionales	¿Se incluye a toda la población del sector sin discriminación de raza, cultura, género, ideología, credo, preferencia sexual, condición socioeconómica, o situaciones de vulnerabilidad como, desplazamiento, violencia, y analfabetismo, entre otros?			
A.I.2.	Metas institucionales	¿Toda la población que ingresa recibe una atención que garantiza el aprendizaje, la participación, la convivencia, preparándola para la vida, el trabajo y la universidad?			

A.1.3.	Conocimiento y apropiación	¿Se invita a la comunidad educativa a conocer y desarrollar actividades centradas en el respeto a las diferencias que faciliten el aprendizaje, la participación y la convivencia de toda la población?			
A.1.4.	Participación	¿La construcción de las herramientas de gestión ha sido participativa, incluyendo a personas en situación de vulnerabilidad?			
A.1.5.	Socialización	¿Han sido socializadas las herramientas de gestión?			
A.1.6.	Trabajo en equipo	¿Los integrantes de la comunidad educativa colaboran entre sí para facilitar el aprendizaje, la participación y la convivencia de todos?			

A.1.7.	Supervisión	¿Se planifica procesos de supervisión y avances de las herramientas de gestión?			
--------	-------------	---	--	--	--

A.2 Evaluación estratégica		Promedio (suma de puntajes entre 9)			
-----------------------------------	--	--	--	--	--

A.2.1	Diagnóstico	¿Se realiza un diagnóstico antes de la elaboración de las herramientas de gestión?			
A.2.2	Necesidades	¿El presupuesto cubre las necesidades planteadas en el diagnóstico educativo?			
A.2.3	Ejecución	¿Se revisa porcentaje de ejecución en la implementación de las herramientas de gestión?			
A.2.4	Socialización	¿La comunidad educativa conoce los avances y desafíos del monitoreo a las herramientas de gestión?			
A.2.5	Evaluación de proyectos	¿Se evalúan los diferentes proyectos del Centro educativo/ Red educativa?			
A.2.6	Monitoreo	¿Existen un mecanismo de monitoreo de las herramientas de gestión?			
A.2.7	Indicadores	¿La planificación de las herramientas de gestión está orientado al cumplimiento de indicadores?			
A.2.8	Revisión de indicadores	¿Se revisan los indicadores de las herramientas de gestión?			
A.2.9	Metas	¿Se cuenta con un registro de las metas cumplidas?			

Evidencias:

HERRAMIENTA 5. PROCESOS DEL CENTRO EDUCATIVO

CALIFICACIÓN	Criterios	Puntaje
	No aplica. Cuando la actividad no corresponde al centro educativo, en este caso no se pondera ni afecta el promedio.	N/A

Que la actividad, tarea o producto se conoce, pero no responde a la pregunta.

1

..

¿Qué es?

Esta herramienta apunta al corazón de la supervisión.

Se trata de analizar todos los procesos del centro educativo, para identificar aquellas debilidades que más retrasan la posibilidad de convertir el centro educativo en un espacio de oportunidades de aprendizaje para los educandos y aquellas fortalezas que pueden potenciarse para mejorar las prácticas pedagógicas.

¿Quién lo aplica? El supervisor o quien realiza esta función.

¿A quién lo aplica? Ésta deberá ser aplicado al director del centro educativo con el apoyo del CED.

¿Por qué? Porque la intervención de la supervisión deberá buscar a profundidad el conocimiento del centro educativo “vivo” y funcionando, no sólo revisar documentación. Con esta herramienta el supervisor educativo debe enfocarse en encontrar los problemas y fortalezas de los centros

¿Para qué? Para conocer a profundidad el centro educativo y poder plantear de manera acertada los planes de atención de la supervisión.

MECANISMOS

El CED podrá consultar a padres y madres de familia, docentes o a diferentes miembros de la comunidad educativa para lograr un proceso de reflexión participativa o bien en aquellos casos en donde el equipo necesite ayuda adicional para contestar las preguntas de los instrumentos

El supervisor educativo irá contrastando las valoraciones de los procesos de los centros, con los resultados de las valoraciones de estos. Para ello no basta la observación, hay que realizar un análisis exhaustivo de los procesos abajo descritos. Debe concentrarse en las evidencias de los procesos: planes de aula, muestras de evaluaciones, certificados de calificaciones, etc. Aquí debe entrevistarse a docentes, estudiantes, exalumnos, padres y madres, miembros de la comunidad, líderes, etc.

Organización de cada jornada (pueden ser varias):

- Establecer el día y la hora en que realizará la aplicación.
 - Convocar a los miembros de la comunidad educativa que participarán en el proceso.
 - Explicar el objetivo de la actividad.
 - Distribuir copias del instrumento a los participantes (si se tiene una computadora y proyector de cañón se sugiere utilizar este recurso pues permite que todos los participantes visualicen la pregunta).
 - Designar a las personas que actuarán como moderador de la jornada y una persona que registrará los resultados en cada instrumento.
-

INSTRUMENTOS

INSTRUMENTO No. 5A Procesos administrativos.

INSTRUMENTO No. 5B Procesos financieros.

INSTRUMENTO No. 5C Procesos comunitarios.

INSTRUMENTO No. 5D Procesos pedagógicos.

INSTRUMENTO No. 5E Procesos de aula

FRECUENCIA

Debe aplicarse al centro educativo una vez en el primer trimestre del año y cuando esté lista, el supervisor educativo deberá hacer una visita para verificar los avances.

RESULTADOS

Valoración de todos los procesos del centro educativo. Una vez hecho esto obtener el promedio en cada componente (sumar los valores y dividirlos por la cantidad de numerales)

Que la actividad, tarea o producto se conoce, pero sin la estructura organizacional apropiada y sin un procedimiento diseñado ni evidencias.

2

Que la actividad, tarea o producto se conoce, se cuenta con la estructura organizacional apropiada, pero sin un procedimiento diseñado y con solo algunas evidencias.

3

Que la actividad, tarea o producto se conoce, se cuenta con la estructura organizacional apropiada y se está produciendo bajo un procedimiento diseñado, pero no validado, ni aprobado, pero hay evidencias.

4

Que la actividad, tarea o producto se conoce, se cuenta con la estructura organizacional apropiada y se está produciendo bajo un procedimiento validado, aprobado, satisfactorio y con evidencias claras.

5

EVIDENCIAS

Para el caso de los documentos, deberá contarse con ellos (ejemplo el inventario), aunque pueden ser archivos, no es necesario tenerlos impresos.

Como es una supervisión de procesos, debe contarse con evidencias como listados de asistencia, agendas de reunión, calendarios, fotografías, testimonios, planos, archivos, etc.

Instrumento No. 5A Procesos administrativos



Instrucciones:

Nombre del supervisor educativo:	
Código:	
Municipio:	
Departamento:	
Correo:	
Jornada que labora:	
Descriptor	Puntaje
Promedio (suma de puntajes entre 12)	
El inventario de los bienes, equipo y mobiliario está actualizado?	
Las actas de entrega de materiales se tienen registradas?	
La descarga de bienes se ha realizado frecuentemente?	
El mobiliario es suficiente según matrícula?	
Los textos son suficientes y actualizados?	
Para el uso y mantenimiento del equipo y herramientas se cuenta con un plan o instructivo?	
Las herramientas y equipo son suficientes de acuerdo con la necesidad según la modalidad y especialidad?	
Realizan campañas de limpieza con frecuencia?	
Los materiales para mantenimiento de limpieza son suficientes?	
Los servicios básicos satisfacen la demanda?	
Los espacios físicos son adecuados de acuerdo con la población?	
El ambiente físico es adecuado?	
Promedio (suma de puntajes entre 13)	
Los servicios de alimentación escolar son adecuados y de acuerdo al número de educandos?	
Los productos para la alimentación escolar están en buen estado?	
Las normas de seguridad e higiene alimentaria se conocen y aplican?	

Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso.

¿Para el almacenamiento de la alimentación escolar se cuenta con un área adecuada?	
¿El inventario de alimentación escolar está actualizado?	

**Datos
Generales**

1.2.6	Organización	¿Están organizados los comités de alimentación escolar?	1.2.7	Rol	
		¿El rol de alimentación escolar está definido y funciona?	1.2.8	Menú	¿El menú semanal para la alimentación escolar se define previamente?
1.2.9	Control	¿El control diario de la entrega de la alimentación en función del menú se aplica?			
1.2.10	Libro de archivo	¿El libro de archivo de la alimentación escolar está actualizado?			
1.2.11		Liquidación	¿La liquidación mensual los productos de la alimentación escolar está actualizada?		
1.2.12	Huertos educativos	¿Los huertos educativos como complemento a la alimentación escolar se están implementando?			
1.2.13		Proyectos productivos	¿Los proyectos para complementar la alimentación escolar están funcionando?		
1.3 Talento humano		Promedio (suma de puntajes entre 12)			
1.3.1	Contratación de	¿El personal de servicio civil está debidamente contratado?	servicio civil		
1.3.2	Estabilidad	¿El personal de servicio civil y docente cuenta con estabilidad laboral?			
1.3.3		Pago de personal	¿Las estructuras presupuestarias son suficientes para el pago del personal?		
1.3.4		Cumplimiento	¿El personal de servicio civil cumple con las responsabilidades de su cargo?		
1.3.5	Estímulo	¿Los mecanismos de estímulo, como el reconocimiento público, para el personal que se destaca por su responsabilidad y calidad de los servicios, son claros?			
1.3.6	Perfiles	¿El personal que labora responde al perfil definido para atender las características y necesidades de su población?			
1.3.7	Inducción	¿Existen actividades de inducción para todas las personas que llegan a la institución, incluye acciones de sensibilización que los orientan en la comprensión y el respeto por la diferencia del ser humano?			
1.3.8		Formación	¿Existe un programa de capacitación para el personal que responda a las necesidades y demandas específicas de los estudiantes?		
1.3.9	Permisos	¿El control de permisos docentes está actualizado?			
1.3.10	Asistencia del personal	¿El control de asistencia y diario pedagógico están actualizados?			
1.3.11	Asignación académica	¿La asignación académica se realiza de manera equitativa en coherencia con los perfiles y fortalezas de los docentes y las demandas de atención a la diversidad de los educandos?			
1.3.12	Cantidad de docentes	¿La cantidad de docentes está de acuerdo con la matrícula del centro?			
Evidencias:					
Instrumento No. 5B Procesos financieros					

Fecha:	Nombre del supervisor educativo:
Centro Educativo:	Código:
Lugar:	Municipio:
Zona o distrito:	Departamento:
Teléfono:	Correo:
Nombre del director(a):	Jornada que labora:

No.	Proceso componente	Descriptor	Puntaje
2.1 Presupuesto		Promedio (suma de puntajes entre 6)	
2.1.1	Asignación de la alcaldía	¿La Alcaldía Municipal le ha asignado presupuesto para ejecución de actividades?	
2.1.2	Fuente de los fondos	¿Recibe otros fondos económicos para el financiamiento de las actividades educativas?	
2.1.3	Generación de ingresos	¿Genera ingresos a través de la producción de bienes y/o servicios?	
2.1.4	Elaboración de presupuesto	¿Cuenta con presupuesto elaborado?	
2.1.5	Autorizaciones	¿Tiene el presupuesto autorizado por el director municipal y APF?	
2.1.6	Participación	¿Participa la comunidad educativa en la elaboración de presupuestos?	
2.2 Registro		Promedio (suma de puntajes entre 9)	
2.2.1	Partidas	¿Hay partidas de recursos financieros para atender a la población en situación de vulnerabilidad?	
2.2.2	Control	¿Existe un control de ejecución de ingresos y egresos?	
2.2.3	Libros	¿Mantiene los fondos asignados en sus respectivos renglones presupuestarios a través de libros?	
2.2.4	Archivos	¿Existe un archivo de los informes financieros, arqueos de caja y liquidaciones?	
2.2.5	Control de ingresos	¿Lleva un control adecuado de los ingresos generados por la venta de bienes y /o servicios producidos?	
2.2.6	Recibos	¿Tiene recibos pre enumerados para registrar el ingreso de fondos propios?	
2.2.7	Arqueos	¿Realiza arqueos de caja y controles semanales de los fondos presupuestados y administrados por APF, CED, Consejo de Docentes, administradores y otros?	

Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso.

2.2.8	Informes financieros	¿Brinda informes financieros de manejo de fondos comunes, propios o de gestión?	
2.2.9	Estados financieros	¿Tiene estados financieros actualizados?	
2.3 Manejo administrativo		Promedio (suma de puntajes entre 8)	
2.3.1	Depósitos	¿Los depósitos de fondos están en cuentas institucionales?	
2.3.2	Manejo de fondos	¿Los fondos son manejados por el tesorero?	

**Datos
Generales**

2.3.3	Conciliaciones	¿Realizan conciliaciones bancarias mensuales?	
2.3.4	Registro	¿Existe un registro de liquidación de fondos?	
2.3.5	Liquidación de fondos	¿Elabora liquidaciones semanales de los fondos?	
2.3.6	Rendición de cuentas	¿Rinden cuentas de la ejecución de fondos a la comunidad educativa y autoridades superiores?	
2.3.7	Mural de transparencias	¿El mural de transparencia está actualizado?	
2.3.8	Destino de fondos	¿Es claro en qué proyectos educativos invierte los recursos financieros?	



Instrucciones:

Evidencias:

Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso.

Instrumento No. 5C Procesos comunitarios



Instrucciones:

El director de centro participa en la toma de decisiones en las reuniones de APF, asamblea de red, juntas directivas de redes, etc.?	
Los PEC/PER de los centros educativos contemplan actividades específicas para ser desarrolladas por la APF?	
El director de centro/red da seguimiento al cumplimiento actividades según POA de las APF?	
La APF está apoyando la implementación del PEC/PER?	
Desarrollan propuestas de programas de apoyo para fortalecer las habilidades colaborativas entre las familias?	
Tienen organizado el comité de mantenimiento?	
Cuentan con ficha de control de proyectos de infraestructura?	
Llevan un control de inversión de los fondos que se reciben de la APF?	
La APF rinde cuentas del manejo de sus fondos?	
Las APF cuentan con información y contactos de actores de la comunidad potenciales que les apoyen?	
Cuentan con reglamentos de APF y lo aplican?	
Promedio (suma de puntajes entre 5)	
Está organizada y registrada en el SACE la nómina del CED y su POA?	
Dan seguimiento al cumplimiento actividades según POA de los CED?	
Cuentan con un Plan Operativo Anual participativo?	
Conocen el manual de funciones de CED y lo aplican?	
Promueven la organización del CED a nivel de la comunidad?	
Promedio (suma de puntajes entre 2)	
El consejo de docentes está organizado?	
El consejo de docentes cuenta con un plan de actividades?	
Promedio (suma de puntajes entre 3)	

¿Está organizada y registrada en el SACE la nómina del Gobierno Estudiantil y su POA?	
¿Dan seguimiento al cumplimiento actividades según POA de los Gobiernos Estudiantiles?	

Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso.

Fecha:	Nombre del supervisor educativo:	
Centro Educativo:	Código:	Datos Generales
Lugar:	Municipio:	
Zona o distrito:	Departamento:	
Teléfono:	Correo:	
Nombre del director(a):	Jornada que labora:	

No.	Proceso componente	Descriptor	Puntaje
3.1 Comunidad		Promedio (suma de puntajes entre 9)	
3.1.1	Comunicación	¿Emplean diferentes medios para informar, actualizar y motivar a los integrantes de su comunidad utilizando murales, boletines, carteleras, afiches, reuniones, comprensibles para todos?	
3.1.2	Reconocimiento de logros	¿Desarrollan acciones de reconocimiento y estímulos a los integrantes de su comunidad educativa?	
3.1.3	Estímulo	¿Reconocen y estimulan a los educandos que apoyan a sus compañeros en el aprendizaje, la participación y la convivencia?	
3.1.4	Vínculos	¿Desarrollan estrategias que le permiten vincularse a redes locales y regionales de la política social?	
3.1.5	Intercambios	¿Intercambian recursos y servicios con otras instituciones para fortalecer el desarrollo de acciones inclusivas?	
3.1.6	Aprovechamiento	¿Aprovechan y dan a conocer los recursos existentes en la comunidad para facilitar su desarrollo y la participación de todos los educandos sin discriminación alguna?	
3.1.7	Alianzas	¿Establecen alianzas con el sector productivo para fortalecer la inclusión y la proyección de los educandos al mundo laboral?	
3.1.8	Servicios a la comunidad	¿Realizan actividades culturales, recreativas, deportivas y académicas con las personas del sector para promover la inclusión en la comunidad?	
3.1.9	Exestudiantes	¿Participan egresados del centro educativo en actividades de integración?	
3.2 Asociación de Padres de Familia		Promedio (suma de puntajes entre 15)	
3.2.1	Organización	¿La APF está organizada?	
3.2.2	Registro	¿La APF está registrada en el SACE?	
3.2.3	POA	¿La APF tiene POA consensuado y registrado?	

Selección del Gobierno Estudiantil con la participación de exestudiantes sin discriminación alguna?	
---	--

Promedio (suma de puntajes entre 4)



Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso.

3.2.4	Participación	¿Los padres de familia participan en las diferentes actividades de gestión en el centro educativo?	
3.6.1	Identificación	¿Identifican los educandos con discapacidad?	
3.6.2	Fomento a la inclusión	¿Realizan acciones que fomenten la inclusión y la igualdad entre los educandos?	
3.6.3	Trato igualitario	¿El trato es igual para los educandos sin importar las condiciones sociales?	
3.6.4	Mapeo de socios	¿Existe un mapeo de socios que apoyen el tema de inclusión y género?	
3.7 Riesgo			
Promedio (suma de puntajes entre 5)			
3.7.1	Plan de prevención	¿Cuentan con un plan de prevención de riesgos físicos y sociales?	
3.7.2	Prevención de accidentes	¿Realizan acciones para cada uno de los estudiantes con el fin de prevenir accidentes y enfermedades?	

3.7.3	Prevención de riesgos	¿Realizan acciones para prevenir la drogadicción, el alcoholismo, las psicossociales enfermedades de transmisión sexual, el abuso, el maltrato físico y verbal, entre otras, que pueden afectar a los estudiantes?		
3.7.4	Programas de seguridad	¿Realizan actividades de entrenamiento para que todas las personas, incluso las que presentan limitaciones, aprendan qué hacer en caso de desastres (incendios, terremotos, inundaciones, entre otros)?		
3.7.5	Bullying	¿Hacen campañas para prevenir el Bullying, en especial contra educandos más desfavorecidos?		
3.8 Escuela para padres			Promedio (suma de puntajes entre 4)	
3.8.1	Organización	¿La escuela para padres está organizada y funcionando?		
3.8.2	Entorno familiar	¿Desarrollan estrategias para conocer el entorno familiar de los estudiantes?		
3.8.3	Condiciones familiares	¿Realizan actividades para conocer las condiciones de la familia y ayudarla a resolver sus problemas?		
3.8.4	Temáticas inclusivas	¿La escuela para padres desarrolla temas y actividades relacionadas con valores (equidad, igualdad de oportunidades, reconocimiento, respeto por la diferencia, cooperación y solidaridad)?		
3.9 Comités			Promedio (suma de puntajes entre 4)	
	3.9.1 Organización	¿Cuentan con un comité de mantenimiento organizado?	3.9.2 Funcionamiento	¿Es funcional el comité de mantenimiento?
3.9.3 Organización	3.9.4 Funcionamiento	¿Cuentan con un comité de alimentación o merienda organizado?	3.9.4 Funcionamiento	¿Es funcional el comité de alimentación o merienda?
Evidencias:				

Instrumento No. 5D Procesos pedagógicos

Instrucciones: Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso. Datos

Generales

Fecha:

Nombre del supervisor educativo:

Centro Educativo:

Código:

Lugar:

Municipio:

Zona o distrito:

Departamento:

Teléfono:

Correo:

Nombre del director(a):

Jornada que labora:

4.1 Acceso y trayectoria

Promedio (suma de puntajes entre 9)

4.1.1

Acceso educativo?

¿Están identificados los educandos que no están dentro del sistema educativo?

4.1.2		Reinserción ¿Realizan acciones para reinsertar a los educandos al sistema educativo?	
4.1.3		Cantidad de estudiantes ¿Corresponde la cantidad de estudiantes presentes a lo reportado en la matrícula?	
4.1.4		Matrícula ¿Presentan alternativas de ingreso a la población en situación de desplazamiento, desastre o abandono y que no tienen la documentación completa para legalizar el proceso?	requerida
4.1.5	Archivo académico	¿Tienen registros en su archivo académico que permitan certificar las competencias de los educandos en el momento que los requiera?	
	4.1.6 Promoción	¿Estimulan a los educandos a seguir estudiando?	
4.1.7		Permanencia ¿Realizan acciones para garantizar la permanencia de todos los educandos?	
4.1.8	Barreras	¿Realizan acciones que disminuyen las barreras para el aprendizaje, la participación y la convivencia, cuando afectan la permanencia de los educandos?	
4.1.9	Estrategia pedagógica	¿Brindan una respuesta educativa plural, diversificada y flexible para satisfacer las necesidades de aprendizaje de todos los educandos?	
4.2 Planificación curricular		Promedio (suma de puntajes entre 8)	
4.2.1	Registro de la programación?	¿Tienen el registro actualizado de la planificación docente conforme a la planificación?	la
4.2.2		Plan de estudios ¿Revisan permanentemente su plan de estudios para realizar los ajustes pertinentes que permitan hacerlo accesible a todos los educandos?	
4.2.3	Recursos para el aprendizaje	¿Existen procedimientos para identificar los recursos requeridos por todos los educandos, y por los que presentan necesidades específicas?	
4.2.4	Biblioteca de centro	¿Existe una biblioteca en el centro o red?	
4.2.5	Servicios de biblioteca	¿Existen servicios bibliotecarios como respuesta al fortalecimiento de la lectoescritura?	
4.2.6	Jornada educativa	¿La distribución de tiempos en la jornada educativa se revisa y ajusta por los docentes para atender a las necesidades de los educandos?	
4.2.7	Supervisión pedagógica	¿Cuentan con un plan de supervisión dentro del centro educativo?	
4.2.8	Aplicación del DCNB	¿El personal docente aplica los contenidos conforme lo planificado haciendo uso de las herramientas del DCNPB, DCNB o al DCNM y estándares educativos?	
4.3 Evaluación curricular		Promedio (suma de puntajes entre 4)	
4.3.1	Portafolio	¿El director y personal docente cuenta con el portafolio actualizado?	
4.3.2	Forma de evaluación	¿El director verifica que la forma de evaluación se hace según instructivos?	
4.3.3	Análisis de resultados	¿Tienen los análisis de los resultados del proceso de evaluación?	

4.3.4	Flexibilidad	¿Las prácticas de evaluación se caracterizan por ser flexibles y responden a diferentes necesidades de los estudiantes, como: características comunicativas, ritmos y estilos de aprendizaje, tiempos de atención y fatiga, entre otros?	
4.4 Práctica pedagógica		Promedio (suma de puntajes entre 9)	
4.4.1	Carga académica	¿La distribución de carga académica es equitativa y conforme a reglamentos?	
4.4.2	Innovación pedagógica	¿Gestionan y diseñan proyectos e innovaciones pedagógicas?	
4.4.3	Prácticas profesionales	¿Convocan a actores claves según las áreas de estudios para el desarrollo de prácticas profesionales?	
4.4.4	Acompañamiento	¿Dan acompañamiento a las metodologías didáctico pedagógicas de todos los docentes?	
4.4.5	Opciones didácticas	¿Los docentes implementan diferentes opciones de didácticas flexibles para facilitar el aprendizaje de cada uno de los educandos de acuerdo con sus características y necesidades?	
4.4.6	Elección de tareas	¿Los educandos pueden elegir tareas de su agrado que les ayuden a reforzar sus habilidades y conocimientos?	
4.4.7	Diseño de tareas escolares	¿Los docentes diseñan tareas escolares de acuerdo con las características de aprendizaje y necesidades de cada uno de sus educandos?	
4.4.8	Otras actividades	¿Los docentes realizan actividades para los educandos que aprenden rápido y para quienes necesitan más tiempo?	

4.4.9	Uso de los tiempos para el aprendizaje	¿Los docentes ajustan su práctica pedagógica al ritmo y estilo de aprendizaje de cada uno de los educandos?	
4.5 Desarrollo docente		Promedio (suma de puntajes entre 3)	
4.5.1	Formación docente	¿Los espacios curriculares que imparten los docentes van de acorde con su especialidad?	
4.5.2	Actualización docente	¿La actualización docente se da de acuerdo con el contexto/necesidades del centro?	
4.5.3	Capacitación docente	¿Promueven y facilitan los procesos de capacitación y actualización docente?	
4.6 Ambiente social		Promedio (suma de puntajes entre 11)	
4.6.1	Pertenencia	¿Las familias y los educandos se sienten orgullosos de pertenecer a una comunidad educativa donde se promueve el respeto y valoración por la diversidad?	
4.6.2	Inducción	¿Explican a los educandos y familias sus características, funcionamiento y normas de convivencia para que todos se sientan bienvenidos?	
4.6.3	Manual de convivencia	¿El manual de convivencia orienta y promueve el respeto y la valoración de la diversidad que se presenta en su comunidad?	
4.6.4	Clima laboral	¿Promueven y fomentan un buen clima laboral?	
4.6.5	Conflictos de personal	¿Manejan y resuelven los conflictos entre el personal?	
4.6.6	Manejo de conflictos	¿Cuando los educandos tienen problemas se les escucha, se les ayuda a solucionarlos y se les enseña a mejorar su comportamiento?	
4.6.7	Igualdad	¿Realizan prácticas que fomenten la inclusión y la igualdad de oportunidades?	
4.6.8	Relaciones con directivos	¿La relación entre docentes y director se manifiesta en una comunicación respetuosa y amable?	
4.6.9	Relaciones entre docentes	¿La relación entre docentes se manifiesta en una comunicación respetuosa y amable?	
4.6.10	Actividades extracurriculares	¿Todos los educandos tienen la oportunidad de participar en actividades complementarias y extracurriculares que posibilitan el desarrollo de habilidades e intereses?	
4.6.11	Valores	¿Se aplican proyectos cívicos para la promoción de valores?	

Instrumento No. 5E Procesos de aula



Instrucciones: Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso.

Datos Generales

Fecha:	Nombre del supervisor educativo:
Centro Educativo:	Código:
Lugar:	Municipio:
Zona o distrito:	Departamento:
Teléfono:	Correo:
Nombre del director(a):	Jornada que labora:

No.	Proceso componente	Descriptor	Puntaje
5.1 Planificación		Promedio (suma de puntajes entre 10)	
5.1.1	Puntualidad	¿La puntualidad para iniciar las clases se respeta?	
5.1.2	Presentación	¿Los docentes mantienen una presentación personal adecuada y digna?	
5.1.3	Conducta docente	La conducta de los docentes es acorde a las buenas costumbres?	
5.1.4	Asistencia	¿El docente controla la asistencia y permanencia de los educandos en el aula de clase?	
5.1.5	Autorización	¿Cuenta con planificación autorizada por su jefe inmediato?	
5.1.6	Planificación de aula	¿La planificación docente es congruente y está alineada a las herramientas, según el DCNPB, DCNB o al DCNM?	
5.1.7	Intereses	¿La planificación de las clases responden a los intereses y necesidades de los educandos?	
5.1.8	Secuenciación	¿La secuencia metodológica de la clase está de acuerdo con el enfoque comunicativo y resolución de problemas?	
5.1.9	Conocimientos	¿Se aprovechan los conocimientos previos de los educandos?	
5.1.10	Adecuación	¿Realizan adecuaciones curriculares o estrategias diferenciadas según contexto?	
5.2 Metodología		Promedio (suma de puntajes entre 6)	
5.2.1	Actividades en clase	¿Las actividades realizadas en clase las entienden y disfrutan todos los educandos?	
5.2.2	Estilo pedagógico	¿Los educandos se involucran en su propio aprendizaje permitiéndoles participar en la elección de actividades de clase?	
5.2.3	Enfoques	¿Implementan diversos enfoques (como el constructivismo) en el desarrollo de las clases?	

5.2.4	Didáctica	¿El docente conoce y maneja la metodología didáctica de su clase?	
5.2.5	Estrategias	¿Se implementan estrategias de inclusión en el aula de clases?	
5.2.6	Lenguaje	¿El docente utiliza un lenguaje claro y entendible?	

5.3 Evaluación educativa		Promedio (suma de puntajes entre 16)
5.3.1	Evaluación diagnóstica	¿Desarrolla la evaluación diagnóstica en el proceso educativo?
5.3.2	Evaluación forrmativa	¿Desarrolla la evaluación formativa en el proceso educativo?
5.3.3	Evaluación sumativa	¿Desarrolla la evaluación sumativa en el proceso educativo?
5.3.4	Parciales	¿La evaluación de los parciales se lleva a cabo en base a las programaciones, estándares y objetivos de la SE?
5.3.5	Participación	¿Participan los educandos en las actividades de evaluación en forma activa?
5.3.6	Técnicas de evaluación	¿Desarrolla técnicas de evaluación según la tabla de evaluación descrita en el acuerdo 1796-SE-2017?
5.3.7	Registro	¿El docente lleva un registro para el control de la evaluación de los aprendizajes?
5.3.8	Autoevaluación	¿Desarrolla autoevaluación?
5.3.9	Heteroevaluación	¿Desarrolla heteroevaluación?
5.3.10	Coevaluación	¿Desarrolla coevaluación?
5.3.11	Maneras de evaluación	¿Los docentes utilizan diferentes maneras de evaluar (juegos, dibujos, exámenes orales y escritos) para que todos los educandos demuestren lo que han aprendido?
5.3.12	Rúbricas	¿Aplica rúbricas de evaluación?
5.3.13	Análisis de la evaluación	¿Las diferentes estrategias de evaluación son objeto de análisis continuo que permite al docente generar acciones correctivas cuando el estudiante, cualquiera que sea su condición, no están logrando el desempeño esperado?
5.3.14	Refuerzo	¿Se anotan las temáticas no entendidas por los educandos para reforzarlas?
5.3.15	Seguimiento de resultados	¿Hacen reuniones con padres de familia y educandos para compartir los cambios realizados en las clases, las evaluaciones y las tareas?
5.3.16	Evaluación externa	¿Analizan los resultados de las pruebas externas para evaluar el impacto de las acciones internas que permiten minimizar las barreras para el aprendizaje de la población en situación de vulnerabilidad?
5.4 Administración de aula		Promedio (suma de puntajes entre 11)
5.4.1	Seguimiento a la asistencia	¿Realizan acciones que disminuyen las barreras para el aprendizaje, la participación y la convivencia?

5.4.2	Actividades de recuperación	¿Los docentes analizan los casos de los educandos que requieren actividades de recuperación, para determinar las acciones correctivas y preventivas pertinentes?	
5.4.3	Acompañamiento	¿Los docentes acompañan a los educandos en la realización de las actividades de recuperación, brindándoles los apoyos que requiere?	

5.4.4	Ayuda al estudiante	¿Los educandos reciben las ayudas necesarias para aprender y socializarse?	
5.4.5	Portafolio docente	¿Los docentes tienen organizado y actualizado su portafolio?	
5.4.6	Partes mensuales	¿Están actualizados los partes mensuales de acuerdo con la lista de asistencia?	
5.4.7	Ambiente del aula	¿La relación entre docentes y educandos se manifiesta en una comunicación respetuosa y amable?	
5.4.8	Planes de mejora	¿El docente elabora Plan de Mejora de aula en función de resultados obtenidos?	
5.4.9	Cantidad de estudiantes por aula	¿La cantidad de los educandos por aula se corresponde a lo notificado en el SACE?	
5.4.10	Biblioteca de aula	¿Existe una biblioteca de aula?	
5.4.11	Hora de lectura	¿Implementa la hora de lectura en la clase?	

Evidencias:

HERRAMIENTA 6. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS

Determinar las debilidades en los procesos de aula e identificar las buenas prácticas.

¿Qué es?

¿Quién lo aplica? El director del centro educativo.

¿A quién lo aplica? A cada docente.

¿Por qué? Los procesos con menor puntaje indican debilidades en la gestión de aula, pero hay prácticas que son exitosas y deben rescatarse.

¿Para qué? Para promover la mejora de las prácticas específicas en el aula y también compartir las buenas prácticas

MECANISMOS Deben identificarse los procesos más débiles y los más fuertes.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 6A Debilidades
INSTRUMENTO No. 6B Buenas prácticas

FRECUENCIA Se levantará dos veces al año.

RESULTADOS Se espera la elaboración de un plan de mejora por aula.

INSTRUMENTO No. 6A Consolidado de los procesos de aula

Procesos		Buenas prácticas	



--	--

Instrucciones: Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso.

Datos Generales

Fecha:	Nombre del supervisor educativo:
Centro Educativo:	Código:
Lugar:	Municipio:
Zona o distrito:	Departamento:
Teléfono:	Correo:
Nombre del director(a):	Jornada que labora:

Proceso	Puntaje
5.1 Planificación	
5.2 Metodología	
5.3 Evaluación educativa	
5.4 Administración de aula	

INSTRUMENTO No. 6B Debilidades y buenas prácticas



Instrucciones: Identifique los procesos de aula menor evaluados y defina en sus palabras las debilidades.

Procesos	Debilidades

Instrucciones: Identifique los procesos de aula mejor evaluados y defina en sus palabras las buenas prácticas de aula. Puede dar ejemplos.

HERRAMIENTA 7. NECESIDADES DE FORMACIÓN

Determinar las necesidades de formación de directores y docentes. **¿Qué es?**

¿Quién lo aplica? Lo aplicarán los directores de centros.

¿A quién lo aplica? A todos los docentes.

¿Por qué? Aunque todos los centros son distintos, cuando comparten un territorio, problemáticas y aspiraciones, pueden trabajar juntos para fortalecer sus aspiraciones.

¿Para qué? Para fortalecer la identidad de cada zona o municipio, rescatar y potenciar aquellos elementos propios de su cultura para el abordaje de problemas comunes.

MECANISMOS Deben identificarse las demandas de formación continua de directores y docentes, esto puede hacerse con una encuesta.

Puede proponer temáticas para realizar la encuesta, con base en el análisis de los procesos de aula, pero las temáticas propuestas deben responder al conocimiento previo de indicadores del año anterior.

También debe dejar espacios en blanco para que los docentes propongan sus propias temáticas de acuerdo con su ámbito de desempeño.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 7A Encuesta de necesidades de formación.
INSTRUMENTO No. 7B Inventario de necesidades de formación.

FRECUENCIA Se levantará dos veces al año.

RESULTADOS Se espera la elaboración de un plan de formación por centro educativo.

INSTRUMENTO No. 7A Encuesta de necesidades de formación.



Instrucciones: Defina y levante una encuesta con los docentes, guiándose por este formato.

Centro educativo:
Nombre:

Código:
Grado que atiende:

¿Cuáles de los siguientes temas considera importantes para recibir formación específica que le permita innovar y apoyar los procesos de mejora de su centro educativo? Marque de 0 a 5, donde 5 indica mayor interés.

Temáticas en las que desea recibir formación	Puntaje

Ejemplo de encuesta de necesidades de formación

Centro educativo:	Código:
Nombre:	Grado que atiende:
Temáticas en las que desea recibir formación	Puntaje
1. Enfoque de calidad	
2. Indicadores educativos	
3. Diseño de proyectos	
4. Otros	

INSTRUMENTO No. 7B Inventario de necesidades de formación



Instrucciones: consolide la información de las encuestas de necesidades de formación ordenando las temáticas más solicitadas arriba y las menos solicitadas abajo.

Centro educativo		Código:					
Temáticas	Frecuencia						Puntaje total
	1	2	3	4	5	6	

HERRAMIENTA 8. ÁREAS DE MEJORA Y ÁREAS FUERTES

¿Qué es?

Se trata de identificar las áreas de mejora y fortalezas de los centros, con base en el análisis de sus procesos.

- Las áreas de mejora surgen de seleccionar de cada proceso los componentes peor evaluados.
- Las áreas fuertes surgen de seleccionar de cada proceso los componentes mejor evaluados.

¿Quién lo aplica? El supervisor educativo.

¿A quién lo aplica? Al director con apoyo del CED.

¿Por qué? Las debilidades deben tratar de mejorarse, priorizando las áreas de mejora. Las fortalezas sirven para ser compartidas con otros centros educativos.

¿Para qué? Para abordar de manera efectiva las problemáticas de los centros educativos.

- MECANISMOS** Para poder establecer las áreas de mejora, se deben identificar las fortalezas y debilidades del centro. Claramente los procesos con menor calificación son aquellos que deben mejorar y los de mayor nota las fortalezas.
- Primero identifique los procesos en los que se obtuvo la peor nota, hasta el que sacó mejor nota agrupados por cada ámbito descrito.
 - Luego priorice, según se indica abajo.
 - En este momento deben priorizarse las mejoras que afectan a una mayor población. Se puede hacer mediante una reunión o taller con un representante de cada sector: directivo, docente, estudiantes, etc.

- MECANISMOS** Instrumento No. 8A Consolidado de los procesos.
Instrumento No. 8B Definición de áreas de mejora y fortalezas.
Instrumento No. 8C Matriz de priorización.
Instrumento No. 8D Sistematización de buenas prácticas.

RESULTADOS Cuadro de áreas de mejora para elaborar el Plan Educativo de Supervisión.
Sistematización de las fortalezas.

Instrumento No. 8A Consolidado de los procesos del centro educativo.



Instrucciones: *traslade los promedios de cada componente en los cuatro procesos analizados en la herramienta 5.*

1. Procesos administrativos	Promedio
I.1 Recursos físicos	
I.2 Alimentación escolar	
I.3 Talento Humano	
2. Procesos financieros	Promedio
2.1 Presupuesto	
2.2 Registro	
2.3 Manejo	
3. Procesos comunitarios	Promedio
3.1 Comunidad	
3.2 Asociación de Padres de Familia	
3.3 Consejo Educativo de Desarrollo	
3.4 Consejo de docentes	
3.5 Gobierno estudiantil	
3.6 Inclusión y género	
3.7 Riesgo	
3.8 Escuela para padres	
3.9 Comités de mantenimiento	
4. Procesos pedagógicos	Promedio

4.1 Acceso y trayectoria	
4.2 Planificación curricular	
4.3 Evaluación curricular	
4.4 Práctica pedagógica	
4.5 Desarrollo docente	
4.6 Ambiente social	
5. Procesos de Aula	Promedio
5.1 Planificación	
5.2 Metodología	
5.4 Evaluación educativa	
5.4 Administración de aula	

Instrumento No. 8B Definición de las áreas de mejora.



Instrucciones: *Identifique los procesos en los que se obtuvo el menor promedio, luego defina en sus propias palabras áreas de mejora que incluyan uno o varios procesos.*

Procesos	Debilidades	Área de mejora

Con base en los procesos más débiles, éstos se agrupan o seleccionan para configurar las áreas de mejora, pero debe identificarse claramente la debilidad de este. Las áreas de mejora deben escribirse como acciones positivas y deben comprender uno o más procesos.

Debe separar las áreas de mejora de acuerdo con cada proceso: administrativo, financiero, comunitario o pedagógico.

Ejemplo: procesos pedagógicos

Procesos	Debilidades	Área de mejora
4.1 Acceso y trayectoria	No se realizan acciones para reinsertar a los educandos al sistema educativo.	Realizar campañas para incorporar a los jóvenes de la comunidad que no estudian.
	No se realizan acciones para garantizar la permanencia de todos estudiantes.	
	Poca respuesta educativa plural, diversificada y flexible para satisfacer las necesidades de aprendizaje de todos sus educandos.	

Las áreas de mejora dependerán de los procesos que salieron con promedios mas bajos. Una manera de priorizarlas es, primero definir las y luego asignarles una puntuación con base en un criterio. Los criterios de priorización podrían ser:

- Impacto: Cantidad de personas a las que afecta más esta debilidad.
- Costo: Cantidad de recursos económicos que implica su mejora.
- Urgencia: Qué tan necesario es resolverla en el menor tiempo posible. Puede utilizar la tabla de abajo con los puntajes que se indican en cada caso.

1 Impacto bajo	2 Impacto medio	3 Impacto alto
1 Costo alto	2 Costo medio	3 Costo bajo
1 Urgencia baja	2 Urgencia media	3 Urgencia alta

INSTRUMENTO No. 8C Matriz de priorización de las áreas de mejora



Instrucciones: Asigne a cada área de mejora un puntaje de acuerdo con el cuadro anterior y luego sume el resultado.

1. Áreas de mejora de procesos administrativos	Impacto	Costo	Urgencia	Total
2. Áreas de mejora de procesos financieros	Impacto	Costo	Urgencia	Total
3. Áreas de mejora de procesos comunitarios	Impacto	Costo	Urgencia	Total
4. Áreas de mejora de procesos pedagógicos	Impacto	Costo	Urgencia	Total

A continuación, se presenta un ejemplo de priorización de áreas de mejora en el ámbito pedagógico.

Área de mejora de procesos pedagógicos	Impacto	Costo	Urgencia	Total
Realizar campañas para incorporar a los jóvenes de la comunidad que no estudian.	3	3	3	9
Construir un gimnasio.	1	3	3	7
Especializar a los docentes.	2	3	3	8

Las áreas más prioritarias implican que su intervención deberá ser más urgente a corto plazo, otras áreas podrán ser abordadas a mediano plazo y finalmente las que impliquen más tiempo a largo plazo.

Estas áreas de mejora priorizada servirán para dos cosas: para elaborar los planes de mejora de los centros y como insumos para que el supervisor educativo defina su plan de supervisión. (Herramienta No. 17)

INSTRUMENTO No. 8D Identificación de las áreas fuertes



Instrucciones: Identifique los procesos en los que se obtuvo el mayor promedio, luego defina en sus propias palabras áreas fuertes que incluyan uno o varios procesos.

1. Fortalezas de los procesos administrativos		
Procesos	Fortalezas	Áreas fuertes
2. Fortalezas de los procesos financieros		
Procesos	Fortalezas	Áreas fuertes
3. Fortalezas de los procesos comunitarios		
Procesos	Fortalezas	Áreas fuertes
4. Fortalezas de los procesos pedagógicos		
Procesos	Fortalezas	Áreas fuertes

A continuación, se observa un ejemplo de fortalezas de los procesos comunitarios.

Fortalezas de los procesos comunitarios		
Procesos	Fortalezas	Áreas fuertes

3.2 Asociación de Padres de Familia	Los padres están muy bien organizados.	Funcionamiento de la APF del centro.
	La Asociación de Padres de Familia desarrolla proyectos para beneficio del centro.	
	Existen reglas claras en la Asociación de Padres de Familia.	

Una vez identificadas las áreas fuertes, es importante sistematizarlas (ver Herramienta 20), extrayendo las lecciones aprendidas más importantes y compartirlas con los demás centros. Es claro que las fortalezas deben mantenerse y potenciarse. Se recomienda que los involucrados, en el ejemplo las APF, hagan una presentación a los demás centros de la red para compartir las fortalezas de su centro.

HERRAMIENTA 9. PLAN EDUCATIVO DE SUPERVISIÓN

¿Qué es?

Es un documento de planificación del accionar de la supervisión hacia los centros educativos y comunidades.

Debe ser elaborado por el supervisor educativo, el director municipal o el director del centro y podrá ser consensuado con el nivel central.

Lo hará el supervisor educativo o quien desarrolle esta función, pero deberá ser **¿Quién lo aplica?** socializado.

¿A quién lo aplica? Al director del centro educativo.

¿Por qué? Así como los centros educativos desarrollan sus planes de mejora, el agente que brinde la supervisión debe establecer sus objetivos y metas y determinar el mejor camino para obtenerlas.

¿Para qué?

Para organizar los recursos temporales, físicos, logísticos y demás que le permitan organizar sus actividades en función de la mejora de los centros educativos.

El Plan de Supervisión persigue el logro de objetivos con metas específicas, pero con el reconocimiento de que cada docente, director o comunidad educativa tendrá su propio proceso, dependiendo de sus necesidades, antecedentes, composición interna condiciones, dinámica particular y contexto en que se desarrollen.

MECANISMOS

Si bien la construcción del plan debe ser compartida, es poco probable desarrollar este instrumento mediante reuniones o asambleas. Aquí el supervisor educativo debe tratar de

plasmar su experiencia y conocimiento de modo que refleje lo más realmente posible, las necesidades detectadas en los centros.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 9A Formato de plan educativo de supervisión.
INSTRUMENTO No. 9B Matriz de relación entre metas y actividades.

FRECUENCIA Debe realizarse una vez en el año.

RESULTADOS

Al final se espera que el plan de supervisión contemple las acciones que la supervisión debe realizar en función de la mejora interna de los centros.

INSTRUMENTO No. 9A Formato de plan educativo de supervisión



Instrucciones: *Llene el siguiente formato teniendo en cuenta los procesos analizados, las áreas de mejora detectadas.*

Portada			
Presentación			
Enfoque de trabajo			
Contexto en que se desarrollará			
Objetivos			
Metas generales			
Organización de los centros			
Procesos que supervisar			
Estrategias			
Matriz de relación entre metas, estrategias, actividades e indicadores.			
Recursos	Humanos	Logística	Presupuesto
Cronograma			
Evaluación, Seguimiento y Monitoreo			
Anexos			

INSTRUMENTO No. 9B Matriz de relación entre metas y actividades

Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Indicadores
--------------	--------------------	--------------------	---------------------	--------------------

HERRAMIENTA 10. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

¿Qué es? Son instrumentos para medir el grado de cumplimiento de los objetivos del centro educativo desde la perspectiva de los usuarios de los servicios.

Contienen una parte cuantitativa, para tabular y una parte cualitativa que deberá analizarse. Puede incluir nuevas preguntas o modificar algunas que usted considere para mejorar su comprensión.

¿Quién lo aplica? La aplicará el director con el apoyo del CED.

¿A quién lo aplica? A una muestra de los padres y a todos los docentes.

¿Por qué? Las encuestas proporcionan información relevante para identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

¿Para qué? Tienen el propósito de recopilar información relacionada con el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa en el marco de la gestión del centro educativo. Sirven como insumo para los planes de mejora.

MECANISMOS Se aplicarán los instrumentos en forma muestral y aleatoria a padres y madres, al menos una vez en el año. Las encuestas para docentes deben aplicarse a todos. Las encuestas deben ser anónimas.

Las encuestas de padres pueden ser entregadas a los estudiantes para ser diligenciadas en casa o entregadas en reunión de padres. Deben seleccionarse al azar (no elegir a los padres de los mejores estudiantes).

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 10A Encuesta de satisfacción de padres.
INSTRUMENTO No. 10B En cuesta de satisfacción de docentes.

FRECUENCIA Una vez al finalizar el año escolar.

RESULTADOS

Se espera poder tener información objetiva de los servicios prestados por el centro educativo, una vez que se tabulen los resultados.

Muestras recomendadas:

Estimado del tamaño de la muestra al azar de padres recomendado basado en el número de estudiantes:

25 – 250 estudiantes

Muestra de padres y madres de familia: 20

250 – 1000 estudiantes

Muestra de padres y madres de familia: 30 Más de

1000 estudiantes

Muestra de padres y madres de familia: 40

Para el caso de los docentes, deberá aplicarse al 100% en lo posible.

INSTRUMENTO No. 10A Encuesta de satisfacción dirigida a padres y madres de familia



Instrucciones: *Seleccione las casillas que corresponden a cada característica. Sólo debe marcar una casilla para cada pregunta.*

Centro educativo:

Grado del educando:

1. ¿Está satisfecho con los servicios educativos que Muy satisfecho ofrece el centro educativo?

Regularmente satisfecho

Poco satisfecho Desconozco
esa información

¿Qué aspectos de los servicios le causan satisfacción o insatisfacción en el centro educativo?

2. ¿Cree que su hijo o hija aprende en
el centro educativo?

Mucho

Regular

Poco

Nada

Explique:

¿El centro educativo favorece la participación de padres y madres de familia en la toma de decisiones?

- Mucho
- Regular
- Poco
- Nada
-

¿Cómo participa cuando hay que tomar decisiones en el centro educativo?

¿El centro educativo favorece la participación de padres y madres de familia en las actividades del centro?

- Mucho
- Regular
- Poco
- Nada
-

¿En qué tipo de actividades participa?

3

4

5. ¿Está satisfecho(a) con la labor que realiza la dirección del centro educativo?

- Mucho
- Regular
-
- Poco
- Nada

Explique:

Mucho

Regular

Poco

Nada

. ¿Está satisfecho con el trabajo que desarrollan los docentes en el centro educativo?

¿Qué valores importantes ha adquirido su hijo(a) en el centro educativo?

6

7. Cuando acude a el centro educativo para consultar Siempre me atienden bien sobre los resultados obtenidos por su(s) hijo(s) ¿es Algunas veces me atienden bien atendido correctamente? Nunca me atienden bien

Explique:

Regular

Poco

¿Está satisfecho con los recursos del centro educativo? Mucho

Nada

Explique:

¿Está satisfecho con el programa de alimentación que
Regular

Mucho brinda el centro educativo?

Poco

Nada

¿Cómo cree que el centro educativo puede mejorar los niveles de aprendizajes?

8.

9.

10. ¿Está satisfecho con los valores que el centro
Regular

Mucho educativo practica o promueve

Poco

Nada

¿Qué valores importantes ha adquirido su hijo(a) en el centro educativo?

11. ¿Está satisfecho con el estado del centro educativo (techos, paredes, servicios sanitarios, jardines, canchas, aulas, etc.)? Regular Poco

Nada

¿Cuáles le parece que están en buen estado?

¿Cuáles cree que hay que mejorar?

12. ¿Considera que sus hijos están seguros en el centro educativo? Muy seguro Casi siempre seguro
Poco seguro Inseguro

¿Cómo cree que el centro educativo puede mejorar los niveles de seguridad?

¿Considera que sus hijos reciben atención personalizada para mejorar sus aprendizajes?

Mucho
Regular
Poco Nada

¿Cómo cree que el centro educativo puede mejorar los niveles de aprendizajes?

13

14. ¿Se siente satisfecho con el rendimiento de su hijo o hija? Muy satisfecho Regularmente satisfecho Poco satisfecho
Desconozco esa información

¿En cuáles espacios curriculares (materias) se siente menos satisfecho y por qué?

15. ¿Se siente satisfecho con el uso de los recursos económicos asignados a el centro educativo?

Muy satisfecho
Regularmente satisfecho
Poco satisfecho
Desconozco esa información

¿Cuándo fue el último informe de ingresos y gastos realizado en el centro educativo?

¿Fue comprensible el informe sobre el gasto que hizo el centro educativo?

¿Quedó satisfecho (a) con el informe?

16. ¿Cómo podría apoyar a su centro educativo?

INSTRUMENTO No. 10B Encuesta de satisfacción dirigida a docentes



Instrucciones: Seleccione las casillas que corresponden a cada característica. Sólo debe marcar una casilla para cada pregunta.

Centro educativo:

Realiza adecuaciones curriculares a los Programas de Siempre estudio? Casi siempre
Algunas veces

Nunca

Si realiza adecuaciones curriculares, ¿qué le lleva a efectuar dichas adecuaciones?

1.

2. ¿Considera que la jornada laboral se cumple? Mucho

Regular

Poco Nada

¿Qué factores impiden que la jornada laboral sea utilizada para el desarrollo de clases?

Muy suficiente

Suficiente

Poco suficiente

Insuficiente

3. ¿El tiempo determinado para desarrollar los contenidos del programa de estudios en su grado es?

Si su respuesta es “poco suficiente” o “insuficiente”, ¿Qué podría hacerse para cubrir el programa de estudio?

3

4. ¿Considera que la formación recibida es necesaria para desarrollar una buena práctica pedagógica?

Totalmente

Regular

Poco

Nada

¿Qué tipo de formación ha recibido?

¿Qué tipo de formación necesita?

5. ¿Cuenta con los recursos básicos para Muchos recursos poder desarrollar sus clases?

Algunos recursos

Pocos recursos

Ningún recurso

¿Qué recursos considera indispensables para el desarrollo de sus clases?

¿Los recursos didácticos que tiene el centro educativo son utilizados en forma correcta?

- Siempre
Casi siempre
Algunas veces Nunca

Explique:

6

7. ¿Los espacios curriculares o grados que le son Siempre asignados están acordes a su especialidad? Casi siempre

- Algunas veces
Nunca

Si su respuesta es “pocas veces” o “nunca”, ¿a qué se debe el que no se le asignen espacios curriculares o grados acordes a su especialidad?

¿Considera que existe una buena comunicación entre docentes y padres/madres de familia?

- Excelente 8.
Muy buena
Buena
Regular

¿Qué mecanismos utiliza para propiciar una buena comunicación con los padres y madres de familia? a su especialidad?

9. ¿Considera que existen buenas relaciones entre los docentes y los estudiantes?

- Excelente
Muy buena
Buena
Regular

¿Qué propicia las buenas relaciones entre el personal docente y los estudiantes?

10. ¿Considera que en el centro educativo hay compañerismo y un buen clima de trabajo?

- Excelente
Muy buena
Buena
Regular

¿Qué es lo que más le gusta del clima laboral que existe en el centro educativo?

11. ¿Considera que el apoyo que brinda la dirección del centro educativo contribuye al desarrollo de sus prácticas pedagógicas?

- Mucho
- Regular
- Poco
- Nada

¿Qué tipo de apoyo necesita, por parte de la dirección del centro educativo, para mejorar el desarrollo de sus actividades educativas?

11

12. ¿El estado de la infraestructura del centro educativo permite que desarrolle sus clases en forma normal?

- Mucho
- Regular
- Poco
-
- Nada

¿Qué considera que hay que mejorar en la infraestructura del centro educativo?

13. ¿Se siente seguro dentro del centro educativo?

Casi siempre seguro

Poco seguro
Inseguro

¿Qué le da seguridad o inseguridad dentro del centro educativo?

14. ¿Los logros alcanzados son reconocidos por la comunidad educativa?

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
 Nunca

¿Cómo reconocen los logros en la comunidad educativa?

15. ¿Considera que las normas y los valores que promueve el centro educativo contribuyen al desarrollo un buen clima laboral?

Mucho
Regular
Poco
Nada

Muy seguro

¿Qué actividades que realiza en el centro educativo fomentan los valores y normas de convivencia?

16. ¿Participa en la toma de decisiones en el centro educativo? Siempre Casi siempre
Algunas veces Nunca

¿De qué formas participa? Explique

17. ¿En el centro educativo se ejecutan las actividades planificadas institucionalmente? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

Si su respuesta es “Algunas veces” o “Nunca”; ¿Por qué no se ejecutan?

18. ¿Cuándo detectan problemas en un área específica, ¿se establecen acciones para solucionar la situación detectada? Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

¿Participa en el establecimiento e implementación de acciones de mejora?

HERRAMIENTA 11. PLANES DE MEJORA POR CENTRO

¿Qué es?

Es una herramienta que permite consolidar las estrategias y acciones para desarrollar las áreas de mejora.

¿Quién lo aplica? El supervisor educativo brindará orientaciones.

¿A quién lo aplica? Lo hará el director de centro con el apoyo del CED.

¿Por qué? Todos los análisis anteriores no tendrían sentido si no se generaran acciones para resolver los problemas detectados. Los análisis deben servir para revisar las herramientas de gestión, como el PEC, para ajustarlas a la realidad.

¿Para qué?

Recursos												
Cronograma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Para definir de manera específica cuáles son las acciones que realizar para resolver las problemáticas, establecer estrategias a utilizar y tiempos para implementarlas ya sea en el centro educativo o en el aula.

Debe evitarse colocar acciones rutinarias, como “cotizar” o “hacer reuniones” y enfocarse en acciones estratégicas.

MECANISMOS

El director de centro con el CED hará un análisis de los resultados de los instrumentos anteriores y discutirán las estrategias y metas a lograr.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. II Formato para la elaboración de planes de mejora.

FRECUENCIA Una vez a mitad del año escolar y revisarlos cada año.

RESULTADOS El plan de mejora será la guía que seguir para el año siguiente y definir el POA.

Instrumento No. II Formato para la elaboración de planes de mejora

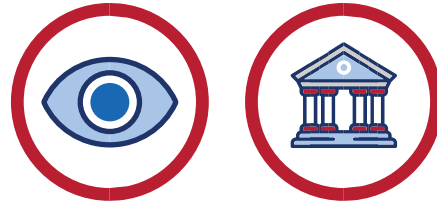


Instrucciones: *Llene el siguiente formato teniendo en cuenta las áreas de mejora priorizadas en la herramienta 8.*

Datos Generales	
Fecha:	Nombre del supervisor educativo:
Centro Educativo:	Código:
Anexos	
Lugar:	Municipio:
Zona o distrito:	Departamento:

Teléfono:		Correo:	
Nombre del director(a):		Jornada que labora:	
Áreas de mejora priorizadas			
Posibles causas			
Metas generales			
Estrategias			
Responsables			





HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN MUNICIPAL

Guía de herramientas conceptuales, instrumentos y mecanismos para la supervisión en las Direcciones Municipales de Educación.

HERRAMIENTA 12. CARACTERIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS

¿Qué es?

El contexto son los factores físicos y sociales que rodean al centro educativo. No se puede cambiar a corto plazo, pero a largo plazo los centros educativos influyen su propio contexto para mejorarlo.

¿Quién lo aplica? El director municipal o distrital con los insumos de cada centro educativo.

¿A quién lo aplica? A su municipio o distrito.

¿Por qué?

Los centros están inmersos en una realidad que los define y condiciona. Contextualizándolo es posible determinar desde dónde parte y hasta dónde pueden llegar con los recursos que tienen. Servirá para comprenderlos mejor.

¿Para qué?

Para definir los aspectos físicos, demográficos, educativos y socio económicos en el entorno de los centros educativos desde una perspectiva educativa.

MECANISMOS

Se hará una recolección de las caracterizaciones por centro educativo (Herramienta 2) y se hará el porcentaje del total.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 12A Caracterización del contexto municipal. INSTRUMENTO No. 12B Caracterización familiar del municipio.

FRECUENCIA Una vez al comienzo del año escolar o actualizando la información.

RESULTADOS Se espera tener una descripción cualitativa de los aspectos sociales de cada municipio.



Instrumento No. 12A Caracterización del contexto municipal



Instrucciones: Consolide la información de cada uno de los centros y determine el porcentaje dividiendo por la cantidad de centros y multiplicando por 100.

Variable	Característica	No. de centros	Porcentaje
1. Riesgo social	Desintegración familiar		
	Migración interna		
	Migración externa		
	Trabajo infantil		
	Pandillas		
	Narcotráfico		
	Prostíbulos/Clubes nocturnos		
	Expendios de licor		
	Juegos de azar		
	Otros ¿Cuáles? _____		
	Ninguno		
	2. Delincuencia	Robos a estudiantes	
Robos a docentes			
Robos a padres			
Saqueos al centro			
Vandalismo			
Riñas			
Asaltos			
Violaciones			
Homicidios			
Extorsiones			
Otros ¿Cuáles? _____			
Ninguno			
3. Alianzas	Sector privado	Empresas, establecimientos comerciales, etc.	
	Sector público	Municipalidad, centros de salud, etc.	
	Tercer sector	ONGD, iglesias, proyectos de cooperación, etc.	

4. Sector económico de la comunidad	Primario	Agrícola		
		Ganadero		
		Pesquero		
		Minero		
		Forestal		
	Secundario	Industrial		
		Energético		
		Manufactura		
		Construcción		

	Terciario	Transportes		
		Comunicaciones		
		Comercial		
		Turístico		
		Sanitario		
		Educativo		
		Financiero		
		Administración		
	Cuartenario	Cultural		
		Investigaciones		
		Telecomunicaciones		
	Otros	¿Cuál?		
	5. Recursos culturales/ recreativos	Museos		
Teatros				
Parques				
Otros ¿Cuáles? _____				
6. Ubicación geográfica	Rural			
	Urbana			
	Costera			

Frontera		
Zona de riesgo físico		
Aislamiento		

INSTRUMENTO No. 12B Caracterización familiar municipal



Instrucciones: *Consolide la información de cada uno de los centros y determine el porcentaje dividiendo por la cantidad de centros y multiplicando por 100.*

Datos Generales		
Fecha:	Municipio:	
Distrito:	Departamento:	
Teléfono:	Correo:	
Nombre del director(a):		
Variable	Característica	Porcentaje promedio
1. Nivel educativo de los padres	Son analfabetas	
	Están alfabetizados	
	Tienen básica completa	
	Tienen media completa	
	Tienen estudios superiores	
2. Recursos educativos en casa	Tienen televisor	
	Tienen libros	
	Tienen computadora	
	Tienen internet	
3. Vivienda	Tienen casa propia	
	Viven en casa alquilada	
	Viven en invasión	
	Viven en hacinamiento	
	Viven en vulnerabilidad	
	Viven en zona de difícil acceso	
	Se desconoce	
4. Historia escolar del educando	Con prebásica	
	Son repitentes	
	Con sobre edad	
5. Historia familiar del educando	Vive con ambos padres	
	Vive con la madre	
	Vive con el padre	
	Vive con un familiar	
6. Grupo étnico	Blanco o mestizo	

Garífuna	
Lenca	
Tawahka	
Tolupán	
Chortí	
Misquito	
Nahua	
Ninguna de las anteriores	

HERRAMIENTA 13. RECURSOS EN EL MUNICIPIO

¿Qué es?

Es un proceso de selección de la información más básica de los centros y su análisis para determinar las condiciones mínimas de operación de estos.

¿Quién lo aplica?

El director municipal o distrital con los insumos de cada centro educativo.

¿A quién lo aplica?

A cada municipio o distrito.

¿Por qué?

No se puede pedir calidad si un centro educativo no cuenta con las condiciones mínimas, que permitan a directores y docentes realizar su trabajo y en un ambiente aceptable para los estudiantes.

¿Para qué?

Para priorizar el apoyo inmediato que los centros requieran para funcionar.

MECANISMOS

Se hará un compendio de la información de cada centro educativo (Herramienta 3) y se sacarán los porcentajes del total de centros.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 13A Recursos del municipio.

INSTRUMENTO No. 13B Centros en situación de riesgo.

FRECUENCIA

Una vez al comienzo del año escolar o actualizando la información.

RESULTADOS

Se espera poder identificar aquellos centros que no tienen las condiciones mínimas de operación, para priorizarlos y gestionar los recursos necesarios o intervenciones más apropiadas para llevarlos a un nivel de operación aceptable.

INSTRUMENTO No. 13A Recursos en el municipio



Instrucciones: Tomando como base la Herramienta 3, identifique la cantidad de centros por recurso en su municipio.

Datos Generales		
Fecha:	Nombre:	
Lugar:	Municipio:	
Zona o distrito:	Departamento:	
Variable	Característica	No. centros
1. Organismo de administración	Gubernamental	
	No gubernamental	
	Otro	
2. Ubicación	Urbano	
	Urbano en zonas vulnerables	
	Rural en zonas con facilidades de comunicación	
	Rural en zonas aisladas	
	Fronterizo	
3. Número de personal directivo	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	Más de 6	
4. Número de docentes	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
	6	
	de 7 a 9	
	de 10 a 18	
	Más de 18	

5. Género de docentes	Mujeres/Hombres		
6. Composición del personal según edades	De 18 a 24		
	De 25 a 35		
	De 35 a 45		
	De más de 45		

7. Experiencia profesional docente (promedio)	0 a 1 año		
	1 a 5 años		
	Más de 6 años		
8. Número de estudiantes	0 a 25		
	26 a 180		
	181 a 360		
	361 o más		
9. Género de estudiantes	Mujeres/Hombres		
10. Número de secciones atendidas	1		
	de 2 a 5		
	de 6 a 9		
	de 10 a 18		
	Más de 18		
11. Aula informática	No tienen		
	1-5 computadoras		
	6-9 computadoras		
	10-18 computadoras		
	Más de 18 computadoras		
12. Infraestructura	Propiedad del terreno		
	Cerca perimetral		
	Aulas		
	Biblioteca		
	Laboratorio de ciencias		
	Aula de apoyo		
	Talleres		
	Canchas		
	Sala de cómputo		
	Granja		
	Huerto		
	Clínica		

	Área recreativa	
	Oficina administrativa	
	Sala de docentes	
	Bodega	
	Archivo	
	Cocina	
	Módulos sanitarios.	
	Iluminación adecuada	
	Amplitud del espacio	
	Ventilación adecuada	
	Temperatura adecuada	
	Ruido	
	Facilidad de desplazamiento	
	Techos en buen estado	
	Otras áreas	
13. Calidad de la infraestructura	En buen estado en general	
	Con áreas en mal estado	
	En mal estado, en general	
14. Servicios	Energía eléctrica	
	Sistema de aguas negras	
	Calles de acceso	
	Agua potable	
	Letrina	
	Servicios sanitarios	
	Teléfono	
	Internet	
Caseta regulada		

INSTRUMENTO No. 13B Centros en situación de riesgo



Instrucciones: *Identifique los centros educativos con menores recursos y mayor riesgo, tomando como base la Herramienta 12 y 13A.*

Zona	Centro educativo	Código	Riesgo identificado

HERRAMIENTA 14. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL MUNICIPIO

¿Qué es?

Se trata de hacer una valoración de las herramientas de gestión utilizadas en el centro o la red. Es el consolidado municipal de las herramientas de gestión.

¿Quién lo aplica? El director municipal o distrital con los insumos de cada centro educativo.

¿A quién lo aplica? A cada municipio o distrito.

¿Por qué?

Porque las herramientas deben ser construidas con enfoque participativo y tienen fines específicos que deben estar acordes a los procesos que se supervisan.

¿Para qué?

No se trata de revisar papeles, sino de analizar la forma de construcción e implementación de estas.

MECANISMOS Se organizarán los centros por red y se ponderará de acuerdo con las evaluaciones de las herramientas de gestión evaluadas (Herramienta 4).

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No.14 Matriz de valoración de las herramientas de gestión.

RESULTADOS Valoración de las herramientas de gestión.

INSTRUMENTO No.14 Matriz de valoración de las herramientas de gestión



Instrucciones: *Tomando como base la Herramienta 4 a todos los centros de su municipio, traslade cada valor a este instrumento. Tenga en cuenta que debe agruparlos por red.*

Código	Nombre de centro	Nombre red	PEC	POA	PES

HERRAMIENTA 15. CONSOLIDADO DE LOS PROCESOS DEL MUNICIPIO

¿Qué es?

Se trata de identificar aquellas debilidades que más retrasan la posibilidad de convertir a el centro educativo en un espacio de oportunidades de aprendizaje para el estudiantado y aquellas fortalezas que pueden potenciarse para mejorar las prácticas pedagógicas.

¿Quién lo aplica? El director municipal o distrital con los insumos de cada centro educativo.

¿A quién lo aplica? A cada municipio o distrito.

¿Por qué?

Porque la intervención de la supervisión deberá enfocarse en encontrar estrategias que permitan fortalecer las debilidades y potenciar las fortalezas de los centros.

¿Para qué? Para plantear de manera acertada los planes de atención de la supervisión.

MECANISMOS Contrastando las valoraciones de los procesos de los centros (Herramienta 5). Para ello no basta la observación, hay que realizar un análisis exhaustivo de los procesos abajo descritos. Debe concentrarse en las evidencias de los procesos: planes de aula, muestras de evaluaciones, certificados de calificaciones, etc. Aquí debe entrevistarse a directores, docentes, estudiantes, exestudiantes, padres y madres, miembros de la comunidad, líderes, etc.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No.15 Matriz de valoración del promedio de procesos de los centros.

FRECUENCIA Una vez al finalizar la recolección de las herramientas en cada centro educativo.

RESULTADOS Valoración de todos los procesos del centro educativo. Detección de fortalezas y debilidades de los centros.

INSTRUMENTO No. 15 Matriz de valoración del promedio de procesos de los centros



Instrucciones: Saque un promedio de los valores obtenidos al analizar el 100% de los centros educativos de su municipio, tomando como base los promedios de la Herramienta 5.

Datos Generales		
Fecha:		
Lugar:	Municipio:	Distrito:
Departamento:		
Zona o distrito:	Teléfono:	Correo:
Nombre del director(a) municipal:		
Formación académica:		
Listado de centros educativos:		
1. Procesos administrativos		Promedio municipal
1.1 Recursos físicos		
1.2 Alimentación escolar		
1.3 Talento Humano		
2. Procesos financieros		Promedio municipal
2.1 Presupuesto		
2.2 Registro		
2.3 Manejo		
3. Procesos comunitarios		Promedio municipal
3.1 Comunidad		
3.2 Asociación de Padres de Familia		
3.3 Consejo Educativo de Desarrollo		
3.4 Consejo de docentes		
3.5 Gobierno estudiantil		
3.6 Inclusión y género		
3.7 Riesgo		
3.8 Escuela para padres		
3.9 Comités de mantenimiento		
4. Procesos pedagógicos		Promedio municipal
4.1 Acceso y trayectoria		
4.2 Planificación curricular		
4.3 Evaluación curricular		

4.4 Práctica pedagógica	
4.5 Desarrollo docente	
4.6 Ambiente social	
5. Procesos de Aula	Promedio municipal
5.1 Planificación	
5.2 Metodología	
5.4 Evaluación educativa	
5.4 Administración de aula	

HERRAMIENTA 16. ÁREAS DE MEJORA Y FORTALEZAS EN EL MUNICIPIO

¿Qué es? Se trata de identificar las áreas de mejora y fortalezas de grupos de centros.

¿Quién lo aplica? El director municipal o distrital.

¿A quién lo aplica? A los centros educativos del municipio o distrito.

¿Por qué?

El hecho de que compartan un territorio, una identidad o simplemente por factores sociológicos, acarrea que algunos centros tendrán problemas comunes.

¿Para qué?

Para abordar de manera efectiva las problemáticas detectadas.
Para compartir experiencias de éxito.

MECANISMOS Para poder establecer las áreas de mejora, ya se debieron analizar las fortalezas y debilidades de cada centro educativo (Herramienta 6). En este momento deben priorizarse aquellas que afectan a una mayor población. Se puede hacer mediante una reunión con un representante de cada sector: directivo, docente, estudiantes, etc.

Las debilidades encontradas conducirán a identificar áreas de mejora. Las fortalezas, a su vez podrán servir para seleccionar las buenas prácticas.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 16 Fortalezas y debilidades por centro.

FRECUENCIA Una vez a mediados el año escolar.

RESULTADOS Cuadro de áreas de mejora para elaborar el Plan de Supervisión

INSTRUMENTO No. 16 Fortalezas y debilidades por municipio



Instrucciones: *Haga una síntesis, centro por centro, de sus fortalezas y debilidades.*

Código	Nombre red/centro	Fortalezas	Debilidades

HERRAMIENTA 17. CONSOLIDADO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN MUNICIPAL

¿Qué es? Determinar las necesidades de formación de directores y docentes del municipio.

¿Quién lo aplica? El director municipal o distrital con los insumos de cada centro educativo.

¿A quién lo aplica? A todo el municipio o distrito.

¿Por qué?

Aunque todos los centros son distintos, cuando comparten un territorio, problemáticas y aspiraciones, pueden trabajar juntos para fortalecer sus aspiraciones.

¿Para qué?

Para fortalecer la identidad de cada zona o municipio, rescatar y potenciar aquellos elementos propios de su cultura para el abordaje de problemas comunes.

MECANISMOS Deben identificarse las demandas de formación continua de directores y docentes (Herramienta 7), esto puede hacerse con una encuesta.

INSTRUMENTOS Instrumento No. 17 Inventario de necesidades de formación.

FRECUENCIA Una vez al comienzo del año escolar o actualizando la información.

RESULTADOS Se espera la elaboración de un plan de formación por municipio.

INSTRUMENTO No. 17 Inventario de necesidades de formación



Instrucciones: De acuerdo con lo reportado en la Herramienta No.7, identifique las temáticas y la frecuencia de los temas que demandan los docentes y directores.

Centro educativo	Temáticas	Frecuencia	Cantidad de directores o docentes

HERRAMIENTA 18. PLAN EDUCATIVO DE SUPERVISIÓN MUNICIPAL

¿Qué es?

Es un documento de planificación del accionar de la supervisión hacia los centros educativos y comunidades educativas.

¿Quién lo aplica? El equipo de supervisión departamental.

¿A quién lo aplica? El director municipal.

¿Por qué?

Así como los centros educativos desarrollan sus planes de mejora, el agente que brinde la supervisión debe establecer sus objetivos y metas y determinar el mejor camino para obtenerlas.

¿Para qué? Para organizar los recursos temporales, físicos, logísticos y demás que le permitan organizar sus actividades en función de la mejora de los centros educativos.

MECANISMOS Si bien los procesos de construcción del plan deben ser compartidos, es poco probable desarrollar este instrumento mediante reuniones o asambleas. Aquí el director debe tratar de plasmar su experiencia y conocimiento de modo que refleje lo más realmente posible, las necesidades detectadas en los centros.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 18A Formato de plan de supervisión.
INSTRUMENTO No. 18B Formato de plan de supervisión.

FRECUENCIA Una vez al final del año escolar.

RESULTADOS Al final se espera que el plan de supervisión contemple las acciones que la supervisión debe realizar en función de la mejora interna de los centros.

- Análisis de las fortalezas y debilidades de los centros.
 - Elaboración de la estrategia de atención.
 - Elaboración de cronograma de actividades.

INSTRUMENTO No. 18A Formato de plan educativo de supervisión municipal



Instrucciones: *Complete el siguiente formato, teniendo como base los análisis realizados en su municipio.*

Centro educativo	
Portada	
Presentación	
Enfoque de trabajo	
Contexto en que se desarrollará	
Objetivos	

Metas generales	
Organización de los centros	
Estrategias	
Matriz de relación entre objetivos, metas, estrategias, actividades e indicadores de logros de atención diferenciadas.	
Recursos	
Cronograma	
Anexos	

INSTRUMENTO No. 18B Matriz de relación entre objetivos y actividades



Instrucciones: *Detalle los objetivos y metas, con las actividades que debe realizar durante el año, así como los indicadores que espera que deben mejorar.*

HERRAMIENTA 19. TABLERO DE INDICADORES DEL MUNICIPIO

Objetivos	Metas	Estrategias	Actividades	Responsables	Indicadores	Forma de verificación

¿Qué es?

Conjunto de indicadores organizados lógicamente, que permitirán revisar periódicamente los resultados de los centros.

¿Quién lo aplica? El director municipal con los insumos de cada centro educativo.

¿A quién lo aplica? A los centros educativos del municipio.

¿Por qué? Porque la supervisión no tiene sentido si los resultados de los centros no mejoran en su conjunto.

¿Para qué? Para establecer, objetivamente, si las acciones realizadas están dando los resultados esperados

MECANISMOS

Periódicamente deben medirse los indicadores del tablero de indicadores y analizar su tendencia. Para ello deben tomarse datos sólo de tipo cuantitativo (estadísticas), aquí las valoraciones subjetivas no cuentan.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 19 Tablero de indicadores.

RESULTADOS

El tablero de indicadores servirá como un permanente semáforo que permitirá visualizar los cambios positivos o negativos que se están presentando por área geográfica.

FRECUENCIA Al menos dos veces en el año.

RECOMENDACIONES Verificar las mediciones de los censos de manera muestral. Por ejemplo, constatar la asistencia en primer grado yendo a contar, en el momento de la visita, cuántos estudiantes hay.

Revisar de manera permanente los indicadores e ir ajustándoles, pero sin borrar los datos históricos.

Construir gráficos de líneas (histogramas) para observar los cambios en el tiempo.

EVIDENCIAS Como es una evaluación de resultados, debe contarse con estadísticas oficiales, como datos de matrícula, datos del municipio, etc.

INSTRUMENTO No. 19 Tablero de indicadores municipal



Instrucciones: *Identifique en los centros educativos la cantidad de docentes o estudiantes que cumplen el indicador y establezca la población total en cada caso. Luego divida según se indica para determinar los porcentajes.*

Área geográfica: zonas, asentamientos, etc.

Listado de centros que comprende:

	A	B	
Indicador	Cantidad que cumple el indicador	Población total en este indicador	Porcentaje $\frac{A}{B} \times 100$
ÁMBITO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO			
Número de docentes que imparten espacios curriculares de su especialidad			
Cantidad de docentes que han recibido formación continua			
ÁMBITO COMUNITARIO			
Cantidad de educandos matriculados			
Número de educandos que han desertado del centro educativo			
Número de educandos identificados en situación de riesgo de deserción del centro educativo			
ÁMBITO PEDAGÓGICO			
Número de educandos en riesgo de exclusión			
Número de educandos que asisten a clase			
Número de educandos con sobre edad			
Número de educandos reprobados			







HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN DEPARTAMENTAL

Guía de herramientas conceptuales, instrumentos y mecanismos para la supervisión en las Direcciones Departamentales de Educación.

HERRAMIENTA 20. PROCESOS DE LA DIRECCIÓN MUNICIPAL

¿Qué es?

Se trata de identificar analizar los procesos que desarrollan las direcciones municipales que tienen mayor incidencia en la mejora de los centros educativos de su municipio.

¿Quién lo aplica? El equipo de supervisión departamental.

¿A quién lo aplica? A la dirección municipal o distrital.

¿Por qué? La gestión de las direcciones municipales es clave en las tareas de supervisión porque son los agentes institucionales más cercanos al centro educativo.

¿Para qué? Para orientar y potenciar el trabajo de las direcciones departamentales.

MECANISMOS Analizando los procesos que se desarrollan en el interior de las direcciones municipales y contratándolos con los procesos en los centros y los indicadores educativos. Luego consolidando los resultados por proceso.

Identificando aquellos procesos más débiles y los más fuertes.

INSTRUMENTOS INSTRUMENTO No. 20A Matriz de valoración de los procesos de la Dirección Municipal.

INSTRUMENTO No. 20B Consolidado de procesos a nivel municipal. INSTRUMENTO No. 20C Identificación de debilidades y fortalezas.

FRECUENCIA

Valoración de todos los procesos de la Dirección Municipal.

Detección de fortalezas y debilidades de la Dirección Municipal.

RESULTADOS Valoración de todos los procesos en las aulas.

CALIFICACIÓN	Criterios	Puntaje
	No aplica. Cuando la actividad no corresponde al centro educativo, en este caso no se pondera ni afecta el promedio.	N/A
	Que la actividad, tarea o producto se conoce, pero no responde a la pregunta.	1
	Que la actividad, tarea o producto se conoce, pero sin la estructura organizacional apropiada y sin un procedimiento diseñado ni evidencias.	2
	Que la actividad, tarea o producto se conoce, se cuenta con la estructura organizacional apropiada, pero sin un procedimiento diseñado y con solo algunas evidencias.	3



Que la actividad, tarea o producto se conoce, se cuenta con la estructura organizacional apropiada y se está produciendo bajo un procedimiento diseñado, pero no validado, ni aprobado, pero hay evidencias.

4

Que la actividad, tarea o producto se conoce, se cuenta con la 5 estructura organizacional apropiada y se está produciendo bajo un procedimiento validado, aprobado, satisfactorio y con evidencias claras.

EVIDENCIAS Como es una evaluación de procesos, debe contarse con pruebas como listados de asistencia, muestras de trabajos o evaluaciones, fotografías, carteles, planos, archivos, etc.

INSTRUMENTO No. 20A Matriz de valoración de los procesos de la Dirección Municipal



Instrucciones: Asigne un valor de 0 a 5 según corresponda, o N/A si no aplica al caso.

Datos Generales			
Fecha:		Nombre del supervisor educativo:	
Lugar:		Municipio:	
Departamento:			
Barrio/colonia:		Teléfono:	Correo:
Nombre del director(a) municipal:			
Formación académica:			
No.	Proceso/ Componente	Descriptor	Puntaje
I. Procesos administrativos-financieros			
I.1 Materiales		Promedio (suma de puntajes entre 15)	
I.1.1	Inventario	¿La Dirección Municipal entrega y recibe materiales a través de actas de entrega y recepción?	
I.1.2	Actualización	¿La Dirección Municipal tiene los inventarios actualizado de bienes nacionales, según la SEFIN?	
I.1.3	Libros de texto	¿La Dirección Municipal asegura mediante gestión que los centros educativos cuentan con libros de textos acorde a matrícula?	
I.1.4	Equipamiento	¿La Dirección Municipal gestiona para que los centros educativos cuenten con equipo, material y herramientas?	
I.1.5	Uso de equipo	¿La Dirección Municipal tiene un mapeo de los centros educativos que tiene y usan equipo, material, maquinaria y herramientas?	



I.2 Merienda Escolar		Promedio (suma de puntajes entre 6)	
1.2.1	Centros beneficiados	¿La Dirección Municipal asegura que los centros educativos son atendidos con alimentación escolar?	
1.2.2	Almacenamiento	¿La Dirección Municipal verifica que los centros educativos cuentan con área adecuada para almacenamiento?	
1.2.3	Condiciones	¿La Dirección Municipal gestiona para que los centros educativos cuenten con área de preparación y consumo de alimentos?	
1.2.4	Comités	¿La Dirección Municipal cuenta con las nóminas que el comité de merienda escolar este organizado y funcionando?	
1.2.5	Informes	¿La Dirección Municipal elaboran y presentan informe consolidado de alimentación escolar de manera oportuna?	
1.2.6	Registro de proveedores y donantes	La Dirección Municipal cuenta con inventario de proveedores y donantes?	

I.3 Servicios Básicos		Promedio (suma de puntajes entre 2)	
1.3.1	Servicios	¿La Dirección Municipal da seguimiento a los centros educativos para que tengan los servicios básicos?	
1.3.2	Proyectos de mejora	¿La Dirección Municipal da seguimiento a los centros educativos que implementan proyectos de mejora en los servicios básicos?	
I.4 Talento humano		Promedio (suma de puntajes entre 13)	
1.4.1	Asistencia	¿La Dirección Municipal verifica que los directores de centro estén presentes en el CE, prestando el servicio?	
1.4.2	Congruencia	¿La Dirección Municipal verifica la asignación de docentes es congruente en relación con la matrícula?	
1.4.3	Reubicación	¿La Dirección Municipal identifica y realiza reubicaciones de acuerdo con ley?	
1.4.4	Capacitación	¿La Dirección Municipal gestiona y desarrolla procesos de capacitación a los docentes de su municipio?	
1.4.5	Carpeta docente	¿La Dirección Municipal cuenta con expedientes de docentes actualizado por áreas de especialización?	
1.4.6	Carpeta administrativa	Carpeta administrativa ¿La Dirección Municipal cuenta con expedientes de personal administrativo y de servicio civil actualizado?	
I.5 Gestión institucional		Promedio (suma de puntajes entre 6)	
1.5.1	Alianzas	¿La Dirección Municipal cuenta con convenios, alianzas, instituciones cooperantes, ONG, para el desarrollo de los servicios educativos?	

1.5.2	Indicadores estratégicos	¿La Dirección Municipal da seguimiento al cumplimiento de indicadores estratégicos?	
1.5.3	Plan de mejora municipal	¿La Dirección Municipal cuenta con plan de mejora, según indicadores educativos?	
1.5.4	Planes de mejora de centros	¿La Dirección Municipal da seguimiento al cumplimiento a los planes de mejora de los centros?	
1.5.5	Instrumentos de gestión institucional	¿La Dirección Municipal cuenta con los instrumentos de gestión (PEI-PESE, POA y Cronograma de actividades)?	

1.5.6	Instrumentos de gestión de centros	¿La Dirección Municipal da seguimiento a los instrumentos de gestión?	
1.5.7	Legalización de terrenos	¿La Dirección Municipal tiene mapeo de terrenos legalizados a nombre de la Secretaría de Educación?	
1.5.8	Promoción	¿La Dirección Municipal implementa estrategias de promoción de las ofertas educativas?	
1.5.9	Dictamen	¿La Dirección Municipal elabora dictamen para apertura de centros educativos?	
1.6 Presupuesto		Promedio	
(suma de puntajes entre 6)			
1.6.1	Elaboración de presupuesto	¿La Dirección Municipal elabora y actualiza el presupuesto de acuerdo con su POA?	
1.6.2	Asignación	¿La Dirección Municipal tiene asignación presupuestaria de la corporación municipal para educación?	
1.6.3	Ejecución	¿En la Dirección Municipal el uso y manejo de los fondos se ejecutan según lo planificado?	
1.6.4	Rendición de cuentas	¿La Dirección Municipal da seguimiento a los centros educativos para que tengan los servicios básicos?	
1.6.5	Inventario de estructuras	¿La Dirección Municipal da seguimiento a los centros educativos que implementan proyectos de mejora en los servicios básicos?	
1.6.6	Libros	¿La Dirección Municipal cuenta con libros de controles financieros?	
1.7 Implementación del PEC/PER		Promedio (suma de puntajes entre 5)	
1.7.1	SIARED	¿La Dirección Municipal tiene todos sus centros educativos incorporados al SIARED?	

1.7.2	Verificación de la aprobación de los PER y proyectos específicos	¿La Dirección Municipal verifica que todos sus centros educativos que ejecutan su proyecto educativo de centro?	
1.7.3	Funcionalidad de las estructuras de participación comunitaria	¿La Dirección Municipal verifica que las instancias de participación comunitaria colaboraron en la elaboración e implementación del PEC/PER?	
1.7.4	Aplica instrumentos de implementación del PEC/PER	¿La Dirección Municipal realiza seguimiento y monitoreo a los proyectos específicos establecidos en el PEC/PER?	
1.7.5	Revisión de proyectos específicos en sus diferentes componentes	¿La Dirección Municipal verifica que todos los centros educativos actualizan sus proyectos específicos-educativos?	

2. Procesos comunitarios

2.1 Asociación de Padres de Familia (APF) Promedio (suma de puntajes entre 14)

2.1.1	Nóminas registradas	¿La Dirección Municipal verificación el POA y nómina de las APF de todos los centros educativos?	
2.1.2	Organización	¿La Dirección Municipal verifica que todas las APF están organizadas y son funcionales?	
2.1.3	Reglamento interno	La Dirección Municipal verifica que todas las APF de los centros cuentan con su reglamento interno para su respectivo funcionamiento?	
2.1.4	Ejecución del POA	¿La Dirección Municipal verifica que todas las APF ejecutan proyectos productivos incorporados en el POA?	

2.2 Escuela para padres y madres Promedio (suma de puntajes entre 2)

2.2.1	Planes	¿La Dirección Municipal tiene los planes elaborados de escuela para padres en el SACE?	
2.2.2	Temáticas	¿La Dirección Municipal verifica el desarrollo de la temática en la escuela para padres?	

2.3 Consejo Educativo de Desarrollo Promedio (suma de puntajes entre 15)

2.3.1	Organización	¿La Dirección Municipal verifica que todos los CED están organizados y son funcionales en el municipio?	
2.3.2	Plan de gestión	¿La Dirección Municipal da seguimiento a las actividades programadas de los CED?	

2.3.3	Funcionalidad de CED	¿La Dirección Municipal coordina con los CED el cumplimiento de los resultados educativos del centro educativo?	
2.3.4	Veeduría	¿La Dirección Municipal participa como veedor social en el proceso educativo?	
2.3.5	Coordinación de actividades con gobierno local y COMDE	¿La Dirección Municipal verifica que todos los CED están coordinando acciones con gobierno local, ONG y COMDE?	
2.4 Gobiernos estudiantiles		Promedio (suma de puntajes entre 2)	
2.4.1	Organización	¿La Dirección Municipal verifica que todos los gobiernos estudiantiles están organizados en el municipio?	
2.4.2	Ejecución	¿La Dirección Municipal verifica que todos los gobiernos estudiantiles están ejecutando su plan de trabajo?	
2.5 Alianzas estratégicas		Promedio (suma de puntajes entre 2)	
2.5.1	Coordinación	La Dirección Municipal está coordinando actividades con gobierno local y ONG?	



2.5.2	Campañas de salud	¿La Dirección Municipal acompaña el desarrollo de campañas de salud?	
-------	-------------------	--	--

3.3.5	Acompañamiento	¿La Dirección Municipal desarrolla procesos de acompañamiento docente en el aula de clase?	
3.3.6	Profesionalización	¿La Dirección Municipal promueve la participación de docentes en proceso de profesionalización?	
3.3.7	Seguimiento e implementación relacionada a capacitaciones recibidas	¿La Dirección Municipal implementa procesos de capacitación docente, según necesidad identificada?	

3.4 Estrategias didáctico-pedagógicas		Promedio (suma de puntajes entre 4)	
3. Procesos pedagógicos			
3.1 Planificación		Promedio (suma de puntajes entre 5)	
3.1.1	Planificación y aplicación de DCNB	¿La Dirección Municipal verifica que todos los docentes planifican y ejecutan según el DCNPB, DCNB o al DCNM y estándares educativos?	
3.1.2	Herramientas del DCNPB, DCNB o DCNM	¿La Dirección Municipal facilita las herramientas curriculares del DCNPB, DCNB o al DCNM a los centros educativos?	
3.1.3	Cumplimiento de PEC	¿La Dirección Municipal da seguimiento al cumplimiento de los PEC en los centros educativos?	
3.1.4	Inducción	¿La Dirección Municipal da inducción a docentes en temas de planificación?	
3.1.5	Implementación	¿La Dirección Municipal verifica la implementación curricular en el aula de clase?	
3.2 Supervisión pedagógica		Promedio (suma de puntajes entre 4)	
3.2.1	Supervisión	¿La Dirección Municipal planifica y realiza supervisión regularmente?	
3.2.2	Indicadores	¿La Dirección Municipal verifica el cumplimiento de indicadores educativos de su municipio?	
3.2.3	Enfoques	¿La Dirección Municipal verifica la aplicación de los diferentes enfoques pedagógicos educativos?	
3.2.4	PES	¿La Dirección Municipal verifica los PES de cada centro en su municipio?	
3.3 Formación docente		Promedio (suma de puntajes entre 7)	
3.3.1	Plan de mejora profesional	¿La Dirección Municipal promueve encuentros pedagógicos de docentes para la vinculación de los niveles?	
3.3.2	Buenas prácticas	¿La Dirección Municipal identifica CE con buenas prácticas educativas?	
3.3.3	Desempeño	¿La Dirección Municipal promueve e incentiva el buen desempeño docente?	
3.3.4	Capacitación	¿La Dirección Municipal desarrolla procesos de capacitación docente, según necesidad identificada?	

3.4.1	Desempeño docente	¿La Dirección Municipal verifica que todos los CE presentan y ejecutan planes de mejora de aula?	
3.4.2	Tiempo efectivo	¿La Dirección Municipal da seguimiento al cumplimiento del tiempo efectivo de clase?	
3.4.3	Horario	¿La Dirección Municipal verifica el cumplimiento de horario de clases en los CE?	
3.4.4	Buenas ráticas de (sistematización)	¿La Dirección Municipal identifica con buenas prácticas educativas?	
3.5 Evaluación de procesos		Promedio (suma de puntajes entre 3)	
3.5.1	Evaluación de los aprendizajes	¿La Dirección Municipal da seguimiento y tiene los análisis de los resultados en resumen del proceso de evaluación?	
3.5.2	Acuerdos	¿La Dirección Municipal verifica la aplicación de los acuerdos de evaluación establecidos por la SE?	
3.5.3	Plan de mejora institucional	¿La Dirección Municipal verifica la elabora plan de mejora, según resultados de la evaluación?	

INSTRUMENTO No. 20B Consolidado de procesos a nivel municipal



Instrucciones: *Traslade los valores promedio del instrumento 20A.*

Procesos	Promedio
1. Procesos administrativos-financieros	
1.1 Materiales	
1.2 Merienda Escolar	
1.3 Servicios Básicos	
1.4 Talento humano	
1.5 Gestión Institucional	
1.6 Presupuesto	
1.7 Implementación del PEC/PER	
2. Procesos comunitarios	
2.1 Asociación de Padres de Familia	
2.2 Escuela para padres y madres	
2.3 Consejo Educativos de Desarrollo	
2.4 Gobiernos estudiantiles	
2.5 Alianzas estratégicas	
3. Procesos pedagógicos	

3.1 Planificación	
3.2 Supervisión pedagógica	



MECANISMOS Durante las visitas o comunicaciones con directores y docentes, se les solicitará la sistematización de las buenas prácticas. Mediante un cuidadoso análisis, el equipo de supervisión valorará cuáles prácticas podrían tener un mayor impacto desde la perspectiva de las políticas educativas que se implementan.

INSTRUMENTOS Utilizará una tabla como la que aparece abajo para evaluar la buena práctica y visitará al docente o director que la implementa para constatar su efectividad. INSTRUMENTO No. 21 Ficha para la difusión de las buenas prácticas.

RESULTADOS

El tablero de indicadores servirá como un permanente semáforo que permitirá visualizar los cambios positivos o negativos que se están presentando por área geográfica.

FRECUENCIA Una vez en el año.

RECOMENDACIONES

Se espera tener un mapa de buenas prácticas en los distritos, municipios, o departamentos, clasificadas en los ámbitos establecidos, por espacios curriculares o por problemáticas a resolver.

EVIDENCIAS

El agente que desarrolle la labor de supervisión debe tener preser tipo didáctico (en el aula), cuáles son de tipo comunitario (impactan en la cor carácter admir

Tabla de valoración de buenas prácticas

Criterios	Nivel de desarrollo			
	Nulo	Bajo	Medio	Alto
Fundamentación teórica	No tiene.	Basada en la experiencia.	Basada en investigaciones.	Basada en investigaciones y de acuerdo con la Plan Educativo.
Pertinencia	No se tuvieron en cuenta a los beneficiarios.	Se intentó clasificar a los beneficiarios.	Se intentó clasificar a los beneficiarios.	Se hicieron acciones de focalización a beneficiarios mediante diagnósticos.
Innovación	Es réplica de una parecida.	Cuenta con algunos elementos nuevos.	No se conocen experiencias similares.	La práctica ha sido reconocida por terceros como innovadora.
Replicabilidad	Sólo aplicable a la institución.	Se ha sistematizado.	Existen mecanismos para asegurar su replicabilidad.	Se han realizado réplicas con éxito en otras instituciones.



Impacto	Resultados ocasionales.	Resultados positivos, pero no sostenidos.	Resultados positivos y sostenidos en la institución.	Resultados positivos y sostenidos en otras instituciones.
Tiempo de práctica	Reciente.	Al menos un año.	Entre uno y dos años.	Más de dos años.

INSTRUMENTO No. 21 Ficha para la difusión de las buenas prácticas



Instrucciones: Con base en la tabla anterior, determine las buenas prácticas reportadas en las aulas o centros educativos de su departamento, para sistematizarlas y compartirlas.

Nombre de la práctica:		
Centro educativo:		
Medio que utilizar:	<input type="checkbox"/> Focopias/impresos. <input type="checkbox"/> Páginas web <input type="checkbox"/> Portales <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Mensajes de texto <input type="checkbox"/> Power Point <input type="checkbox"/> Otros	Descripción del medio:
Indicadores para el monitoreo:	<input type="checkbox"/> Del ámbito administrativo <input type="checkbox"/> Del ámbito comunitario <input type="checkbox"/> De ámbito pedagógico	Indicadores seleccionados:
Fechas previstas de intercambio:	Mes:	Días:
Lugar del intercambio:	Municipio:	Sede:
Perfil de quienes deben participar:		
Escuelas que participan:	Anfitriones:	Asistentes:
Responsables de su sistematización:	Nombre:	Datos de contacto:
Recursos necesarios:		
Observaciones:		

BIBLIOGRAFÍA

- Allison, Shaun. Harbour , Michael. The Coaching Toolkit. A Practical Guide for Your School. SAGE Publications Ltd, 2009. London. England.
- CLAD. Carta iberoamericana de calidad en la gestión pública. San Salvador, 2008.
- Consorcio universitario para la educación inclusiva. *Index for inclusion*. Una guía para la evaluación y mejora de la educación inclusiva. Sf.
- CUREE. Centre for the Use of Research and Evidence in Education. National Framework for Mentoring and Coaching. Sf.

- Darling-Hammond, L.; LaPointe, M.; Meyerson, D.; Orr, M. T. & Cohen, C. Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs. Stanford, CA. 2007
- Darling-Hammond, Linda. El derecho de aprender. Ariel educación. 1997.
- Delling, R.M. Distant study as an opportunity for learning. The system of distance education, ICCE, 58-59. Malmö, Hermods. 1975
- Freinet, Célestin. Técnicas Freinet de la escuela moderna. Siglo XXI editores. 1999.
- FUNDIBEQ. Glosario de términos. 2005.
- Instituto de Estadística de la UNESCO. Clasificación Internacional Normalizada de la Educación. CINE 2013.
- Ministerio de administraciones públicas. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública, Modelo EFQM de Excelencia. Madrid, 2006.
- Moncada, G. y Alas, M. Estudio sobre el impacto y necesidades de capacitación de docentes de educación básica en relación con el CNB. Honduras. 2010
- Morin, Edgar. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Santillana. UNESCO. 1999.
- Murillo, J. (Coord.) La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión Internacional del Estado del Arte. Convenio Andrés Bello. Bogotá. 2005
- Ochoa, Carlos Arturo. Estrategia de mejora interna de los centros. MINED. San Salvador. 2012. En prensa.
- Orlich, Harder, Callahan, Kauchak, Pendergrass, Keogh, Gibson. Técnicas de enseñanza. Limusa. 1999
- PREAL. Informe de progreso educativo Honduras. 2017.
- Secretaría de Educación (2007). República de Honduras. Estándares Educativos Nacionales.
- Secretaría de Educación (2011). República de Honduras. Factores y estrategias asociados con el aprendizaje escolar.
- Secretaría de Educación (2015a). Evaluación de Desempeño Docente 2015. Dirección General de Currículo y Evaluación DGCE.
- Secretaría de Educación (2015). Informe Nacional de Rendimiento Académico.
- Secretaría de Educación (2015). República de Honduras. Informe Nacional de rendimiento académico.
- Secretaría de Educación (2015). Sistema Educativo Hondureño en Cifras: Periodo Académico 2015.
- Secretaría de Educación. República de Honduras. Estándares Educativos Nacionales. 2007.
- Secretaría de Educación. República de Honduras. Factores y estrategias asociados con el aprendizaje escolar. 2011.
- Secretaría de Educación. República de Honduras. Informe Nacional de rendimiento académico. 2016.
- Secretaría de Educación. República de Honduras. Programaciones Educativas Nacionales. Español y matemáticas.

- Senge, Peter, *La Quinta Disciplina, Escuelas que Aprenden*. Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2002.
- Sewart, D. Distance teaching: a contradiction in terms? *Teaching at a Distance*, 19. 1981
- Slavin, Robert E. Salas de clase efectivas, escuelas efectivas: plataforma de investigación para una reforma educativa en América Latina. PREAL. Sf.
- Solís, Mario Alas. Moncada, Germán Edgardo. El currículo nacional básico en el aula: Disponibilidad, uso, valoración e impacto de los materiales educativos alineados con el DCNB. Secretaría de Educación. CIDEH. 2006-2008.
- Solís, Mario Alas. Moncada, Germán Edgardo. El tercer ciclo de educación básica: Línea base respecto a implementación del DCNB y Factores asociados con el rendimiento académico. Secretaría de Educación. CIDEH. 2009.
- Stufflebeam, Daniel L. Shinkfield Anthony J. *Evaluation Theory, Models, & Applications*. John Wiley and Sons.
- Transformemos Honduras. Análisis horas efectivas de clase. S/f. URL: <http://transformemoshonduras.com/org/2016/12/15/directores-ausentes-y-aulas-sin-maestros-reporta-estudio-de-transformemos-honduras/>

- UNESCO. (Comisión Delors) La educación encierra un tesoro. Santillana. España. 1996
- UNESCO. 2008. SERCE, Segundo estudio regional comparativo y explicativo. Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y El Caribe. Reporte técnico. Santiago de Chile, Chile. Sf.
- UNICEF. Educación en situaciones de emergencia y desastres: Guía de preparativos para el sector educación. s/f
- UNICEF. Los múltiples rostros de la pobreza infantil en Honduras: un desafío prioritario. 2016.



HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

Se imprimió en (nombre de la imprenta) Lugar (lugar en donde se imprimió) en el mes
_____ del año _____

Su tiraje consta de ## de ejemplares



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



República de Honduras
Secretaría de Educación

**GOBERNABILIDAD
LOCAL HONDURAS**

**HERRAMIENTAS PARA LA
SUPERVISIÓN EDUCATIVA**