

ÍNDICE

OBJETIVOS GENERALES	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
BREVE PRESENTACIÓN	7
Tema.....	7
Propósito de la introducción	8
Breve descripción	8
Competencias a promover	9
Metodología para el éxito	9
<i>Unidad didáctica 1. GESTIÓN DE RECURSOS EN INSTITUCIONES DE TRATAMIENTO EDUCATIVO DE LA DIVERSIDAD</i>	11
Resumen de la Unidad 1	12
Desarrollo de la Unidad 1	12
1. Instituciones para el tratamiento educativo de la diversidad	12
1.1. Rasgos propios de una institución social.....	13
1.2. Instituciones educativas para el tratamiento de la diversidad	13
1.3. Recursos necesarios para el tratamiento educativo de la diversidad.	14
2. Gestión de recursos materiales	14
2.1. Recursos financieros.....	15
2.2. Entorno, edificio e instalaciones	15
2.3. Mobiliario	16
2.4. Material didáctico	17
3. Gestión de recursos personales.....	19
3.1. Profesorado.....	20
3.2. Servicios de apoyo.....	21
3.3. Órganos personales y colegiados.....	21
3.4. Padres de los estudiantes	22
4. Gestión de recursos organizativos	22
4.1. Normalización	23
4.2. Intervención temprana.....	23
4.3. Interrelación escuela-familia-comunidad y entorno social	24
4.4. Intervención de todos los estudiantes	25
4.5. Implicación de todos los miembros de la institución	26
4.6. Flexibilización de agrupamientos de estudiantes	27

5. Gestión de recursos didáctico-metodológicos.....	27
5.1. Adaptaciones curriculares	27
5.2. Intervención interdisciplinar	29
5.3. Trabajo en equipo de profesionales y estudiantes.....	29
5.4. Aceptación de diferentes estilos de aprendizaje	30
5.5. Adecuada evaluación de estudiantes.....	30
Autoevaluación de la Unidad 1.....	31
Clave de autoevaluación de la Unidad 1	33
Actividades prácticas de la Unidad 1	34
Referencias para ampliar los contenidos de la Unidad 1	35
Glosario de términos de la Unidad 1	35
<i>Unidad didáctica 2. GESTIÓN DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRATAMIENTO INCLUSIVO DE LA DIVERSIDAD</i>	36
Resumen de la Unidad 2.....	37
Desarrollo de la Unidad 2	37
1. Ventajas de la inclusión	38
1.1. Para los estudiantes con necesidades especiales.....	38
1.2. Para los estudiantes sin necesidades especiales.....	40
1.3. Para el funcionamiento de la institución o programa	42
Autoevaluación de la Unidad 2.....	46
Clave de autoevaluación de la Unidad 2	48
Actividades prácticas de la Unidad 2	49
Referencias para ampliar contenidos de la Unidad 2	50
Glosario de términos de la Unidad 2	50
<i>Unidad didáctica 3. DIRECCIÓN, COMO LIDERAZGO PARA PROMOVER LA INTERVENCIÓN EN EL TRATAMIENTO EDUCATIVO DE LA DIVERSIDAD</i>	51
Resumen de la Unidad 3.....	52
Desarrollo de la Unidad 3	52
1. Significación del liderazgo	52
1.1. Concepto de líder	52
1.2. Gestación del líder.....	53
1.3. El auténtico líder.....	53
2. El liderazgo en las organizaciones actuales	55
2.1. Importancia de un auténtico liderazgo.....	55
2.2. Necesidad de un auténtico liderazgo en educación	55
2.3. Tipos de liderazgo.....	56
3. El liderazgo en la dirección de instituciones e iniciativas educativas	56
3.1. Liderazgo del equipo directivo	56
3.2. Liderazgo pedagógico del director	58
3.3. Liderazgo del director o jefe de estudios	67
4. Liderazgo del equipo docente	68
4.1. Liderazgo del tutor.....	68
4.2. Liderazgo del profesor	69

Autoevaluación de la Unidad 3.....	71
Clave de autoevaluación de la Unidad 3	73
Actividades prácticas de la Unidad 3	74
Referencias para ampliar contenidos de la Unidad 3	75
Glosario de términos de la Unidad 3	75
Unidad didáctica 4. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES Y PROGRAMAS DE TRATAMIENTO EDUCATIVO DE LA DIVERSIDAD	76
Resumen de la Unidad 4.....	77
Desarrollo de la Unidad 4	77
1. Concepto de supervisión.....	77
2. Supervisión y evaluación.....	78
2.1. Principios que deben regir la evaluación.....	79
2.2. Contenidos sobre los que puede versar la evaluación.....	79
2.3. Tipos de evaluación	80
2.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de evaluación	81
3. Supervisión y evaluación de instituciones.....	82
3.1. Variables a analizar	82
3.2. Modelos de evaluación.....	83
3.3. Autoevaluación institucional	84
4. Supervisión y evaluación de programas	84
4.1. El concepto de programa.....	84
4.2. Requisitos de la evaluación de programas.....	85
4.3. Fases de la evaluación de programas.....	86
Autoevaluación de la Unidad 4.....	91
Clave de la autoevaluación de la Unidad 4	94
Actividades prácticas de la Unidad 4	95
Referencias para ampliar contenidos de la Unidad 4	96
Glosario de términos de la Unidad 4	96
Unidad didáctica 5. SUPERVISIÓN PARA LA ORIENTACIÓN DE INICIATIVAS Y PARA LA MEDIACIÓN EN EL TRATAMIENTO EDUCATIVO DE LA DIVERSIDAD.....	97
Resumen de la Unidad 5.....	98
Desarrollo de la Unidad 5	98
1. Supervisión para el asesoramiento	99
2. Causas determinantes del asesoramiento y la orientación.....	99
3. Principios a los que debe atender el asesoramiento y la orientación	99
4. Supervisión para la orientación	101
4.1. Sectores a los que debe orientarse	101
4.2. Contenidos objeto de orientación	102
5. Supervisión para la mediación.....	103
5.1. Mediación entre el marco normativo y la realidad	104
5.2. Mediación entre autoridades educativas y entidades o personas.....	104
5.3. Mediación para la solución de conflictos	104
Autoevaluación de la Unidad 5.....	106

Clave de la autoevaluación de la Unidad 5	108
Actividades prácticas de la Unidad 5	109
Referencias para ampliar contenidos de la Unidad 5	110
Glosario de términos de la Unidad 5	110
REFERENCIAS DE INFORMACIÓN DEL MÓDULO 240	111
1. Referencias bibliográficas.....	111
2. Referencias de Internet	115
3. Índice de figuras	115
ANEXO I: VALIDACIÓN PREVIA DE UN PROGRAMA EDUCATIVO	116

RESUMEN DE LA UNIDAD 4

Para poder entender el valor de una buena supervisión y evaluación de las instituciones y programas de tratamiento educativo de la diversidad, centraremos esta unidad didáctica en un repaso conceptual de lo que es la Supervisión, su relación con la evaluación y dedicaremos sendos apartados para la evaluación de instituciones y programas.

Con ello pretendemos hacer un análisis que nos permita reconocer los elementos sustanciales de cualquier tipo de supervisión y evaluación que nos permita conocer las bases para poder realizar nuestro propio modelo de supervisión y evaluación en los programas e instituciones que queramos analizar en relación con el tratamiento educativo de la diversidad.

DESARROLLO DE LA UNIDAD 4

1. Concepto de supervisión

Si etimológicamente el término «supervisión» hace referencia a la acción de ver desde arriba, la supervisión educativa se concibe hoy, en palabras de Neagle, R. y Evans, N.D. (1969: 11) como «La acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados». S Lemus, L.A. (1975) insiste en que el objeto de la supervisión hoy es el mejoramiento de la situación educativa».

En cuanto a los principios sobre los que debe fundamentarse la actuación de la supervisión, Nerrici, I.G. (1975: 62-63) señala los siguientes:

- *Estructuración* fundamentada en la filosofía de la educación que adopte el sistema educativo general.
- *Comprensividad* de todos los elementos que intervengan en los procesos educativos.
- *Cooperación* con los responsables del sistema.
- *Fundamentación científica*, basada en una planificación y evaluación que permitan su regulación constante.
- *Objetividad*, que favorezca el contraste de sus resultados con la realidad de los hechos sobre los que interviene.
- *Permanencia* o actuación continua, que aumente sus posibilidades de incidencia en los procesos que garanticen un adecuado funcionamiento.

Entendida, en sentido general, como seguimiento del sistema educativo para la viabilidad del mismo en condiciones de idoneidad, la supervisión implica «*per se*» la necesidad de evaluación del sistema y de sus elementos, el asesoramiento y el apoyo técnico a la Administración educativa responsable ([Figura 4.1](#)). De todo ello se desprende su especial vinculación con la evaluación, con la orientación, asesoramiento y mediación optimizadora.

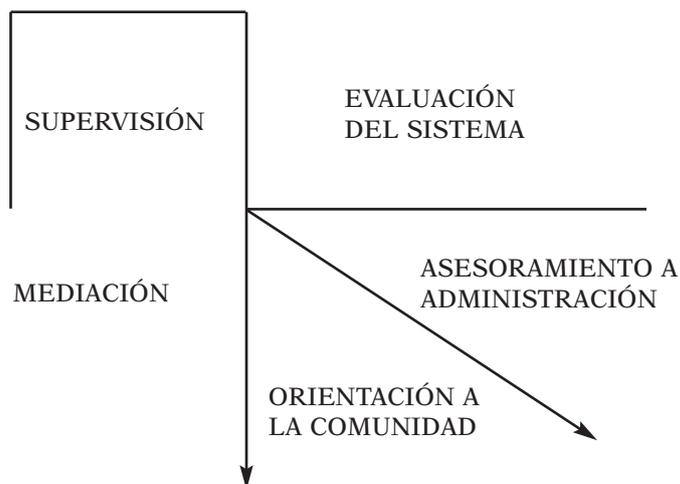


Figura 4.1. Funciones básicas de la supervisión.

La ejecución de la evaluación puede adoptar diversas modalidades, a saber:

- Con equipos pluri-profesionales.
- En equipo por varios supervisores.
- Por el supervisor responsable.
- Por encargo de la Administración responsable.

2. Supervisión y evaluación

Una de las funciones básicas de la supervisión es, precisamente, la evaluación del sistema educativo y de los elementos que lo constituyen. Aunque esta función es, en ocasiones, compartida con otras instituciones y profesionales (especialmente cuando de evaluar el conjunto del sistema educativo se trata), la presencia de la supervisión parece ineludible en cualquier caso. Nos referimos, seguidamente, a algunos aspectos a tener en cuenta en relación con esta función evaluadora.

El Joint Comité on Standards for Educational Evaluation (1988: 37) considera la evaluación como «la investigación sistemática del valor o mérito de un objeto». Por su parte, Ketele, J.M.: y Rogiers, X. (1995: 133-140) asignan a la evaluación 14 diferentes orientaciones, que pueden dar pie a otros tantos tipos de evaluación, a saber:

- Predictiva.
- Reguladora.
- Formativa.
- Certificativa.
- Preventiva.
- Prospectiva.

- Controladora de calidad.
- Descriptiva.
- Heurística.
- De verificación.
- De control de rentabilidad.
- De estudio de viabilidad.
- De planificación.

La evaluación, tanto la de una institución como en la que se realice sobre un determinado programa, supone un proceso de recogida de información con el propósito de definir y verificar hechos o situaciones para tomar decisiones sobre los mismos (Salvia, J. y Isseldylike, J.E., 1991). De un modo esquemático, podríamos representar las fases fundamentales que implica el proceso de evaluación del modo que incluimos seguidamente:

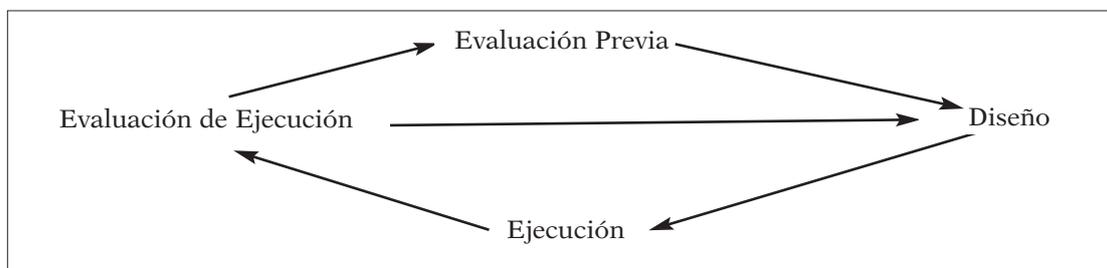


Figura 4.2. Fases fundamentales del proceso de evaluación.

2.1. Principios que deben regir la evaluación

Para que la evaluación pueda contribuir a la mejora de las entidades, de los procesos y de los resultados, debe atenderse a determinados principios, tales como los siguientes:

- Realizarse en concurrencia con otras instancias.
- Orientarse a la solución de problemas y a la mejora (no a la búsqueda de culpables).
- Permitir la intervención de los implicados.

2.2. Contenidos sobre los que puede versar la evaluación

La evaluación del sistema educativo puede referirse a distintos aspectos del mismo. La oportunidad de cada situación pondrá de manifiesto qué aspectos interesan en cada caso. Esto será particularmente relevante cuando nos refiramos al tratamiento educativo de la diversidad, donde puede haber grandes disparidades entre distintas situaciones. De todos modos, reseñamos algunos aspectos en los que la supervisión puede tener que intervenir con una misión evaluadora.

- *Sistema educativo en su conjunto*. Esta evaluación suele ser responsabilidad de las Administraciones educativas. Cuando se hace del conjunto del sistema educativo de un determinado país, suele hacerse por la Administración central o por el conjunto de las Administraciones responsables de todo el país.
- *Calidad de la educación*. La evaluación de la calidad de la educación suele referirse, generalmente, a los resultados de aprendizaje logrados; pero, frecuentemente, considera, también, la enseñanza y, también, los diseños curriculares (en sus diferentes niveles de elaboración).
- *Actuación docente*. En relación con tal evaluación, la supervisión puede centrarse en algunos aspectos tales como los siguientes (Casanova, M.A., 2004: 135-136):
 - Dedicación al centro:
 - Participación en órganos colegiados.
 - Colaboración en actividades extraescolares.
 - Tutoría.
 - Atención a padres.
 - Actividad docente en el aula:
 - Preparación de la clase y materiales didácticos.
 - Utilización de adecuada metodología.
 - Evaluación del aprendizaje.
 - Atención a la diversidad.
 - Organización del trabajo en el aula.
- *Instituciones educativas*. Algunos aspectos que pueden ser objeto de evaluación por la supervisión, cuando se trate de instituciones educativas, pueden ser:
 - Dotación de recursos.
 - Organización de la institución.
 - Gestión de la misma.
 - Metodología utilizada y procesos de aprendizaje.
 - Relación con el contexto.
 - Participación de sectores implicados e interesados.
- *Programas e iniciativas*. Entre ellos, cabe referirse a los que tienen que ver con el tratamiento educativo de la diversidad).

2.3. Tipos de evaluación

- *Autoevaluación* (por la propia institución o iniciativa).

La autoridad externa (por ejemplo, la Inspección o Supervisión Educativa) ha de actuar, en el marco de la autoevaluación, como líder impulsor de la misma, a la vez que como colaborador y asesor de quienes han de llevarla a cabo. Una ayuda importante que puede prestar será la de orientar en la determinación de las prioridades para actuaciones de mejora: a tal efecto, puede asesorar sobre las técnicas más apropiadas para fijar tales prioridades.

— *Evaluación externa.*

Esta evaluación, llevada a cabo por supervisores o por otros evaluadores externos, permite que unos u otros la aborden desde su conocimiento de otras instituciones o realidades educativas.

— *De control* (del marco normativo).

Tal evaluación debería orientarse a garantizar al conjunto de los ciudadanos el derecho a la educación y a una educación de calidad, dentro del marco normativo aplicable.

— *Formativa.*

La evaluación formativa es aquella que tiene por objeto la mejora de los procesos realizados a través de medidas de intervención sobre los mismos basándose en los resultados obtenidos.

— *Para la mejora.*

«La evaluación constituye un elemento vicario al servicio de un interés supremo, cual es la mejora de la educación» (Ravez, J., 1995: 31). Podrá hacerse a partir de la detección de problemas o deficiencias (evaluación clínica) o de las aspiraciones de los implicados o interesados. Cuando de lo que se trate es de evitación de deficiencias o errores, podrá considerarse como evaluación clínica (Cogan, M.L.; 1973): ésta podrá hacerse a partir de la detección de deficiencias.

2.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de evaluación

— Observación no sistemática.

— Observación sistemática:

- Participante.
- No participante.

— Interrogación oral:

- Grupos de discusión.

— Interrogación escrita.

3. Supervisión y evaluación de instituciones

La creciente preocupación de la sociedad y de los dirigentes políticos por la eficacia, eficiencia y productividad de los sistemas educativos puede estar en la base de la intensificación de actuaciones que, desde la supervisión educativa, se dirijan a la evaluación de instituciones de esta naturaleza. Analizamos, seguidamente, los aspectos relacionados con dicha evaluación, a saber:

- Variables a evaluar.
- Modelos de evaluación.
- Autoevaluación institucional.

3.1. Variables a evaluar

La evaluación de instituciones educativas llevada a cabo por la supervisión puede incluir la recogida, análisis e interpretación de diversas variables, que podemos agrupar en las categorías siguientes:

- *Variables de entrada o «input»*. Aquí podemos considerar aspectos tales como el entorno físico-natural, las instalaciones, el contexto socio-cultural y económico, el mobiliario, el material didáctico, el profesorado (titulación, experiencia, sistemas de trabajo), alumnos, etc.
- *Variables organizativas*. Dentro de ellas cabe considerar: los principios de funcionamiento autodefinidos por la propia institución (por ejemplo: los de autonomía, horizontalidad, mejora continua, comunicación multidireccional, equidad, inclusión, etc.); la estructura organizativa (formada por los órganos unipersonales, los órganos colegiados, las instituciones externas que se relacionan con la institución educativa); y los documentos de planificación (tales como el Proyecto Educativo de la institución, su Reglamento de Régimen Interior, la Memoria Anual, el Diseño Curricular, las Programaciones de Aula o Materia; las Adaptaciones Curriculares, etc.).
- *Variables de proceso*. En este grupo habría que referirse, especialmente, a la metodología educativa que la institución pone en funcionamiento, particularmente referida a principios como los siguientes: dedicación planificada (previsión, utilización de recursos, enseñanza en equipo, aprendizaje cooperativo, evaluación, etc.); adaptación (a profesores y alumnos; al contexto físico, social, familiar, educativo, laboral); potenciación (motivación positiva, autoevaluación formativa, expectativas positivas, promoción de la creatividad; estímulo a la solución de problemas, opcionalidad curricular y extracurricular); clima interrelacional (atención afectiva o emocional, seguridad, orden, limpieza, silencio, disciplina, comunicación abierta y multidireccional, interacción positiva); interrelación con otras entidades (familia, comunidad social, Administración, sectores productivos, otras comunidades).

- *Variables de resultado o «output»*. Como resultados más específicamente educativos podrían estimarse los que tienen que ver con el desarrollo de las dimensiones de la persona, a saber: dimensión físico-emocional (promoción de la integridad física, supervivencia, funcionalidad física y emocional); dimensión intelectual (desarrollo del conocimiento y la consciencia, actitudes y estrategias intelectuales de búsqueda de la verdad); dimensión moral o ética (promoción de la actuación libremente responsable); dimensión estética (percepción, disfrute y producción de manifestaciones de belleza); dimensión socio-ecológica (acomodación a la configuración y funcionamiento de colectivos humanos en entornos sostenibles); dimensión práctica (desarrollo de la capacidad de supervivencia e integración en diferentes contextos); dimensión trascendente (acepción libre y responsable de la opción sublimada de los límites personales, sociales y cósmicos).

3.2. Modelos de evaluación

La evaluación de instituciones educativas, incluidas aquellas centradas en el tratamiento educativo de la diversidad, puede adoptar modelos diferentes, dependiendo de los enfoques o paradigmas que se utilicen. A partir de este supuesto, Borrell Felip, N. (1995: 214-218) se refiere a tres modelos diferentes, a saber:

3.2.1. Modelo sistémico

Basado en el paradigma racional-tecnológico, busca, sobre todo, la *eficacia*, entendida como la capacidad de la institución para lograr sus fines mediante la competencia técnica y profesional de sus miembros (Peiró, J. M., 1990). Su finalidad es descubrir posibles relaciones entre variables (de entrada o «input», de proceso y de producto o «output») para explicar con ello el cumplimiento de objetivos que determine la eficacia institucional.

3.2.2. Modelo político

Fundamentado sobre el paradigma sociocrítico y, particularmente, sobre la teoría crítica de Habermans; J. (1987) y en las aportaciones neomarxistas, trata de descubrir la comprensión y la interpretación de las situaciones y los acontecimientos, con el propósito de avanzar en la emancipación social de los protagonistas de la institución: en nuestro caso, estudiantes, profesores, padres y comunidad circundante.

3.2.3. Modelo simbólico

A partir del enfoque fenomenológico o interpretativo-simbólico (apodado, a veces, hermenéutico) trata de comprender la realidad a partir de la interpretación que hacen los

implicados en función de su propio marco de referencia conceptual y del arropamiento cultural que los envuelve: los datos obtenidos se clarifican con los significados y los propósitos de aquellas personas que son su fuente (Cohen, L. y Manion, L., 1990). En este modelo cobra gran relevancia el empleo de la «evaluación participante» (Espinosa, M., 1986). También suele utilizarse, dentro de este modelo, la evaluación etnográfica, para descubrir creencias, perspectivas y motivaciones de los implicados (Woods, P., 1987).

3.3. Autoevaluación institucional

El otorgamiento de una mayor autonomía a la institución educativa, junto a la elevación de la formación científica y técnica de los profesionales que trabajan en dicha institución están potenciando la necesidad de promover la autoevaluación de ésta pues, obviamente, la autoevaluación no implica la negación de la colaboración de expertos externos. Aunque el supervisor puede ser considerado como un experto externo a tal institución, le cabe la responsabilidad de potenciar la autoevaluación, realizada por los propios miembros de la misma, con la finalidad de mejorarla, a través de la reflexión profesional, como base para la solución de problemas y para su optimización.

La autoevaluación de la institución exige una implicación profunda de todos los participantes (Borrell Felip, N., 1995: 225). Por ello, a través de la misma no solamente es posible mejorar la propia institución educativa y los programas que se llevan a cabo en la misma, sino que también puede mejorar el nivel profesional de los directivos de la misma, los profesores, los especialistas y el personal de apoyo para el tratamiento de la diversidad, los propios estudiantes y todos cuantos, a través de su participación en la autoevaluación y mediante la utilización formativa de las evidencias encontradas, se constituyen en protagonistas y agentes de tal autoevaluación.

4. Supervisión y evaluación de programas

Si una de las funciones básicas de la supervisión es, precisamente, la evaluación, no puede eludirse su intervención cuando ésta se refiere a programas educativos. Y, por supuesto, si tales programas tienen que ver con el tratamiento educativo de la diversidad, la actuación de la supervisión en su evaluación ha de ser ineludible: ya sea como evaluador externo a los mismos, como impulsor de la autoevaluación que lleven a cabo los propios implicados en ellos, o como metaevaluador de la labor evaluadora efectuada por estos últimos.

4.1. El concepto de programa

Un *programa educativo* puede ser entendido como *aquel conjunto de actividades educativas que se llevan a cabo con carácter de continuidad y en un período de tiempo determinado*. Frecuentemente, el programa constituye una concreción de una planificación