



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN**

**LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA BASADA EN LA  
INVESTIGACIÓN-ACCIÓN:**

**Una Experiencia con Informantes Clave de la U.E. “Madre Alberta  
Giménez” Fe y Alegría**

**Autora:  
Profa. Rocio Vargas**

**TRABAJO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
ASCENDER A LA CATEGORIA DE PROFESOR ASISTENTE**

**Cumaná, diciembre de 2011**

## INDICE GENERAL

<u>RESUMEN.....</u>	<u>iii</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>4</u>
<u>CAPÍTULO I.....</u>	<u>7</u>
<u>EL PROBLEMA.....</u>	<u>7</u>
<u>1.1 El Objeto de Estudio, su Contexto Teórico y su Método.....</u>	<u>7</u>
<u>1.2 Objetivos de la investigación.....</u>	<u>13</u>
<u>1.2.1. Objetivo general.....</u>	<u>13</u>
<u>1.2.2. Objetivos Específicos.....</u>	<u>13</u>
<u>1.3 Justificación.....</u>	<u>13</u>
<u>1.3.1. Validez de la Investigación.....</u>	<u>20</u>
<u>1.3.2. Procedimientos Metodológicos.....</u>	<u>20</u>
<u>1.3.3. Técnicas e Instrumentos para Recopilar Información.....</u>	<u>22</u>
<u>1.3.4. Población y Muestra.....</u>	<u>22</u>
<u>CAPÍTULO II.....</u>	<u>25</u>
<u>FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>25</u>
<u>2.1 Investigaciones Realizadas.....</u>	<u>32</u>
<u>2.2 Fundamentación Teórica.....</u>	<u>34</u>
<u>2.3 Fundamentación Legal.....</u>	<u>49</u>
<u>CAPÍTULO III.....</u>	<u>66</u>
<u>UNA HERMENEUTICA SOBRE LA RELACIÓN SUPERVISIÓN</u>	
<u>INVESTIGACIÓN-ACCIÓN. ....</u>	<u>66</u>
<u>CAPÍTULO IV.....</u>	<u>89</u>
<u>ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO</u>	
<u>DE SUPERVISION EDUCATIVA BASADA EN LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN</u>	
<u>EN LA EDUCACION PRIMARIA BOLIVARIANA.....</u>	<u>89</u>
<u>CAPÍTULO V.....</u>	<u>102</u>
<u>APROXIMACIONES FINALES.....</u>	<u>102</u>

<u>RECOMENDACIONES .....</u>	<u>107</u>
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	<u>110</u>
<u>HOJA DE METADATOS.....</u>	<u>115</u>

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CURRÍCULO Y ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA**

**LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA BASADA EN LA  
INVESTIGACIÓN-ACCIÓN:**

**Una Experiencia con Informantes Clave de la U.E. “Madre Alberta  
Giménez” Fe y Alegría**

Autor: Rocio Vargas

Fecha: junio 2011

**RESUMEN**

La supervisión educativa está constituida por un conjunto de mecanismos teóricos que conducen a la asesoría permanente del docente y del gerente educativo. Todos los involucrados en el trabajo docente tienen la necesidad de recibir la ayuda técnica, científica y oportuna lo cual debe tener como principio fundamental la orientación, comprensión y reflexión. El supervisor debe partir del hecho de que cada educador necesita ser orientado, asesorado y guiado. En la U.E. “Madre Alberta Giménez” Fe y Alegría, Estado Sucre el proceso de supervisión es realizado dándole importancia significativa al aspecto administrativo, olvidándose, de los aspectos pedagógicos. Esta realidad contribuye a que los educadores, como eje central de la dirección y ejecución del proceso de enseñanza y aprendizaje, reciban escasa asesoría en relación a estrategias, métodos y técnicas didácticas que interactúen en las áreas educativas. De allí que el educador se sienta poco motivado para la colaboración, participación y sobre todo para formarse permanentemente, esta situación contribuye a que el profesional ejecute una labor con muchas debilidades. En vista de lo anterior, se planteó el presente estudio el cual está enmarcado dentro de la perspectiva hermenéutica el cual se unió con un enfoque etnográfico en las reflexiones de los docentes como informantes clave a través de entrevistas en profundidad, aplicadas a una muestra intencional de 17 docentes (11 encargados de la supervisión y 6 docentes de aula). Se concluyó que el estilo de supervisión que impera en la U.E. “Alberta Giménez” Fe y Alegría, Estado Sucre, cumple una función poco orientadora, participativa, cooperadora y comunicativa; por lo tanto se desconocen casi todas las funciones administrativas que desempeñan los supervisores y su incidencias desfavorables en las praxis pedagógicas. Esta situación justifica proponer elementos para el desarrollo del proceso de Supervisión Educativa basada en la investigación-acción.

Descriptores: Supervisión - Proceso educativo - Investigación-acción - Gerencia Educativa.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente se busca adecuar el sistema educativo a los procesos de reforma que adelanta el Estado venezolano como respuesta a los nuevos requerimientos políticos económicos y sociales. La educación tiene la misión de formar al individuo con el fin de que pueda enfrentar las transformaciones en los procesos y consolidar en él, los valores democráticos indispensables para el logro de una sociedad de grandes avances y para esto, se le exige una concepción distinta a la tradicional que permita reorientar la acción educativa.

A partir de esos desafíos, la educación requiere de una actuación participativa y cooperativa de todas las personas interesadas en este proceso dentro de la escuela, municipio y región, con la finalidad de tener influencia sobre todas las situaciones de aprendizaje, incluida el aula, centro educativo, socialización del alumno y su formación integral.

La supervisión, como componente de la administración educativa, lleva implícita una labor de orientación práctica y científica, de ayuda técnica y oportuna, por lo tanto requiere de personal especializado y con una adecuada formación pedagógica, que puede ofrecer al supervisado herramientas necesarias para su desenvolvimiento en el proceso de aprendizaje y pueda afrontar con eficiencia los problemas que se presentan en la práctica. En este sentido, para generar un cambio en este nivel de la profesión docente, es necesario incidir en la génesis del sistema educativo a fin de redefinir la política normativa y estructura del sistema nacional de supervisión.

De acuerdo a lo planteado y considerando la importancia de la problemática se propone la supervisión escolar como un proceso de investigación-acción-participativa, su objetivo principal consiste en mejorar la práctica con base a la generación de conocimientos teóricos para el desarrollo de una supervisión adecuada

a las nuevas estrategias de la educación.

En el campo de la educación, la expresión investigación-acción fue utilizada por primera vez por algunos investigadores del Reino Unido para organizar un paradigma alternativo de investigación educativa que apoyara la reflexión ética en el dominio de la práctica, es decir, la reflexión simultánea sobre la relación entre procesos y productos en circunstancias concretas en una sola expresión: práctica reflexiva. En este sentido, utilizar la investigación- acción como recurso de la supervisión escolar tiene como una de sus intenciones revalorar los procesos educativos y no centrarse solo en los resultados como muchas veces se hace en la actual práctica cotidiana.

En este caso particular, se emplea la investigación-acción-participativa, la cual unifica procesos considerados a menudo independientes; por ejemplo, la enseñanza, el desarrollo del currículo, la evaluación, investigación educativa y el desarrollo profesional, lo cual cubriría las expectativas de integrar varios procesos simultáneos: la gestión para promover una cultura participativa en la escuela; la planificación del proceso educativo, el desarrollo de la investigación en la enseñanza y la evaluación como un proceso continuo cuya primordial intención es comprender la esencia del fenómeno educativo y posibilitar el mejoramiento de la práctica del mismo. Se trata de un proceso de supervisión escolar más congruente con los planteamientos teóricos del modelo educativo vigente, pero sobre todo con la intención de mejorar la práctica de la supervisión promoviendo el desarrollo profesional de los supervisores a favor de elevar la calidad de la educación que el subsistema ofrece.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario considerar estudiar la concepción de un supervisor, que basando su acción en los procesos de investigación, despliegue una nueva posibilidad pedagógica, en este contexto el trabajo que se presenta contiene cuatro capítulos.

En el primer capítulo se plantea el objeto de estudio, su teoría y su método. El

segundo capítulo contempla una visión retrospectiva de la supervisión, la fundamentación teórica que sustenta el presente estudio y los fundamentos legales. En el tercer capítulo que establece una hermenéutica sobre la relación supervisión investigación-acción partiendo de datos suministrados por informantes clave de la U.E. "Madre Alberta Giménez" Fe y Alegría de la ciudad de Cumaná. Y el cuarto capítulo hace referencia a las aproximaciones finales de la investigación como lineamientos para el desarrollo de una nueva concepción de la supervisión basada en la investigación-acción.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 El Objeto de Estudio, su Contexto Teórico y su Método**

En las últimas décadas, el sistema educativo se ha venido deteriorando paulatinamente, lo que ha dado lugar a que se realicen fuertes críticas donde se cuestiona el papel de la educación y el rol de las instituciones escolares. En este sentido, el sistema educativo, desde un punto de vista sistemático e institucional, dispone de ciertas políticas y servicios para atender los requerimientos de los problemas gerenciales presentes en el desarrollo de la práctica pedagógica. Para tal fin, el mismo posee una serie de estructuras administrativas que determinan la existencia de unidades de planificación, organización, dirección y supervisión, orientados hacia el alcance de los objetivos mediante la integración y uso eficiente de recursos económicos, materiales y humanos.

Mediante estos procesos administrativos las organizaciones buscan el perfeccionamiento de su productividad y calidad de bienes y servicios que prestan a la sociedad. Esencialmente el control es la función administrativa en la cual, la supervisión se fija metas y se busca información sobre si éstas se alcanzaron como verdaderamente se planeó. De no ser así, se hacen los ajustes necesarios. Por lo tanto, el control se puede concebir como el proceso que siguen los supervisores para llevar a cabo sus planes.

La educación se caracteriza por su productividad a largo plazo, con metas y objetivos señalados, cualquiera que sea el sistema político imperante, pero en todo caso requiere de cierto control para asegurarse de que se están cumpliendo esos objetivos.



La función encargada de ejercer ese control es la supervisión, siendo su principal objetivo mejorar o producir cambios positivos en los procesos administrativos y en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje.

El proceso de supervisión en el continente latinoamericano y de manera especial en Venezuela se ha visto afectado por una serie de factores tanto internos como externos que no le permiten que se lleve a cabo de manera eficiente. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Tecnología (UNESCO 1982) expresa:

La supervisión en América Latina carece de principios definidos que la orienten hacia los objetivos y necesidades legítimas de la educación; así mismo existe una disparidad entre lo que se planifica y lo que se ejecuta debido que lo primero siempre está por encima de las posibilidades. (p.15).

Adicionalmente, es notoria la forma con la cual es tratado el proceso de supervisión, los mismos son llevados a cabo con modelos de países desarrollados, con realidades y factores distintos, no adaptables a nuestro país. En este mismo texto, se expresa que: “La supervisión se centraliza en el aula tradicional-impositiva, sin tomar en cuenta la creatividad y las vivencias de los educandos, educadores y demás miembros de la comunidad” (ob.cit.).

De acuerdo con lo expresado en las citas anteriores es evidente la disociación entre lo que se quiere lograr en materia educativa y lo que realmente se hace, tanto por la carencia de recursos como por la irrealidad de las expectativas planificadas; el desfase entre lo que se planifica y lo que se ejecuta, la supervisión fiscalizadora y la tardanza en la toma de decisiones ocasionada por el excesivo centralismo, entre otros elementos, no permiten elevar la calidad de la educación en el hemisferio.

En Venezuela la función de supervisión ha estado ligada durante mucho tiempo a prácticas fiscalizadoras, punitivas y coercitivas las cuales han contribuido a distorsionar el proceso. La supervisión se ha caracterizado también, por ser una simple labor de recaudación de datos administrativos. Así, se deja a un lado la función orientadora, facilitadora, cooperadora y de ayuda permanente a los docentes con la finalidad de mejorar el desempeño de los mismos y por ende del proceso educativo.

El proceso de supervisión ha estado sujeto a las decisiones y políticas de los gobiernos de turno en el poder, realizado por completo con técnicas alejadas en la práctica de los ideales de una concepción con base científica y a la vez humanística. De esta manera, por la estructura y los enfoques teóricos que han prevalecido hasta ahora, y que en nada han contribuido a hacerlo eficiente, es necesario cambiarlo o modificarlo para comenzar a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje en la escuela.

De aquí, que es conveniente, partir de una concepción que se adecue a las exigencias actuales como lo plantea Lemus (1975) “La supervisión hace uso del pensamiento reflexivo para investigar la naturaleza de la educación y sus relaciones con la sociedad...tiende a ser más participativa y cooperativa” (p.19). La supervisión es la columna vertebral de todo proceso de ayuda, cooperación y transformación; por lo cual se hace indispensable cambiar tanto la fundamentación como las estrategias que se han venido aplicando, muchas veces en forma rutinaria. Es por esto, que en el desarrollo del proceso de supervisión deben intervenir factores que permitan mejorar su eficiencia como la investigación –acción, la cual representa según López H. (1997): “... el estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de acción dentro de la misma” (p.11). Esta acción vinculada a la enseñanza y al aprendizaje, también lo es del proceso de supervisión pues esta contribuye a una acción crítica pero edificadora en la educación.

En este sentido, se crea la necesidad de una nueva concepción que contribuya al desarrollo de un proceso de supervisión con una visión orientadora, facilitadora y de promoción social, comunitaria. Desde la concepción de la investigación-acción-participativa, la finalidad será investigar y analizar de forma integral la situación actual y considerar alternativas viables que permitan mejorar dicha función. Bajo esta perspectiva Pérez Luna (2006): señala

“La supervisión educativa, desde la concepción de la investigación-participativa, permitirá el desarrollo de un proceso de imaginación que se expresará en creatividad educativa-comunitaria para propiciar situaciones de cambio cualitativo” (p.6). Es necesario que el supervisor se convierta en un verdadero agente de cambio con una perspectiva global que le permita orientarse hacia la investigación-acción para mejorar la calidad de la educación.

En el marco de la vida escolar no se realizan procesos de supervisión sistemática y cuando el proceso de supervisión se realiza, adolece de fallas porque sólo se centra en la fiscalización y controles administrativos. En consecuencia, se plantea la necesidad de realizar una investigación que permita la concepción de un proceso de supervisión adecuado en un marco coherente y armónico, cuyo propósito sea rescatar las bases teóricas que define a la supervisión basada en la investigación-acción de acuerdo con lo planteado por López H (1997) se constituiría desde la:

“... indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar”. (p.12).

El sistema educativo venezolano no escapa de esta realidad, son muchas las críticas a la supervisión actual que se encuentran enmarcadas dentro de aquellas que se le hacen a la educación en general, tales como:

- Pocos directivos y/o docentes poseen estudios relacionados con la gerencia

educativa.

- El proceso de supervisión, control y planificación lo realizan de forma deficiente.
- Muchos directivos no han superado el concepto de fiscalización en el acto de supervisión.
- Existen deficiencias en los aspectos administrativos, descuidando la orientación del docente en su praxis pedagógica.
- Se hace necesario mayor atención a los aspectos administrativos, para propiciar el cumplimiento de metas planteadas.

Estas razones justifican la reflexión para buscar respuestas en el contexto teórico-práctico a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el basamento teórico que sostiene la acción supervisadora en el Sistema Educativo Bolivariano?

¿Cuáles son los basamentos teóricos, filosóficos y psicológicos que permiten conocer el rol del supervisor?

¿Cuáles han sido las causas y factores que han impedido la realización de una efectiva acción de supervisión participativa?

La supervisión dentro del proceso educativo en Venezuela es importante, por su relevante rol al integrar algunos aspectos como son docencia-investigación, estudiante-realidad, integración-participación y la manera como contribuye al mejoramiento de la acción educativa. Es fundamental por los innumerables beneficios que ésta brinda, pero se encuentra limitada en los centros educativos, porque se presenta como un obstáculo y no como tarea prioritaria, que aportará beneficios, orientaciones y participación en el sector educativo.

La Supervisión Educativa en los actuales momentos presenta una serie de características que dan impulso a la participación en la concepción de Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC). Así se vislumbra la necesidad de establecer cambios que permitan salir de diversos problemas por los que atraviesa la educación

en su conjunto, esto implica la reflexión y comprensión de todo el proceso administrativo como un todo, con la finalidad de establecer mecanismos de funcionamiento que permitan a las escuelas alcanzar el éxito de su gestión administrativa.

El personal que cumple con funciones supervisoras debe estimular la participación activa del docente y de todas las personas que directamente tienen que ver con el desarrollo del proceso de enseñanza; en este sentido, debe conocer al grupo que está a su cargo, con la intención de facilitar su función y aplicar los conocimientos necesarios para orientar y guiarlos en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en el aula, la institución y su entorno para extender su acción hacia la comunidad para lograr la integración escuela-comunidad.

Es preciso destacar que la actuación del supervisor, debe estar guiada por principios de supervisión participativa y democrática, donde se estimule la creatividad e imaginación del docente, dentro de un ambiente de respeto y consideración, en un clima de confianza mutua, donde se eleve la autoestima con el propósito fundamental de alcanzar para la institución el mejor provecho posible que beneficie al colectivo.

Dar a conocer la importancia que tiene la relación supervisión- investigación- acción, permitiría mejorar la práctica pedagógica del docente a la vez que el estudiante se relacione con la realidad; pues se trata de propiciar la aplicación de conocimientos teóricos-prácticos sobre el proceso de supervisión para beneficiar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.

Promover y explicar algunas posibles actividades a realizar en la escuela. Estas actividades que tienen la finalidad de introducir la participación para rescatar la función práctica y positiva del proceso de supervisión. Así, se debe promover la

cultura de investigación y planeación participativa con el fin de detectar deficiencias en la organización, establecer las correcciones necesarias y tomar las decisiones pertinentes exigidas por cada situación.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

Reflexionar sobre el proceso de Supervisión Educativa basado en la investigación- acción como alternativa para optimar la acción docente.

### **1.2.1. Objetivo general**

Reflexionar sobre el proceso de Supervisión Educativa basado en la investigación- acción como alternativa para optimar la acción docente.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- 1.- Caracterizar el proceso de la Supervisión Educativa y su aplicación en el contexto pedagógico.

2.- Reflexionar sobre la relación entre Supervisión Educativa e Investigación-Acción desde la perspectiva de informantes clave de Educación Primaria Bolivariana. (Madre Alberta Giménez. Fe y Alegría)

3.- Generar algunos elementos conceptuales para el desarrollo de la Supervisión Educativa basada en la Investigación-Acción.

## **1.3 Justificación**

La supervisión educativa tiene la responsabilidad de orientar y evaluar todos los procesos que se dan en una institución escolar; lo cual contribuiría al mejoramiento

del desempeño del docente. Esto implica que las personas a quienes les compete asumir dicha responsabilidad, deben poseer la suficiente capacidad cognoscitiva, técnica y una mayor comprensión de la demanda comunicacional en la administración académica, para actuar con juicio crítico y reflexivo en las actividades educativas vinculadas a su cargo.

Para lograr un cambio en la forma de actuar del rol del supervisor se necesita rescatar el liderazgo de los docentes con funciones supervisoras, así como la fe y confianza en su trabajo y en los demás, al establecer estrategias que facilitan la integración de todas las personas que hacen vida en el plantel, de acuerdo a los objetivos y metas comunes.

Es por esto, necesario convertir el lugar de trabajo en un sitio donde la armonía, el respeto y la libertad de acción sean parte ineludible de la gestión gerencial, es decir, crear un clima favorable al ejercicio de la profesión docente, donde exista una verdadera integración entre las personas que tengan relación con las actividades que en la institución se realizan, la cual debe ser creadora en la búsqueda de solución a los diversos problemas que pueda presentarse para beneficio de la sociedad.

Esta investigación es relevante para:

### **El sistema educativo**

- 1) Se podrá reflexionar la realidad educativa en relación al proceso de supervisión que realizan todos los actores con en el sistema educativo y proponer alternativas de solución.
- 2) Proponer la participación comunitaria a través de la valoración permanente del PEIC.
- 3) Permitirá insertar el proceso de supervisión-investigación-acción como actividad

del supervisor.

- 4) Concientizará a los encargados de la gerencia en educación en el Estado sobre la importancia de mantener actualizados a su personal de las instituciones educativas como una forma de mejorar la calidad de la educación que se imparte en la región.
- 5) Se organizaran cursos y talleres relacionados con la supervisión investigación-acción a todos los docentes, con la finalidad de capacitarlos, actualizarlos y conducirlos hacia la búsqueda de información para formar educadores críticos, reflexivos e investigadores.

**Institución:**

- 1) Caracterizará mejorar la calidad de supervisión que se realiza en una institución educativa.
- 2) Mejorará la calidad de la educación en las instituciones.
- 3) Fortalecerá la relación comunitaria y afectiva con el personal.
- 4) Producirá un conjunto de proposiciones y alternativas que contribuyan al mejoramiento a la supervisión en una institución, así como el deseo de actualizarse en el contexto educativo y optimizar los cambios que requieran en educación.
- 5) Mejorará el proceso gerencial-administrativo y de supervisión en una institución objeto de investigación.

**Directores:**

- 1) El personal directivo desarrollará habilidades y destrezas para llegar a cabo la supervisión –investigación- acción.
- 2) Permitirá a los directores ser más democráticos en el proceso de supervisión, por lo que se adquieren características especiales de mayor interés, por cuanto rompe los esquemas tradicionales en el campo educativo.
- 3) Mejorará en el director del plantel la información que posee sobre la supervisión educativa, objetivos y funciones, así como llevarla a cabo en la institución.



- 4) Favorecerá el logro de la formación, capacitación y actualización del director como una de las grandes finalidades de la educación venezolana.
- 5) Fortalecerá la comunicación entre el director y el personal a su cargo.

**Docentes:**

- 1) Permitirá a los educadores obtener conocimientos sobre el proceso de supervisión-investigación-acción.
- 2) Permitirá romper esquemas tradicionales en el campo educativo, donde el docente debe ser más democrático, participativo, creativo, investigador e innovador.
- 3) Optimizará la calidad de la educación al tener docentes capacitados en la organización administrativa.
- 4) Mejorará el rendimiento estudiantil.

Se suministrará ayuda y asistencia técnica a los docentes para mejorar el proceso educativo.

**Comunidad:**

- Se incorporará a los padres y representantes a la búsqueda y solución de las mejoras educativas.
- Se mantendrá estrecha relación entre la escuela y la comunidad, apoyando la interacción y la gestión educativa.
- Integración de la comunidad educativa en la labor educativa a colaborar con las metas y a compartir responsabilidades para su logro.
- Mayor participación de los padres y representantes corresponsabilizados mediante el apoyo y orientación de los hijos del proceso de enseñanza y aprendizaje.

**Fundamentos Metodológicos**

La investigación tiene como referente el análisis hermenéutico como proceso metódico, sistemático y comunicable de interpretación y comprensión global del

problema, se aplicó desde la base definicional del proceso de supervisión, de esta manera se hace énfasis en la comparación entre el ser y el deber ser de este proceso de supervisión.

La fundamentación hermenéutica plantea dejar claro qué se ha explicitado y reflexionado en el sistema educativo venezolano como cultura de la supervisión, esta responde a formas de autoritarismo y por tanto deja a un lado el estilo convivial que debe caracterizar a un proceso que significa corrección, autoevaluación y crecimiento profesional e institucional.

Se trata de insertar la problemática de la supervisión, como un proceso donde se ha constituido una manera de percibir y hacer las prácticas pedagógicas orientadas solo al aspecto técnico-metodológico y no al de investigación. Las condiciones del presente exigen reflexionar sobre formas de pensamiento que han dado cuenta de problemáticas que se inscriben en prácticas sociales concretas, que se despliegan en un contexto histórico cultural de profundas contradicciones y a la vez de imperiosos desafíos.

En este sentido la constitución del proceso de supervisión, implica formas de pensar el entramado discursivo que soporta una determinada práctica pedagógica por lo tanto interesa desarrollar un camino de interpretación y comprensión para la desconstrucción de lo tradicional y pasando desde una visión compleja, es decir, desedimentar todas las lógicas de sentido que se ocultan para que se plantee la necesidad de cuestionar, lo no-pensado en la secuencia histórica, buscando líneas de fuga e intersticios que permitan la diversidad en las interpelaciones de los procesos de supervisión en la realidad educativa.

En este sentido, el diálogo hermenéutico como posibilidad de reflexión crítica promoverá la discusión y reflexión de elementos constituyentes del proceso de supervisión en la necesidad de indagar sobre los referentes que dan sentido al pensar

y a la acción pedagógica. Dilthey, citado por Martínez (2004:102), señala que:

...La hermenéutica tendría como misión descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, los gestos y, en general, el comportamiento humano, así como cualquier acto u obra suya, pero conservando su singularidad del contexto de que forma parte.

Se trata de la comprensión de los diversos elementos del proceso de supervisión que implica un develar de sus fallas y aciertos para hacer consciente una realidad, es decir, un encuentro de intencionalidades, ir más allá en cuanto a su contexto y sus múltiples conexiones. Por este motivo, esta mirada o lectura como apropiación de sentido permitió determinar cómo vemos la realidad, cómo la abordamos, cuáles estrategias utilizamos, la significación que se le otorgue a nuestra intervención, permitiéndonos reflexionar sobre las formas de pensamiento que han dado cuenta de ello.

### **Camino metodológico**

Esta investigación se unió con un enfoque de carácter etnográfico, esta se fundamentó en tres niveles de análisis según los objetivos planteados. La descripción etnográfica, como comprensión del problema que para Martínez (1998):

El objetivo inmediato de un estudio etnográfico es crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero su intención y mira más lejana es contribuir a la comprensión de sectores o grupos poblacionales más amplios que tienen características similares. Esto se logra al comparar o relacionar las investigaciones particulares de diferentes autores (p. 30).

Así, la perspectiva etnográfica intenta describir a un grupo en profundidad en un ámbito natural y comprenderlo desde el punto de vista de quienes estén implicados en este. Se distingue de otros tipos de investigación porque presenta un carácter fluido y abierto del proceso, en el cual se relacionan y constituyen los métodos de

recolección de datos, la elección del método para la recolección de datos etnográficos es un proceso en el cual se consideran las alternativas disponibles, modificándose las decisiones adaptadas a cada momento.

Es importante mencionar que la aspiración del etnógrafo es poder observar cualquier lugar del escenario en cualquier momento y poder entrevistar a cualquier miembro de la sociedad en estudio, para poder tener mayor volumen de información posible para la investigación. En el campo educativo, la etnografía es aplicada a estudios cuyo objeto básico es aportar datos descriptivos significativos de los escenarios, actividades y creencias de los participantes.

Etnográficamente, se plantea dejar claro que se ha explicitado en el sistema educativo venezolano una cultura de la supervisión, esta responde a formas de autoritarismo y por tanto deja a un lado el estilo convivial que debe caracterizar a un proceso que significa corrección, autoevaluación y crecimiento profesional e institucional.

El enfoque etnográfico se unió al análisis hermenéutico para fundamentar la reflexión de los docentes sobre el aspecto técnico-metodológico del proceso de supervisión. Al mismo tiempo se trabajó con discursos de informantes clave, los cuales se seleccionaron de acuerdo a su nivel de información sobre el problema y cargos administrativos que ocupan. Según Martínez (1998):

“Un informante clave puede desempeñar un papel decisivo en una investigación: introduce al investigador ante los demás, le sugiere ideas y formas de relacionarse, le previene de los peligros, responde por él ante el grupo y, en resumen, le sirve de puente con la comunidad” (p. 54).

En este sentido, las opiniones de los docentes como informantes clave, se recogieron a través de entrevistas en profundidad sobre el sentido convivial, de mejoramiento y crecimiento profesional cuando se despliega su práctica pedagógica

a través de Proyectos de Aprendizaje. La entrevista con los docentes investigados logró sintonizarlos con la relación teoría y práctica del proceso de supervisión. Los discursos orales lograron penetrar en el problema evitando respuestas que ocultaran la verdadera realidad del mismo.

Desde el punto de vista de la acción se realizaron procesos de observación participante con el propósito de captar la forma como el docente aborda los problemas del aula y toma decisiones sobre la planificación, desarrollo de la enseñanza y evaluación cualitativa del proceso de aprendizaje. La observación quizás es la técnica más usada para adquirir información directa que permita la convivencia y relación con los actores del proceso, así mismo permite compartir sus costumbres, ideales, cultura, estilos y formas de vida.

#### 1.3.1. Validez de la Investigación

Esta investigación es cualitativa enmarcada en una perspectiva hermenéutica unida con un estudio etnográfico tiene validez interna, que está garantizada por la transvesalización de fuentes de información, el docente investigador y la teoría.

#### 1.3.2. Procedimientos Metodológicos

Los procedimientos metodológicos de esta investigación estuvieron referidos al conjunto de pasos con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, el propósito fue descubrir, analizar, interpretar y reflexionar sobre el estudio realizado:

1.-Se revisó la literatura lo cual permitió la documentación del tema de investigación. Según Fidiás (1997) “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p.27).

- 2.-Se revisaron los trabajos relacionados con la investigación, el propósito fue ubicar los antecedentes del problema, y al analizarlos reportar las coincidencias y divergencias.
- 3.-Se observó que el papel del investigador fue participativo tratando de sentir y percibir (como cualquier otro miembro del grupo) las diversas situaciones que se presentaron. Es importante reportar que el observador participante, permaneció en el escenario, debido a las diferentes situaciones que acontecieron en la institución.
- 4.-Se observó la convivencia y participación en las actividades cotidianas con el fin de precisar la actuación de cada uno de ellos. El interés fue tomar anotaciones, grabaciones de conversaciones, filmaciones de actividades, concretas y reales que apoyaran la objetividad de la investigación. El proceso se puede catalogar como investigación interactiva, la cual es definida por Hurtado (2000) como investigación – acción

“Se caracteriza entre otras cosas por el hecho de que la acción, más que ser producto de intereses particulares del investigador, surge como necesidad de un grupo o comunidad, y es llevada a cabo por los involucrados en la situación a modificar, de modo que el investigador actúa como facilitador del proceso” (p.352).

- 5.-Se interpretaron las observaciones de la realidad de docentes y de supervisores en la U.E “Madre Alberta Giménez” Fe y Alegría Estado Sucre. Con el fin de comparar y relacionar la praxis con los elementos teóricos del ser y deber ser presente en nuestra sociedad. El objetivo fue explorar, sondear y descubrir posibilidades que permitieran reflexionar e indagar lo referente a las diversas funciones, requisitos y basamentos legales del proceso de supervisión.
- 6.- Se utilizó la entrevista no dirigida o entrevista libre pues el entrevistado pudo expresar sus opiniones e ideas de manera amplia. De esta forma, se entrevistaron a los encargados de la supervisión en la U.E “Madre Alberta Giménez” Fe y Alegría Estado Sucre con experiencia y conocimientos en el área; elementos decisivos para obtener información esencial para la investigación. Se formularon las preguntas de

manera libre, con base en las respuestas que iba expresando el entrevistado. No existió estandarización de un formulario y las preguntas variaron de un entrevistado a otro.

### 1.3.3. Técnicas e Instrumentos para Recopilar Información

Técnicas	Instrumentos
Observación Participante	Grabadora Filmadora Libreta de notas
Encuesta	Entrevista no Estructurada
Obtención Documental	Textos Computadora Revistas C.D.

### 1.3.4. Población y Muestra

Los informantes clave se seleccionaron a través una muestra intencional, esto con el fin de obtener información precisa y confiable. Según Martínez (1998) “Se elige una serie de criterios que se consideran necesarios o muy convenientes para tener una unidad de análisis con mayores ventajas para los fines que persigue la investigación (p.54). Así, se utilizó el siguiente procedimiento:

- a) Se tomó en cuenta la estructura administrativa de la Educación Bolivariana Nacional, tomando como referencia la estructura organizativa supervisora dependiente del poder nacional (Zona Educativa del Estado Sucre). Esto permitió seleccionar a los participantes con función supervisora en la institución.
- b) Bajo este criterio se seleccionaron personalidades cuya opinión fue necesaria como sujetos involucrados en el proceso de supervisión de la institución. Bajo estas reflexiones metodológicas y respondiendo a la constitución teórica del objeto de

estudio se formularon los siguientes criterios para la selección de los informantes clave, bajo la modalidad del muestreo intencional.

-Docentes con experiencia en el manejo de la Gerencia Educativa.

-Docentes con conocimiento directo del desempeño de los supervisores sobre las actividades escolares.

-Docentes activos en aula desarrollando Proyectos de Aprendizaje.

La muestra intencional se conformó con once (11) supervisores y (6) docentes de aula clasificados de acuerdo a lo cual se expresa en el siguiente cuadro.

- (1) Jefe de Distrito Escolar del Municipio Sucre.
- (1) Comisionado supervisor del Municipio Sucre.
- (2) Gerentes de Educación: Director del plantel y sub- directora académica.
- (1) Jefe de control y evaluación de estudios
- (6) Coordinadores de áreas: evaluación y control de estudios, deporte y recreación, extensión cultural, coordinaciones integrales.
- (6) Docentes de aula de 1°, 2°, 3°, 4°, 5° Y 6° grado

Muestra intencional de informantes clave.

Los rasgos académicos, las funciones de supervisión y la experiencia profesional, quedaron señalados en la siguiente Matriz:

**Matríz - Perfil De Los Supervisores y Docentes (Entrevistados)**

Supervisores (Entrevistados)	Nivel Académico	Cargo Desempeñado	servicio (Años) Tiempos de	Tiempo en el Cargo de Supervisión (Años)	Categoría a Docente	Doctorado Maestría, (Especialización, Otros)
A	Maestro Rural	Jefe del Distrito Escolar de los Liceos Bolivarianos del Municipio sucre	32	6	D-6	Ninguna



B	Licda. Matemática	Comisionado Supervisor de los Liceos Bolivarianos del Municipio Sucre	16	3	N.G.	Ninguna
C	Prof. Educ. Mención Cs.Sociales	Director	22	9	D-4	Ninguna
D	Licda. Educación Mención Biología	Sub-Directora Académica	15	1	D-5	Ninguna
E	Prof. Educ. Integral. Mención Cs. Sociales	Jefe de Evaluación y Control de Estudios	9	4	D-1	Ninguna
F	Profesor Educación Matemática	Coord. Evaluación y Control de Estudios	16	5	D-4	Ninguna
G	Licda. Educación Mención Castellano	Coord. Integral Académica del 1° y 2° grado	13	5	D-3	Ninguna
H	Licda. Educación Mención Técnico Mercantil	Coord. Integral Académica de 3° grado	5	1	D-1	Especialización: Planificación y Evaluación Educativa
I	Licda. Educación Integral	Coord. Integral Académica de 4° y 5° grado	7	1	D-1	Ninguna
J	Profesor Educación Integral	Coord. de Extensión y Difusión Cultural	11	3	D-1	Ninguna
K	Profesor Educación Integral	Coord. de Deporte y Recreación	2	2	D-1	Ninguna
L	Licda. Educación Integral	Docente aula 1°	9	1	D-2	Ninguna
M	Profesora Educación Integral	Docente aula 2°	11	3	D-1	Ninguna
N	Profesora Educación Integral	Docente aula 3°	5	5	D-1	Ninguna
Ñ	Licda. Educación Integral	Docente aula 4°	17	1	D-4	Ninguna
O	Profesor Educación Integral	Docente aula 5°	11	3	D-3	Ninguna
P	Profesor Educación Integral	Docente aula 6°	2	2	D-1	Ninguna

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Una Mirada Retrospectiva**

Los antecedentes históricos, determinan que la educación ha jugado un papel importante en la sociedad, se considera como un fenómeno colectivo y como tal regido por las normas establecidas por un grupo social. Uno de sus procesos básicos lo constituye la supervisión o fiscalización del sistema escolar, la cual a comienzo del siglo XIX, estaba limitada completamente al salón de clases, los supervisores visitaban los salones; emitían sus juicios referentes a lo que observaban, y en juntas con maestros y directores: señalaban lo que debían hacer los docentes, autorizaban lo que podían seguir enseñando, lo que tenían que modificar o proscribir.

En 1812 la constitución de Cádiz ordena que se establezcan escuelas de las primeras letras en todos los pueblos de la monarquía, que se aumentaran las universidades, de manera que el plan de enseñanza fuera uniforme en todo el reino para el cuidado y la inspección de la instrucción pública, se crea la Dirección General de Estudios y se declara la libertad de imprenta, que sirvió para difundir la educación (Lemus 1975, Citado por Douglas, 1989.p.66).

Con el transcurrir del tiempo, dado el crecimiento de las ciudades y la independencia del gobierno municipal o clerical, se crean centros de inspección y con las reformas religiosas en 1821 se autorizó a una comisión de nobles para realizar la inspección en las escuelas dirigidas a los niños en edad escolar quedando implícito todo lo concerniente a planes de estudios, controles de inspección, designación de recursos humanos y otros (Ídem p.66).

América Latina, por diferentes razones de orden social, político y en evolución natural se mantuvo estancada durante muchos años sin producir cambios necesarios

en distintas épocas para que progresara el sistema educativo. Y cuando se produjo una teoría, ninguno de estos países, reflejaban las características de tal situación porque no se contaba con un personal capacitado para realizar las actividades supervisoras de acuerdo con el nuevo marco teórico en el proceso evolutivo (República de Venezuela 1973.p.70).

La historia de la supervisión educativa en Venezuela ha tenido una marcada importancia, dentro de sus fundamentos legales se encuentra el decreto 1870, el cual fue promulgado durante el gobierno del General Guzmán Blanco, en ese documento se establecieron las juntas de instrucción, que tuvieron bajo su cuidado la inspección escolar (Douglas, 1990.p.38). El ordenamiento legal significó el primer paso en Venezuela de la supervisión educativa. Estos decretos contribuyeron a que sucedieran cambios en lo que respecta a órdenes sociales, tecnológicos, económicos y políticos.

A través de las diferentes décadas y distintos periodos de gobierno existía hasta mediados del siglo XIX el temor a cambios en las estructuras sociales, lo que generó en la educación, las prácticas coercitivas y fiscalizadoras de inspección. En el año 1930, la filosofía de la supervisión se transforma para el logro de sus propósitos. Dentro de tales lineamientos, se acentúa la función cooperativa a objeto de satisfacer la demanda social y mejorar el proceso de aprendizaje previsto en las normas para el funcionamiento de las actividades docentes en ramas de primaria (Douglas, 1990, p.39). En 1948 se crea la sección de supervisión Nacional que tenía como propósito principal centralizar los distintos órganos y demás aspectos inherentes a la supervisión educativa en primaria y normal a nivel nacional (Ibídem p.39).

Desde el año 1958 a lo largo de la vista democrática, se ha generado una acelerada masificación de la educación en todas las partes que conforman el sistema educativo y con una oferta variada, relacionado con las áreas que exigen los programas específicos. En 1959, se observa en el país un avance en la educación y

por consiguiente en la supervisión, ya que se comienza a poner en práctica los primeros modelos de supervisión fundamentados en aspectos filosóficos y psicológicos (Ídem p.39).

En cuanto a la Supervisión Educativa, los diversos recursos disponibles y las políticas del Estado han permitido crear nuevos cargos de supervisión, sin que existan planes específicos sistemáticos para mejorar la calidad del personal que desempeña estas funciones, no solo en el cumplimiento de tipo tradicional, sino para hacerlos capaces de impartir los nuevos avances científicos y tecnológicos en materia de supervisión (Ídem p.39).

En el año 1964 desde el 23 de Noviembre al 11 de Diciembre; se desarrolló en la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, el primer Seminario Nacional de Supervisión Educativa que contó con la presentación de todos los niveles de servicios del despacho de Educación. En este seminario, se planteó y analizó con objetividad las diferencias del actual sistema de supervisión pronunciándose por una reestructuración administrativa que agilice los procedimientos operacionales, de manera que la función supervisora se cumpliera a través de una estructura unificada y orgánica, capaz de aglutinar esfuerzos y recursos para atender los propósitos claramente definidos (Educación, revista para el Magisterio, 1986, p. 83).

El manual del director citado por Ramos (1990), define la supervisión como la función para mejorar y enriquecer el proceso teórico de la clase, y por tanto aumentar el rendimiento de nuestra enseñanza (p.77).

Según Lemus (1975):

La función supervisadora se práctica desde el mismo momento en que se descubrió que las escuelas eran el mejor vehículo para conservar las tradiciones y difundir los intereses de la cultura. En Atenas y Esparta existían magistrados que se encargaban de vigilar la educación, la conducta moral y la acción civilizadora que logró apoderarse de casi toda la Europa y evolucionó con gran acierto en el aspecto jurídico,

bajo ese mismo esquema mantuvo el control y actividad absoluta de la educación (Citado por Douglas, 1989, p.66).

Todos estos esquemas fueron configurados desde una plataforma ideológica inspirada en el deseo de formar al individuo a semejanza de los intereses del Estado. En una ponencia realizada en 1996, citada por Ruiz se expone que:

La Supervisión Educativa, se considera como un servicio dinámico y pensante orientado hacia el mejoramiento del proceso educativo donde se deben propiciar situaciones que permitan estimular el desarrollo profesional de los docentes y especialmente al supervisor (p.34).

La supervisión educativa, es un proceso continuo y dinámico cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje de una empresa educativa, por medio de un plan definido de acción desarrollo mediante el establecimiento de unas adecuadas relaciones humanas.

Lerner (1986), en un taller Internacional opinó:

La supervisión bien entendida constituye un elemento fundamental para el mejoramiento de la calidad de la educación. Una de las finalidades de la supervisión es que cada egresado de cursos de supervisión sea un inconforme, alguien que sea capaz de modificar lo existente, de hacer cambiar la actitud de los responsables que dirigen y ejecutan las políticas educativas en el país respectivo (p.311).

En este sentido, el supervisor tiene que ser un maestro de maestro y ejercer su liderazgo para concebir la supervisión como servicio de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso enseñanza y aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren en el proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo. El propósito

es mejor el proceso educativo propiciando los cambios necesarios.

En 1989 se realizó, un seminario sobre Gerencia Educativa, donde participaron los Jefes de Zonas Educativas de todo el país y directores del Ministerio de Educación representantes de todos los niveles. Allí se planteó darle mayor importancia al proceso de supervisión, como base para mejorar el sistema operativo y gerencial de los centros educativos, así mismo, capacitar al personal encargado de dirigir y supervisar el proceso educativo en todas las etapas del sistema educativo, idea que se consolidó con la propuesta de desarrollar ensayos en seis estados y en atención a ello, se recomendó seleccionar dos entidades por región de la siguiente manera: Región Central: Aragua y Yaracuy; Región Occidental: Mérida y Táchira; Región Oriental: Nueva Esparta y Sucre; Región Sur: Apure y Estado Amazonas. (Guzmán, 1994, p.19).

Igualmente se puede señalar, la paralización de estos programas desde el año 1992; sin embargo “la nueva concepción de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, se propone a través de este instituto la activación de programas para formar supervisores a nivel de postgrados” (ob.cit.). De esta manera, el Ministerio de Educación, mantiene los compromisos de mejorar la calidad de la educación conjuntamente con el de preservar el derecho de todo ciudadano a tener un puesto en las escuelas.

Dentro de las herramientas contempladas en el Nuevo Diseño Curricular el Ministerio de Educación, se encuentra la línea estratégica de la política educativa que consiste en promocionar los Proyectos Pedagógicos del Plantel: Cárdenas ( 1995 ) afirma que:

El Proyecto Pedagógico de plantel se basa en un conjunto de acciones planificadas de manera colectiva por los supervisores, directivos, docentes y miembros de la comunidad educativa, los cuales se orientan a fortalecer los aciertos de la escuela y a resolver los principales problemas pedagógicos de la misma (p.2).

El Proyecto Pedagógico de Plantel es la expresión de la política de la escuela y responde a los fines y objetivos de la educación nacional y regional con su modelo organizado que cada institución ideará de acuerdo a sus necesidades y a las voluntades expresadas por la comunidad educativa.

Cárdenas (1996), afirma que:

La misión de las escuelas es la formación y el aprendizaje de los niños. Es decir la función pedagógica y no la administrativa” (p.6). Los proyectos deben ser necesariamente orientados a la solución de problemas pedagógicos de la escuela como primera prioridad. Este trata que los niños aprendan como debe ser.

En un proceso de elaboración y puesta en marcha de un proyecto pedagógico de plantel, el papel del director es el de animar, facilitar, coordinar junto con la comunidad educativa todo el proceso de elaboración y ejecución de proyecto. Por tanto su función es fundamental. Se exige del equipo directivo y de los supervisores una función integral, donde se redimensione su labor pedagógica, abandonada debido a la preeminencia que ha tenido la ejecución de las labores administrativas.

El cambio pedagógico requerido no es solo un cambio en las prácticas de aula. Se requiere de una transformación organizada y del funcionamiento escolar que facilite y apoye la labor pedagógica de la escuela. El perfil del director y el supervisor es entonces el de movilizar la instrucción, facilitando un proceso de reflexión colectiva en búsqueda de herramientas y métodos de trabajo pedagógico adaptados a su plantel, a su región y a sus alumnos (López., 1996).

Lanz (1997), afirman que:

El Proyecto Pedagógico del Plantel se potencializa en la integración de la escuela con la comunidad, lo que implica un esfuerzo sostenido por lograr la integración escuela-comunidad. En este horizonte debe desarrollarse un conjunto de iniciativas, conflictos, desencuentros entre

el plantel y el contexto social inmediato (p.8).

A partir de 1999 se plantea la necesidad de reformular la política educativa nacional sobre la base de lineamientos curriculares que caracterizan un currículo abierto y flexible, por cuanto permite considerar las características y necesidades de la comunidad y las condiciones reales en las que va a desarrollarse el proceso educativo, operacionalizadas en la escuela a través de los proyectos de aula y plantel actualmente, los proyectos plantel son sustituidos por los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios los cuales guardan estrecha relación entre sí.

El proyecto educativo integral comunitario se fundamenta en una concepción holística y específica del hecho educativo, donde se analizan las necesidades y aspiraciones sentidas por el colectivo que conforma el plantel y su entorno, para luego generar alternativas que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación como un hecho de significación social.

En este orden de ideas, el proyecto educativo integral comunitario (PEIC) como producto de la construcción colectiva, implica la observación y la investigación, planificación, coordinación, para la ejecución y evaluación de todas aquellas acciones previstas para lograr los objetivos propuestos a nivel: académico, administrativo y comunitario, con el propósito de alcanzar una educación integral, diversificada, de calidad para todos.

El hecho que la formación sea colectiva exige buscar fórmulas creativas. Se busca apoyo en representantes o en alumnos de grados superiores para colaborar con las planificaciones de los docentes en las instituciones. Estos señalamientos implican que la supervisión escolar debe orientarse hacia un paradigma de participación y dirección de esfuerzo a todas las personas que constituyen el grupo de trabajo, contribuyendo al logro de un desempeño organizado, armonioso que contribuya con



los fines educativos.

El sistema educativo venezolano vive momentos de transformación que están orientados hacia la formación del individuo humanista, democrático, participativo, comunitario, cooperativo y multicultural como esta expresado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. La educación bolivariana concibe a la supervisión como una actividad metódica e integrada al proceso educativo, asumiendo una condición investigadora, mostrando disposición para valorar con sentido crítico, reflexivo, donde los actores reflexiones su práctica tanto administrativa como pedagógica.

Sin embargo, se observa que el papel desempeñado por el supervisor actualmente no ha roto con el molde tradicional manteniendo la figura de un cartero institucional, se observa la falta de nuevos enfoques gerenciales y la capacidad de liderazgo que el supervisor debe compartir con su equipo para lograr la eficiencia en la conducción de los planteles.

Los trabajos antes señalados sirven de apoyo como antecedentes a esta investigación, por cuanto están centrados en la actualidad del director y del supervisor como gerentes educativos; de igual manera puntualizan la función que estos ejecutan y destacan informaciones significativas relacionadas con el proceso de supervisión.

Así mismo, establecen lineamientos para optimizar el proceso de supervisión que en la actualidad está insertado en una serie de fallas que aumenta la aplicación de correctivos inmediatos y que permitirán mejorar el hecho educativo en beneficio de los directivos, docentes, alumnos y comunidad educativa en general

## **2.1 Investigaciones Realizadas**

Los trabajos presentados de Supervisión Educativa son variados, tanto nacional

como regionalmente, entre ellos tenemos:

Hernández (2007) concluyó que no existe una verdadera práctica de la supervisión porque el directivo se ausenta con frecuencia a cumplir actividades administrativas en la zona educativa, se reúne poco con el personal y la delegación de funciones es escasa, esta situación impide que haya un trabajo más coherente y significativo en la institución como en el aula.

Las actividades en la escuela deben cumplirse bajo un proceso de supervisión por parte del personal directivo que le permita evaluar el rendimiento de su equipo docente. Es indispensable que el personal directivo conduzca los procesos administrativos para la buena marcha del plantel y por ende en la calidad de la educación.

Martínez (2008) llegó a la conclusión que el director no tiene la capacidad gerencial para ejercer esa función, no incorpora a los docentes al proceso de planificación, afectando con esto el proceso educativo.

Marín (2009) concluyó que, el personal directivo de estos planteles no lleva acabo la supervisión de las comunidades educativas correspondientes y no poseen la suficiente formación gerencial, lo cual es un factor limitante para lograr los objetivos educacionales que plantea el sistema educativo.

Chacón (2003) Señala que en los resultados obtenidos se puede indicar que no ocurre la ejecución de una efectiva función supervisora en el aula, en los planteles, puesto que los directores carecen de conocimientos suficientes acerca de supervisión educativa y desconocen lo que es la supervisión clínica, respecto a las cuales han recibido poca o ninguna capacitación, al igual que los docentes.

Rodríguez (2006): llegó a la conclusión de que lo ético de la supervisión esta

ligado a lo que afecta a la escuela y a sus actores. La supervisión como acto hospitalario desde la alteridad da cuenta de individuos singulares presentes en un mismo tiempo y espacio en un acto de acogida, reconocimiento y compromiso con los otros.

La revisión de estos autores permite concluir que el proceso de supervisión está desasistido y que el supervisor o quien ejerce funciones como tal no tiene la adecuada formación para planificar, asesorar y tomar las decisiones correspondiente de acuerdo a cada caso.

## **2.2 Fundamentación Teórica**

Ante todo es conveniente indicar, sin pretender aun definir a cabalidad, lo que denominamos “Ser” que por su generalidad es indefinible y va adquiriendo a través de la historia diversas maneras de ser comprendido. Aristóteles lo define así: “el Ser es aquello más común y general que comparten todas las entidades y cuyos rasgos son universales. Debe distinguirse del carácter concreto que posean las entidades, así como de la existencia, ya que el Ser es más que la existencia”. (Enciclopedia de Filosofía, 2004, Cap.1, Sec.1).

El “ser ahí” se comprende siempre a sí mismo partiendo de su existencia de una posibilidad de ser él mismo o no él mismo. El ser mismo relativamente al cual puede conducirse y se conduce siempre de alguna manera el “ser ahí”, lo llamamos existencia. Y porque la definición de la esencia de este ente no puede darse indicado en que de contenido material, sino que su esencia reside en que no puede ser menos de ser, en cada caso su ser como ser suyo, se ha elegido para designar este ente en término “ser ahí” que es un término que expresa puramente el ser.

Para Parménides “... uno de los rasgos esenciales del Ser es la identidad”. Mientras que Hegel manifiesta que se “han destacado el valor del cambio y del

devenir como un componente esencial del Ser” (Enciclopedia de Filosofía, 2004, Cap. 2, Sec. 3).

Es importante aclarar lo fundamental del concepto, la identificación de Ser-Hombre con la existencia- humana. La comprensión de su propio Ser en relación con los demás seres, implica cierto modo de entender en que consiste el Ser en general. Comprender al otro y la identificación del Ser social, es decir, convivir en el seno de una sociedad con diversidad de clases sociales, culturas, costumbres. Y la interrelación de esos individuos con la misma.

El ser humano es un ser social, es un ser histórico, es un ser encarnado de una realidad y es allí en donde se manifiesta como ser de posibilidades. “Históricamente a medida que el hombre ha ido transformando su pensamiento y accionar social, y se ha ido consolidando a través de los hechos ideológicos y el surgimiento de nuevos planteamientos sobre la vida social y de nuevas maneras de entender la relación del hombre con el mundo”. (Filosofía del Ser. Cap. 2, Sec. 1).

El ser, es un ser social por naturaleza, trascendente e irrepitible, se diferencia de los animales por su inteligencia y razón, los animales tienen reacciones instintivas que los obligan a hacer ciertas cosas y les impide hacer otras. Los seres humanos por el contrario vivimos conformes a reglas y normas. El hombre en su devenir no ha dejado de inventar cosas nuevas. Los seres humanos tenemos razón además de instintos, el hombre es el único ser que posee la palabra, posee el sentido de lo bueno y lo malo y es capaz de participar en comunidad, como decía Aristóteles “El hombre es un animal político”.

Este ser social convive en una sociedad con fines y normatividad restablecida. No olvidemos que la educación es un recurso que la sociedad utiliza para conseguir determinados fines que considera deseables. Supervisar y orientar estos fines del ente educativo viene a constituir el objeto de estudio de la supervisión educativa, aunque

es complejo, diverso y a la vez único; sin embargo debe atender las particularidades de los otros, manteniendo así la objetividad en la praxis supervisora que facilitará y orientará el cumplimiento de los objetivos educacionales que imperan en la sociedad.

En el caso de la supervisión, como proceso relacionado con el ser, la epistemología se propone el estudio de la conciencia racional de sus articulaciones internas como saber y del desarrollo que ha ido alcanzando a lo largo de su historia, así como de las relaciones con las disciplinas consideradas más cercanas. Como ocurre en muchas otras de las denominadas ciencias sociales, la supervisión busca reafirmación en un estatus claramente científico.

A la supervisión se le debe reconocer un valor y una significación importante dentro de las ciencias y tecnologías de la educación, como una corriente con la suficiente entidad como para constituir un área especial.

Por otra parte, conviene confirmar que la supervisión, si bien se ha encontrado con la realidad de los sistemas escolares y los ha convertido en su objeto propio y concreto, ha contribuido indudablemente a su racionalidad, orientándolos y reconduciéndolos en muchos aspectos, sobre todo cuando han corrido el peligro de abandonar sus fines o hacerse improductivos. Igualmente ha sido factor importante cuando han pasado por profunda crisis debidas a radicales adaptaciones a cambios sociales, sobre todo en los momentos en los que el sistema escolar no concordaba con la realidad política; o ha atravesado periodos de reformas planificadas; en síntesis, la supervisión ha indicado los medios y ha concentrado sus esfuerzos en que se superaran con éxito estas etapas.

De alguna manera, la supervisión se ha hecho con el sistema escolar existente, lo ha reconducido y no lo ha dejado de su mano hasta que ha conseguido lo que con su existencia se buscaba, evitando imprevisiones y formas de organización poco adecuadas, pues no hay que olvidar que la supervisión sirve para asegurar que los

planes se cumplan, que las organizaciones funcionen, que los objetivos se consigan y que se eleve continuamente la calidad de un servicio público como es el de la educación, estimulando dentro de él la innovación y procurando que responda a las esperanzas y exigencias de un sector que tanta importancia tiene y tan determinante es en las "sociedades del conocimiento" que nos han tocado vivir y que se presentan ineludibles para afrontar los inmediatos desafíos del siglo XXI.

### **La Supervisión Escolar y los Elementos que la Conforman**

La supervisión es una actividad que debe realizarse en forma permanente para lograr que los procesos Enseñanza y Aprendizaje sean más eficientes, productivos y de mayor calidad.

Es por ello, que este proceso debe ser considerado como la mejor opción para lograr eficacia en los objetivos planteados en las instituciones educativas y a la vez estimular al docente para que busque su perfeccionamiento en las distintas actividades que realiza; en este sentido, Lemus (1975), expone que:

“La supervisión significa coordinar, estimular y dirigir el desenvolvimiento de los maestros y profesores, para que por medio de ellos se estimule a cada individuo a través del ejercicio de su talento, hacia la más completa e inteligente participación en la sociedad a la cual pertenece” (p.192).

De esto se desprende, que el proceso de supervisión es una acción de estímulo a los docentes para que actúen inteligentemente en el medio donde se desenvuelven. Al respecto, Douglas (1990) expresa:

“La supervisión educativa es un proceso continuo mediante el cual una persona que posee un cúmulo de conocimientos, habilidades y experiencias, asume responsabilidad de orientar a otros que poseen menos recursos” (p.41).

Por ello, este proceso debe realizarse puntualmente por personal capacitado que conozca a fondo lo que significa supervisar y lo implemente en forma eficaz, que tenga la responsabilidad de impartirla y de orientar a todas aquellas personas que la requieran y la necesitan para obtener un mejor rendimiento en el docente.

El proceso supervisorio no puede desligarse de los principios que rigen el sistema educativo ya que estos orientan y conducen los fines u objetivos de Estado. De allí que se defina la supervisión como un proceso que tiene como objeto el mejoramiento de la educación, en todos sus niveles a través de la orientación, estímulo y ayuda de todos los participantes en el proceso educativo.

En este orden de ideas Pérez Luna (2006) expresa

“Supervisar es orientar el cumplimiento de los planes educativos y velar por la calidad de estos planes de manera que el trabajo sea innovador. Aquí adquiere especial importancia la actividad de todos los sujetos que forman parte del proceso educacional” (p.1).

En función de lo antes planteado se puede decir que la supervisión se ha constituido como una función de control por excelencia, inherente al proceso científico de la administración, es decir, se da a todo los elementos que en él participan pero la supervisión no debe ser una labor permanente de vigilancia, inspección o redacción de informes, tampoco se puede considerar como una situación tirante entre quienes la realizan y los docentes, sino como un estado de mutuo entendimiento, de empatía y cooperación bajo un ambiente que propicie y estimule confianza al personal a fin de que cada día sea más objetiva y experimental en sus acciones.

## **Características del Proceso de Supervisión**

Las características de la supervisión escolar son aquellas que permiten a los supervisores brindar apoyo, atención y orientación al docente en su práctica en el aula a través de un conjunto de acciones, técnicas de carácter asistencial para la elaboración y ejecución de sus programaciones y por ende para el mejoramiento de la enseñanza.

La supervisión promueve la comunicación interpersonal de forma directa y efectiva entre los supervisados y el supervisor, incentivando y reforzando los aspectos positivos de su práctica pedagógica. Una de las características principales de la sistematización de la supervisión escolar es la rigurosidad de planificación debido a su normatividad aunque debe tener un orden progresivo, se fundamenta en el control y en los procesos administrativos obviando que requiere flexibilidad en la toma de decisiones por cuando el contexto es dinámico.

Es una herramienta de soluciones inmediatas y mediatas utilizando una programación con criterios y normas en la búsqueda de una gestión de calidad; no debe ser punitiva ni castigadora ya que desmotivará al personal limitando su creatividad. Las características mencionadas enfocan la tarea supervisora como un servicio de orientación e interacción que en su más amplio sentido tiende a mejorar la práctica profesional del docente y a estimular el aprendizaje.

## **Objetivos del Proceso de Supervisión**

De igual forma se deben considerar los objetivos del proceso de supervisión, entre estos se destacan:

- Velar por el cumplimiento de las normas, protocolos y manuales de procedimientos.



- Desarrollar y modificar actitudes y habilidades.
- Mejorar el rendimiento.
- Mejorar la cantidad de los productos.
- Optimizar los recursos: Eficiencia.
- Detectar problemas y proponer soluciones.
- Capacitar de manera inmediata.
- Aportar insumo para los programas de capacitación.
- Aportar información para la revisión de insumos y tecnología.
- Aportar información para la dotación y rotación del recurso humano.
- Reforzar, incentivar y motivar.

### **Principios del Proceso de Supervisión**

Los principios de la Supervisión Docente los cuales contemplan:

Planificada y organizada, sistemática, flexible y abierta, evaluada, participativa, humana y comprensiva, educativa, cooperativa todos participen, de igualdad, orientadora, objetiva, comunitaria, democrática todos los que participan tienen libertad de opinión, inclusiva todos los actores del proceso de enseñanza y aprendizaje reciben orientación y asistencia de la supervisión, constructivita, científica, permanente.

Estos principios proponen una supervisión educativa planificada y organizada la cual no debe improvisar, debe tener un carácter continuo y progresivo, coordinada con todos sus miembros, participativa, reflexiva y crítica; promoviendo así, la innovación y creatividad en el desarrollo de las acciones pedagógicas.

La supervisión debe ser objetiva lo cual va a permitir no involucrar asuntos personales evitando la subjetividad, la cual limita la toma de decisiones de forma efectiva. Se deben respetar las normas, incentivando los valores fundamentales en toda comunidad para un convivir armónico y productivo con el objeto de mejorar la educación.

**Clases de Supervisión Escolar:** En este punto, a los fines de aclarar el desarrollo del proceso como parte de una educación integral se deben destacar las clases o tipos de supervisión:

**Supervisión Autocrática:** Nérici (1975) la define como: "... aquella en que el supervisor es quien prevé y dispone todo para el funcionamiento de la acción de la escuela" (p. 57). En esta el supervisor es la clave, el dice las ordenes, las sugerencias, y directrices para la mejora del proceso enseñanza y aprendizaje.

**Supervisión Democrática:** Es el polo opuesto de lo anterior descrito, Nérici (1975), dice que "...por el contrario, la actuación democrática del supervisor modifica el sombrío panorama antes descrito..."(p. 58). Es decir aquí existe libertad, respeto, flexibilidad, estimulación creativa, lo cual facilita en gran medida el proceso de supervisión.

**Supervisión Correctiva:** Esta clase de supervisión solo trata de encontrar defectos o errores para corregirlos sin tomar en cuenta las causas de los problemas. Los supervisores que solo hacen uso de la forma correctiva, ven el proceso educativo mas o menos sencillo pues suponen que todos los individuos son iguales y que las situaciones son semejantes siempre. Los problemas son tratados aisladamente. (Lemus, 1975, p.p. 197, 198).

**Supervisión Preventiva:** En este tipo de supervisión, se trata de evitar en lo posible los problemas, antes de que aparezcan. Aunque bien es cierto que no todos los

problemas pueden ser previstos, Si el supervisor es un observador cuidadoso pudiera descubrir indicios de problemas en la practica pedagógica y sugerir o recomendar soluciones. (Ibídem, p.p.199-200).

**Supervisión Creadora:** Esta clase de supervisión trata de estimular a todas las personas que intervienen en el proceso educativo para una labor creadora; aquí se considera a cada maestro como un artista en educación... deja en libertad al docente para que pueda estudiarse así mismo con el objeto de aplicar aquellos medios que mejor se adapten a las circunstancias. (Ibídem, p.p.202-203.).

**Supervisión Constructiva:** Debe ser constructiva mas bien que destructiva, debe tratar de desenvolver la técnica y la personalidad de los maestros, en lugar de contentarse solo con la remoción de las fallas encontradas.(Ibídem, p.p.200-201.).

**Supervisión Docente:** Mediante este tipo de supervisión, se trata de asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.En consecuencia podría considerarse que las responsabilidades de un supervisor docente implican un cierto número de condiciones básicas como por ejemplo: Debe ser experto en currículo y en didáctica, comunicador, organizador, educador, capaz, líder, coordinador, evaluador, consejero, investigador, experto en relaciones públicas, agente de cambio (Fermín 1980, p.13).

**Supervisión Administrativa:** Es la que se ocupa exclusivamente de la parte administrativa del proceso educativo. Se realiza cuando por ejemplo: se supervisa el estado de las edificaciones escolares, el cumplimiento de horario por parte del personal de una institución. Es decir todas aquellas tareas que tengan que ver con planificación, investigación, organización, dirección, control y evaluación ( Revista currículo, 1986,18,p.p.157-158).

En resumen debe considerarse de acuerdo a lo señalado, que el concepto de

supervisión ha evolucionado históricamente acorde con el conocimiento que se ha alcanzado del tema, con sus necesidades que surgieron a partir de su aplicación en todo el ámbito educativo.

La funcionabilidad que tienen a través de la práctica pedagógica los tipos de supervisión, antes descritos, disminuye poderosamente la efectividad y compromiso de todos los agentes involucrados, pues encasillarse en una o varias de ellas no determinan el éxito de un proceso educativo. Dar una participación más abierta, flexible, crítica, creativa favorece que el supervisor evalúe su propio ejercicio profesional. Pues garantiza la coherencia educativa y social de cada momento, con la optimización de todos sus recursos materiales, financieros y humanos. Por lo tanto, el supervisor debe tener ciertas características personales, profesionales y competencias académicas.

**Perfil del Supervisor Escolar:** Ministerio de Educación. Manual del Supervisor, Director y Docente.(p. 413-414).

Lider democrático, analítico, autodirigido, autoestima.

- Ser experto en el currículo informando acerca de él y de las formas de mejorarlo.
- Conocer todo lo referente a los proyectos educativos propuestos por el Ministerio de Educación.
- Ser un comunicador que pueda ofrecer ideas a los educadores y a la vez oír las opiniones de los demás, comprometidos, comprensivo, cooperativo.
- Ser capaz de discernir en cualquier campo de la educación.
- Un líder que sepa trabajar con grupos logrando el máximo provecho de ellos.
- Un estimulador que busque lograr articulación entre programas y niveles,

ayudar a los docentes a mantenerse atentos a los problemas pedagógicos.

- Ser un investigador y un agente de cambio.
- Abierto al diálogo, la crítica y la autocrítica.
- Discreto, emprendedor, ecuánime, imparcial, integro, perseverante, positivo.
- Motivador, creativo e innovado, honesto, flexible, moral, equitativo, firme.
- Tolerante, respetuoso, responsable, sensible, solidario, reflexivo.

Los supervisores desempeñan roles tal y como si fueran actores, y esos roles cambian con rapidez y con frecuencia, tantos cambios requieren cualidades, destrezas y capacidad de adquirir, analizar e interpretar la información de una manera lógica. Todos los supervisores necesitan entender los ambientes en los cuales funcionan las instituciones educativas, para entender a otras personas y para interactuar con ellas de forma efectiva. Estas habilidades se requieren principalmente al desempeñar la función de liderazgo porque implica el comunicarse, con los docentes, motivarlos, dirigirlos, capacitarlos, dotarlos de autoridad y ayudarlos, así como establecer y fortalecer las relaciones con otras personas. todas estas cualidades son importantes al tratar no sólo con individuos, sino también con grupos e incluso con las relaciones que se generen dentro de éstos.

**Competencias del Supervisor:** Ministerio de Educación. Manual del Supervisor, Director y Docente.(p. 413-414).

- Habilidad para interpretar la filosofía educativa, la realidad socio-educativa y la normatividad.
- Habilidad para elaborar políticas.

- Habilidad para operar.
- Habilidad de interpretar hechos y sentimientos.
- Habilidad para comunicarse en forma oral y escrita.
- Habilidad para relizar los ajustes pertinentes a su sector.
- Habilidad para el trabajo interdisciplinario.
- Habilidad para incentivar el aprendizaje autodidáctico.
- Hábil coordinador, planificador y evaluador.
- Habilidad para superar la resistencia al cambio.
- Conducir el proceso educativo en todos sus aspectos, en su zona, nivel y modalidad.
- Realizar el asesoramiento, seguimiento y control de gestión del proceso educativo en lo técnico pedagógico, lo técnico administrativo y lo institucional a través de la observación y evaluación directa, periódica y frecuente, dejando constancia de su opinión.
- Favorecer el crecimiento institucional y la capacidad de decisión autónoma de las instancias, dentro del límite de las normativas estatales y nacionales.
- Participar con su opinión orientativa en la etapa de la elaboración de la planificación.
- Habilidad en el proceso de evaluación en la interpretación y presentación de resultados.
- Hábil organizador de eventos de perfeccionamiento.
- Hábil coordinador para la realización de cursos de capacitación y formación.

- Habilidad en el manejo de las relaciones humanas..
- Destrezas en la aplicación de técnicas evaluativas.
- Habilidad en el manejo y construcción de diferentes tipos de pruebas.
- Apto para diagnosticar deficiencias en su personal en cuanto a deficiencias de formación se refiere.

**Competencias de un Supervisor Participativo y Lider : Fuguet (2006 p.p 36-37):**

- Gestionar de forma eficiente el logro de recursos financieros, humanos y materiales, para ponerlos a disposición de los proyectos escolares.
- Coordinar las relaciones institucionales e inter-institucionales que permiten traer ventajas antes las dificultades sociales, económicas, administrativas, técnicas y de impacto en el beneficio de las comunidades.
- Adelantar proyectos para desarrollar una buena política de autogestión escolar en consideración a las circunstancias y consecuencias que de ello se derivan.
- Pensar y actuar con autonomía para emprender vías de superación de los problemas por sus propios medios, recursos y potencial humano, con formas de participación auténticamente democráticas, conquistadas por un nivel de conciencia social que produce efectos inmediatos en cuanto al logro de objetivos.
- Ser un agente de transformación social que proyecta pasión, recaptura focos de atención, coordina servicios y atiende adecuadamente a las personas y actúa con flexibilidad mental, libertad profesional y autónoma, maneja el reforzamiento positivo y demuestra calidad personal.
- Demuestra en forma permanente una consonancia entre su discurso y su acción.

Los supervisores además de ser miembros de la misma comunidad funcionan como medios o enlaces que vinculan o integran el trabajo de diversos grupos dentro de una institución, que le permiten usar sus habilidades de manera efectiva para desempeñar las funciones gerenciales. Estas habilidades incluyen la capacidad para establecer y seguir políticas y procedimientos para gestionar, planificar, dirigir, coordinar, evaluar la acción educativa.

**Funciones del supervisor:** Las funciones del supervisor están orientadas al desarrollo del recurso humano, desarrollo del currículum y todo el proceso administrativo de planificación, organización, coordinación, dirección, control y evaluación referente con el personal y comunidad educativa.

Estas funciones implican que el encargado de ejercer la supervisión educativa, debe tener suficientes conocimientos teóricos y técnicos del proceso administrativo, que le permitan impartir orientaciones válidas y confiables y una personalidad auténtica, agradable, sociable y convincente, que lo ayude a mantener un adecuado sistema de relaciones humanas en pro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

En todo proceso de supervisión debe existir un fuerte sentimiento democrático y cooperativo dirigido a coordinar, asesorar, mejorar, preparar y despertar el interés en todos los involucrados en ella, para que afronten los problemas que se le presentan en la praxis y se hagan los correctivos necesarios. Por esto se requiere de un profesional capacitado que ejecute exitosamente sus funciones.

### **El Gerente Educativo en el Rol de Líder**

La supervisión en las escuelas requiere cada vez más, que quien la ejerce sea un verdadero gerente educativo, con suficiente liderazgo, que le permita influir sobre el comportamiento de las personas que están bajo su acción para que se sientan comprometidas con su labor, especialmente con la de mejorar los procesos de



enseñanza y aprendizaje.

De allí se desprende que, como gerente, el supervisor debe ser un líder y prepararse para ello, para que estimule el trabajo cooperativo, las tareas compartidas, la participación, el mejoramiento oportuno y continuo y la generación de valores compartidos entre y con sus supervisados. Las unidades educativas cuentan con diferentes tipos de personas que en su actividad gerencial, deben cumplir con la función de supervisión, entre ellos, el supervisor escolar, los directores, sub directores, coordinadores y docentes de aula.

Los enfoques gerenciales contemporáneos insisten en la propiedad del liderazgo para adelantar cualquier iniciativa de mejoramiento organizacional. Una educación de calidad plantea la necesidad de que el gerente educativo debe trabajar sobre el sistema mientras que los educadores se desempeñan en el mismo. La excelencia administrativa sostiene que los valores organizacionales se defienden a través de la personalidad de sus líderes gerenciales. A estos corresponde la tarea de sustituir la tensión emotiva por una creativa en toda la institución y en cada una de las personas.

En nuestros días nadie duda acerca de la suprema y terminante responsabilidad del gerente- líder. En cualquier desempeño institucional, en especial en la educación, donde la labor del jefe es esencial, a la hora de ofrecer un proceso educacional de calidad. El actual concepto de gerencia esta íntimamente ligado al de liderazgo. Un gerente deberá ser líder o carecerá de capacidad gerencial.

Ser líder, por encima de cualquier otra cosa, es ser humano. Esta afirmación ofrece una dimensión adecuada a las responsabilidades que actualmente se le asignan a la función gerencial. Gueder, (1996) dice:” la excelencia de la organización solo puede derivarse de la excelencia de la persona y es esta derivación quien fija la pauta y establece el modelaje en la alta gerencia”. (p.265)

Puede asegurarse que el aspecto de los valores y la capacidad de autocontrol

conforman una dupla de elementos necesarios para potenciar el liderazgo. De lo que puede desprenderse que: no puede convencer quien no esta permanentemente convencido; ni transmitir un valor quien no lo posee; y en resumen, no puede gobernar quien no es suficientemente capacitado para autogobernarse. Lo expuesto induce a pensar que, se hace necesario hablar del perfil del gerente que se necesita para llevar adelante la inmensa tarea educativa.

Al tratar sobre el tema, relativo a las características personales del líder gerencial, Gueder, (1996) los agrupa en dos dimensiones que son las fundamentales de la psicología humana y los rasgos del perfil gerencial; los cuales constituyen una totalidad y son inherentes al gerente líder.

### **2.3 Fundamentación Legal**

Dentro del contexto real, la supervisión educativa establece una serie de directrices y fundamentos, los cuales deben regirse entre otras cosas por los basamentos legales entre estos tenemos los artículos 102, 103,104 y 105 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Ley Orgánica de Educación artículos 2, 3, 71 y 72. Reglamento de la Ley Orgánica de Educación artículos 150, 151,153, 154, 157,158 y 168. Reforma del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (1992) artículo 20, 24, 34,35. Resolución N° 146 (30/06/83) artículos 02, 03, 04, 33, 34, 35, 36,37. Decreto 1011 (31/01/01) artículo 01.

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).**

##### **Artículo 102:**

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria.... democrática basada en la valoración ética del trabajo y el la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de trasformación social...”

Representa la responsabilidad que debe tener el Estado en la participación intelectual y cultural de los individuos, la cual será gratuita, democrática y obligatoria e impartida en los centros creados con el fin de garantizar el bienestar de los venezolanos para que estos puedan desenvolverse en la sociedad a la cual pertenecen.

Así mismo el artículo 103 -104 refleja el derecho y la obligación que tiene el ser humano a recibir una educación integral, de calidad permanente desde el nivel maternal hasta el nivel medio diversificado y la responsabilidad que tiene el Estado en crear y sostener instituciones y dotarlos para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo, destacando la garantía que establece la ley en atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados de libertad o carezcan de condiciones básicas para incorporarse y permanecer en el sistema educativo.

En este sentido, la educación debe estar a cargo de un personal de un amplio conocimiento y noción de su digna profesión y ser de conducta intachable, que sirva de ejemplo a la sociedad, que enaltezca los valores, morales, sociales y culturales. Así como también el compromiso del Estado al estimular su actualización permanente y la garantía de permanecer en el ejercicio de la carrera docente.

Las condiciones que cumplirse para ejercer aquellos profesionales que requieran de título cuyas condiciones la establecerá la Ley a través del Ministerio de Educación y Deportes. Por su parte la **Ley Orgánica de Educación (1980)** en su artículo 3 destaca que la educación, sin excluir el proceso supervisorio tiene por objeto el mantenimiento de la educación en todos sus niveles, a través de una adecuada orientación, estímulo, ayuda y apoyo en los principios de democratización, participación, autorrealización, creatividad y desarrollo autónomo. Basada en la familia como célula fundamental de la sociedad y en la valoración del trabajo, conciente ciudadano por la conservación, defensa y el mejoramiento del ambiente,

calidad de vida y el uso racional de los recursos naturales contribuyendo a la formación y capacitación del equipo humano necesario para el desarrollo del país y la promoción de los esfuerzos del pueblo Venezolano hacia el logro de un desarrollo integral.

Es relevante destacar en el artículo 71 que el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación, ejercerá la supervisión de todos los establecimientos docentes oficiales y privados con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos señalados en el ordenamiento jurídico en materia Educativa. De esta se desprende que la supervisión funcionará a través de las actividades de control y evaluación y así garantizará el desenvolvimiento educativo de los diferentes niveles modalidades tanto oficiales y privados para el logro de los objetivos propuesto en la planificación y organización correspondiente en una mayor efectividad. La necesidad de supervisar surge cuando se reconoce la diferencia entre el modo como son las cosas y el modo como deben de ser; uno de los [métodos](#) más eficaces para analizar y mejorar las situaciones, es tener una visión clara y objetiva de lo que está sucediendo y es esto lo que se busca en [la educación](#), ya que el proceso educativo no puede quedar librado a su suerte y a la expectativa de si resulta o no.

La supervisión es considerada como un proceso total, ya que permiten incluir en su procedimiento la administración de las organizaciones y los asuntos académicos del personal docente; ejercida esta función por el Ministerio de Educación y Deportes, Las Zonas Educativas, los Distritos Escolares y el personal directivo de los planteles educativos; de acuerdo a la estratificación del sistema y el nivel escolar.

**Reglamento de la Ley Orgánica de Educación (1989).** Artículo 150-151: “La supervisión educativa es una función pública de carácter docente...” expresa que a través de la supervisión Educativa el Estado garantizará el logro de los fines que pretende la educación, la manera correcta y justa de la utilización de sus políticas en el territorio Nacional. La forma como se cumplirá el proceso de la supervisión la cual

debe ser integral, participativa y tomando en cuenta las características individuales de los planteles educativos a los que va dirigido el proceso, que las personas que ejercen el cargo de supervisores deben poseer el título profesional de la educación. Además serán asignados por el Ministerio de Educación y Deportes, quien es el órgano encargado de la organización de dichos cargos.

**Artículo 154:** La supervisión Educativa tendrá los siguientes objetivos:

1. Conocer en forma permanente y actualizadas las condiciones en las que se desarrolla el proceso Educativo e impartir las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de Educación y del funcionamiento de los servicios Educativos;
2. Ejercer la inspección y vigilancia por parte del Estado de todo cuanto ocurre en el sector Educación;
3. Suministrar orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal en servicio;
4. Participar en la evaluación del cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas de los planteles operativos del Ministerio de Educación y Deportes;
5. Garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico aplicable al sector del Estado;
6. Participar en la ejecución y verificación de las políticas Educativas del Estado;
7. Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimular la supervisión profesional de los docentes, mediante su participación en el asesoramiento, y evaluación del proceso Educativo y de los servicios correspondientes;
8. Estimular la participación de la comunidad en todas las iniciativas que favorezcan la acción Educativa;
9. Evaluar el rendimiento del personal docente y el de los propios superiores; y,

10. Las demás que le señale el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

La supervisión educativa se impone como órgano interesado en el desempeño de la escuela, para que la acción de ésta mejore constantemente y los buenos resultados estén garantizados de manera adecuada y organizada. En términos generales, la supervisión es una ayuda para mejorar; ocurre cuando se ayuda a las instituciones a dar un paso adelante en su organización, siendo la tarea del supervisor el mejorar la situación de aprendizaje, realizando una actividad de servicio que apoye a los profesores para que realicen su praxis pedagógica. En este sentido, esta función debe ser ejercida por un personal con características especiales cumpliendo con el perfil idóneo que los caracteriza, en el artículo 157 la función supervisora será ejercida por el personal directivo o por otro funcionario de mayor jerarquía que la de los docentes de aula, involucra a todos los que participan en las actividades del proceso y esta se cumplirá de manera conjunta afín de garantizar los mejores logros que vayan en beneficio de la acción educativa.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación tiene la responsabilidad de organizar cursos de supervisión educativa a los docentes aspiren a cargos de supervisión. Cuyos cursos serán obligatorios. Para su capacitación y adiestramiento en lo que respecta a la conducción y orientación de los recursos humanos, materiales y financieros.

Los objetivos de la supervisión son claros y precisos que permiten la construcción de un modelo de supervisión democrática y participativa donde todos los actores tienen la posibilidad de relacionarse en su desarrollo y evaluación curricular con implicaciones o alcances de un proceso con visión colectiva y desde una mirada de una gerencia educacional de investigación-acción que contribuya en el desarrollo del proceso educativo y aprendizaje organizacional.

**Reforma del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (1992). En**

sus artículos 20-34 nos mencionan la Tercera jerarquía la cual está diseñada de la siguiente manera: Subdirector Director y Supervisor en ese mismo orden nos señalan que para postularse al cargo de Director se requiere haber asumido con eficiencia el cargo de Subdirector. Para escoger el cargo de Supervisor se precisa haber desempeñado en forma competente el cargo de Director. En el mismo artículo se dictaminan los requisitos para aspirar al cargo de supervisor. Entre los que se pueden mencionar: desempeño eficiente del cargo inmediato anterior como coordinador. Para cargo de director haber ejercido como Subdirector y para Supervisor haber ejercido el cargo de Director.

### **La Resolución N° 146 (30 / 06 / 1983) sobre el Régimen de Supervisión Educativa**

Esta resolución explica el régimen de supervisión que se implementará en Institutos y servicios educativos tanto públicos como privados, o de otros organismos destinados a satisfacer necesidades educativas. Se explica en que se fundamenta el ejercicio de la supervisión el cual implica el conocimiento de la realidad nacional, mejoramiento de calidad educativa, y el funcionamiento eficiente de los planteles por lo que se deben conocer métodos y técnicas necesarias para solucionar las problemáticas que se puedan presentar.

#### **Artículo 04:**

La supervisión educativa tiene por finalidad:

- 1.-Ejercer la inspección y vigilancia por parte del Estado en el sector educación.
- 2.- Ordenamiento jurídico en materia educativa.
- 3.-Participar en la ejecución y verificación de la política educativa trazadas por el Estado.

4.-Terminar los lineamientos en cuanto a la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación del proceso educativo de los servicios correspondiente.

5.-Propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y del producto educacional, así como la efectividad de los servicios de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo.

Las finalidades de la supervisión educativa es propiciar el ordenamiento jurídico en materia educativa, mejorar la calidad educativa, así como de los educandos, para el cumplimiento de la normativa legal emanada de los organismos competentes. Esto implica que las personas a quienes les compete asumir dicha responsabilidad, deben poseer la suficiente capacidad cognoscitiva, técnica y una mayor comprensión de la demanda comunicacional en la administración académica, para actuar con juicio crítico en las actividades educativas vinculadas con su jurisdicción. En este sentido en el artículo 33:

La supervisión de los establecimientos docentes estará orientada hacia el desarrollo y mejoramiento de la administración educacional. En consecuencia, tomará en cuenta los siguientes aspectos:

1.-La organización y funcionamiento del plantel y de sus instituciones y servicios educativos.

2.-El cumplimiento eficiente de las funciones docentes directivas y de supervisión.

3.-La administración de los planteles y programas de estudio.

4.-La administración del alumno, personal docente, administrativo y obrero de la comunidad educativa.

5.- La administración de los recursos presupuestarios y materiales.

6.- El planteamiento y conservación de la dotación de la planta física.

7.-El cumplimiento de los aspectos legales y demás asuntos relativos al



normal desarrollo de las actividades docentes.

8.-El proceso de evaluación del rendimiento estudiantil, del personal, los servicios.

9.- Las demás que se consideren necesarias.

En los diferentes aspectos de la supervisión en los institutos educativos del país, entre los que se pueden nombrar: cumplimiento de las funciones docentes, directivas y de supervisión, vigilar la correcta administración de las diferentes partidas presupuestarias de los planteles, así como del programa de estudio y los recursos obtenidos; la evaluación, estudiantil y de todo el personal que labora en la institución. En la actualidad, la supervisión pareciera que existe solo en papeles, alejándose de la realidad social y de las necesidades de cada institución educativa. Pero hay que considerar, que la acción supervisora de hoy exige, pues una revisión exhaustiva en su esencia proyectándola hacia un proceso de construcción vivencial, creativo, orientador, hasta lograr niveles de investigación- acción en la práctica educativa mejorando la calidad del conocimiento y promover así una cultura-reflexiva-participativa. En consecuencia a artículo 34:

La supervisión de los servicios educativos estará orientada a verificar los aspectos siguientes:

- 1.- El cumplimiento de prescripciones del ordenamiento jurídico que regulan su organización y funcionamiento.
- 2.- La planificación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.
- 3.- El cabal cumplimiento de las atribuciones y deberes del personal administrativo.
- 4.- La correcta administración del presupuesto y de los recursos disponibles.
- 5.- El cumplimiento de las actividades de evaluación sobre el trabajo

cumplido.

6.- Las demás que sean necesarias para orientar y mejorar el funcionamiento del servicio.

La orientación en que se basa la supervisión educativa, tenderá al cumplimiento eficiente de la labor educativa, contribuir al logro de los objetivos, y metas de la educación, el cumplimiento del ordenamiento legal y jurídico del sistema educativo, así como la evaluación al docente, alumno. En tal sentido, la supervisión educativa basada en la investigación -acción sería una salida ineludible por ser una estrategia que consiste en brindar la participación activa para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad, por cuanto está centrado en el desarrollo de las capacidades de todos los protagonistas a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión sobre su práctica pedagógica y su gestión en la institución.

Por lo tanto, se hace necesario proponer un proceso de supervisión educativa entendida como un proceso dinámico y abierto de participación activa con conciencia comunitaria, cumpliendo con atribuciones y deberes competentes para una implementación adecuada. En el artículo 35:

**Son atribuciones y deberes de los supervisores:**

- 1.- Cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico en materia educativa.
- 2.- Elaborar sus planes de trabajo y coordinar con los demás servicios de supervisión, las programaciones y las acciones correspondientes.
- 3.- Ajustar su actuación a los principios, etapas, fases y funciones del proceso administrativo.
- 4.- Realizar visitas periódicas de supervisión para promover el mejoramiento del proceso educativo.
- 5.- Ejercer la supervisión integral y la que le corresponda conforme a su

especialidad.

6.- Procurar el mejoramiento permanente de los planteles y servicios educativos de su competencia.

7.- Velar por la correcta administración de los currículos de los planteles bajo su dependencia.

8.- Prestar asistencia técnica al personal bajo su dependencia.

9.- Propiciar el mejoramiento profesional del personal docente, administrativo y obrero bajo su control.

10.- Intervenir en forma activa en los Concejos de Supervisión que le corresponda.

11.- Promover las acciones pertinentes que propendan a la supervisión, mejoramiento y atención integral del alumno.

12.- Intervenir en programas de conservación y mantenimiento de edificaciones y dotaciones escolares.

13.- Administrar eficazmente los recursos materiales y financieros asignados a su servicio y velar por la sana inversión de las asignaciones presupuestarias de los planteles y servicios.

14.- Promover programas de construcciones, aplicaciones, mejoras, dotaciones y recursos de aprendizajes de los planteles.

15.- Velar por la aplicación de los manuales de procedimientos administrativos para los servicios y planteles educativos.

16.- Velar por la correcta aplicación del régimen de evaluación de rendimiento estudiantil, del personal e institucional de las organizaciones bajo su dependencia.

17.- Instruir los expedientes y disciplinarios que le correspondan conforme a su competencia, son sujeción a las normas jurídicas vigentes y prestar asistencia técnica sobre esta materia al personal adscrito a su organización.

18.- Rendir las informaciones mensuales de su gestión y los demás que sean necesarios.

19.- Los demás que le señalen el ordenamiento jurídico vigente y el Ministerio

de Educación.

Las atribuciones y deberes del supervisor en el plano educativo, están en concordancia con los objetivos y metas de la supervisión, para el normal funcionamiento del proceso educativo, en un ambiente de colaboración, cooperación, armonía y democracia participativa, en donde se busque la interacción entre el Ordenamiento Jurídico, los docentes, alumnos, padres, representantes y de todos los ciudadanos y ciudadanas interesados en el proceso enseñanza y aprendizaje. A los fines de la aplicación del proceso de supervisión educativa, se utilizarán los recursos y técnicas apropiadas tales como: manuales de procedimientos, guías de visitas de supervisión, guías didácticas, publicaciones técnicas, encuestas, estudios de casos y situaciones, estudios comparados, talleres, foros, seminarios, trabajos de grupos, informes y los demás que sean necesarios para el desarrollo de la supervisión educativa pertinente a cada comunidad.

La existencia de un líder en el campo educativo con capacidad, conocimiento y experiencia para manejar la problemática educativa es fundamental para el buen desarrollo de los procesos administrativos, por lo tanto del proceso de supervisión, su evaluación permanente es fundamental para el buen desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. El artículo 37 establece:

**La evaluación de los servicios y funcionarios de supervisión contemplará los siguientes aspectos:**

- 1.- Observancia del ordenamiento jurídico correspondiente y de los principios, características y fines de la supervisión.
- 2.- Realización de las actividades conforme a un plan establecido y lineamientos de coordinación del mismo.
- 3.- Desarrollo de las actividades conforme a la organización, régimen administrativo y metodología de la supervisión de los distintos niveles y

modalidades del sistema educativo.

4.- Cumplimiento de las atribuciones y deberes de las supervisiones de las demás unidades administrativas correspondientes.

5.- El número de visitas realizadas a los planteles y servicios educativos en el lapso de un año.

6.- Valoración de la eficiencia de los funcionarios y servicios conformes a los resultados de su gestión anual, en función de la calidad y costos.

El proceso de supervisión contempla las diferentes pautas que se toman en cuenta en el proceso de evaluar a un supervisor, en este proceso de intercambio de relaciones, es necesario un dialogo permanente que permita una armonía entre todos los actores. La organización de toda la reglamentación y lineamiento tiene como fin un trabajo en equipo con una perspectiva de colaboración.

### **Decreto 1.011 (31/01/01)**

Esta normativa jurídica decreta la reforma del ejercicio de a profesión docente.

**Artículo 1:**e modifica el artículo 32, agregándosele en la categoría 6, una cuarta jerarquía en los términos siguientes:

#### **Cuarta Jerarquía: Supervisores Itinerantes Nacional.**

Para ingresar a la jerarquía de Supervisores Itinerantes Nacionales, es necesario:

1.- Ser venezolano, ser o haber sido docente, ser de reconocida solvencia moral y con méritos académicos suficientes que acrediten su eficiencia profesional, ser nombrado por el Ministerio de Educación Cultura y Deportes, a proposición del Viceministro de Asuntos Educativos.El cuerpo de Supervisores Itinerantes Nacional estará conformado por los docentes que fueran necesarios, a proposición del Viceministro de Asuntos Educativos, del cual dependerán jerárquicamente dichos supervisores, realizaran supervisiones integrales en todos los planteles establecidos a

nivel nacional. Si el informe final de la supervisión integral de cada plantel así lo recomienda, este se intervendrá y podrá suspenderse a todas o a algunos de los miembros del cuerpo directivo, caso en el cual se designará el personal directivo interno correspondiente.

Este decreto modifica el artículo 32 del Reglamento de Educación, creando una cuarta jerarquía de supervisores, los cuales se denominan Supervisores Itinerantes Nacionales, también se detallan los requisitos para optar al cargo, así como las funciones de ese personal de supervisión.

### **La estructura administrativa del sistema de supervisión en Venezuela:**

- Nivel central representado por el viceministro de asuntos educativos.  
Dirección general niveles y modalidades, direcciones en línea.
- Zonas educativas y Direcciones de educación, representado por Director de zona.
- Distritos y sectores escolares (Municipio) representado por el Jefe de distrito.
- Planteles Educativos. Representados por el director del plantel y sus coordinadores.
- Comunidad.

El supervisor debe llevar a cabo el proceso gerencial, prepararse académicamente por medio de talleres, cursos, simposios, entre otros, y cumplir con todas sus funciones, para contribuir en mejorar el proceso educativo en general. La supervisión educativa lleva implícito una serie de propósitos que deben ser tomados en consideración por las personas que cumplan con esta función dentro del proceso educativo.

De acuerdo a este señalamiento, todo el personal que ejerce funciones administrativas y gerenciales en los institutos de educación va a jugar un papel muy importante en el desarrollo de las actividades que se realizan en las instituciones y, por ende, de éstos va a depender un buena parte del manejo y la efectividad del proceso educativo, porque son garantes de la conducción del proceso de supervisión y por supuesto de la excelencia educativa que se aspira obtener a través del acompañamiento pedagógico.

En concordancia con lo planteado, reflexionar sobre una supervisión educacional alterna basada en la investigación–acción participativa, conlleva a profundizar en algunos elementos que permitieron esta reflexión como las consideraciones básicas acerca de la supervisión y política educativa, la supervisión participante alterna a la fiscalización.

En efecto, la investigación–acción participativa resulta ser una opción práctica, de tipo político y ético, porque los sujetos pueden dar cuenta de sus propias acciones y, en todo caso hacer concepciones hermenéuticas, es decir, hacer interpretaciones de los significados de las acciones de los actores sociales, garantizando una estabilidad política, aunque ya hay un desplazamiento ético la comprensión de sus realidades, formas de vida, modos de vida o mundos de vida, reconociendo la acción protagónica en colectivo.

La investigación acción participativa parte de las necesidades sentidas como problemas por los protagonistas. Problemas sentidos que se resuelven a través de acciones en conjuntos por los participantes satisfaciendo sus necesidades y valorando los esfuerzos, encuentros, alianzas o conexiones entre la comunidad o grupo. Para Schutter (1990:61) señala:

La investigación participativa es una propuesta metodológica que

forma parte de<sup>3</sup> una estrategia que involucra a la comunidad en el conocimiento y solución de sus problemas; en este sentido, se inscribe dentro del campo de las acciones de capacitación que no busca solamente describir los problemas sino generar conjuntamente con la comunidad los conocimientos necesarios para definir las acciones adecuadas que estén en la línea del cambio y la transformación.

La investigación acción participativa en su sentido más amplio, puede comprender todas las estrategias en las que los protagonistas involucrados participan activamente en la toma de decisiones y ejecución del proceso de investigación. Las características más relevantes que se pueden mencionar son las siguientes:

En el proceso de la investigación participativa se pueden emplear diferentes técnicas e instrumentos con criterios claros para su selección y empleo.

Participación activa de la comunidad, debo aclarar que para el caso del trabajo la palabra comunidad; según Bosco Pinto, citado por Schutter (1990:63): “Agrupación de personas para la acción de transformación, dentro de un grupo social, cuyos intereses comunes”

La investigación participativa puede beneficiar inmediata y directamente a la comunidad.

Desarrolla en los protagonistas la toma de decisiones y ser más capaces por sí mismo de ubicar y relacionar los problemas y de iniciar los procesos para lograr soluciones.

Un proceso de investigación participativa involucra a la comunidad a la población interesada en todo el proyecto de investigación, desde la formulación del problema hasta la interpretación de los descubrimientos y la discusión de las soluciones.



La participación activa de los protagonistas se expresan en:

- La formulación de objetivos, metas o propósitos de la investigación.
- El diagnóstico, definición de los temas y problemas a investigar.
- La recolección de los datos en forma permanente para su evaluación.
- Análisis y comprensión de los mismos.
- La interpretación del significado de la nueva información.
- La formulación de prioridades.
- La identificación de los recursos internos y externos a la comunidad.
- La programación de las acciones
- La evaluación permanente de las acciones.
- Planteamiento de nuevos requerimientos de información, formación y acción.

El proceso de investigación participativa se basa en una integración del diálogo, la investigación y el análisis de sus situaciones problemas, en búsqueda de consenso y soluciones satisfactorias en colectivo.

Todas estas características nos permiten plantear un punto de vista alternativo, desde un modelo de práctica basado en la investigación participación y un proceso educativo como lo es, el proceso de supervisión educativa, mediante el cual una persona que posee un cúmulo de conocimientos, habilidades y experiencias, asume la responsabilidad de orientar a otras personas que poseen menos recursos. En tal proceso se combinan personas, materiales, metas, objetivos y funciones específicas en una relación sistemática bajo deliberadas acciones para la adquisición e

internalización de conocimientos, actitudes, valores y destrezas con profundo sentido orientador y no fiscalizador.

La supervisión aplica una serie de lineamientos que en conjunto van a determinar la buena marcha de los sistemas educativos y, a su vez, mejoran la calidad del profesional y del estudiantado en general, siempre y cuando se apliquen desde acciones en conjunto. Por lo tanto, la investigación como fuente de construcción de conocimientos con acciones colectivas planificadas deben ser asumidas en cada uno de los niveles educativos como proceso comunitario dentro de la organización escolar.

### **CAPÍTULO III**

## **UNA HERMENEUTICA SOBRE LA RELACIÓN SUPERVISIÓN INVESTIGACIÓN-ACCIÓN.**

#### Reporte de los Datos de Informantes Clave

La escuela, inmersa en una sociedad compleja presenta innumerables escenarios inciertos y de cambios que obligan a un manejo de un proceso administrativo educativo de calidad. Dentro de este contexto debe asegurarse la efectividad y satisfacción educativa como mecanismos para una organización excelente e innovadora.

Las claves para esta excelencia del proceso administrativo educativo se focalizan en las principales áreas la predisposición para la acción, comunicación, flexibilidad, versatilidad en los recursos, liderazgo y creatividad.

Los procesos administrativos incluyen una amplia clasificación de actividades que desempeñan todos los docentes entre ellas tenemos las habilidades de relaciones humanas que consisten en las capacidades para entender a otras personas y para interactuar con ellas de forma efectiva; las habilidades administrativas son las que les permiten a los gerentes combinar sus demás habilidades de manera efectiva para el desempeño de sus funciones; las habilidades conceptuales que se refieren a la capacidad para adquirir, analizar e interpretar la información de una manera lógica y las habilidades técnicas incluyen el entendimiento y la capacidad de supervisar de una manera efectiva los procesos, prácticas o técnicas específicas que se requieren para desempeñar determinadas tareas.

Para el adecuado funcionamiento de dichos procesos se requiere de la función supervisora que como servicio público del Estado pretende cumplir mediante un proceso único, integral y técnico administrativo el control de la educación y dirigir

los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo. Pero en el marco de la vida escolar no se aplica a pesar que puede ser orientadora y de ayuda; en esta convergen una serie de elementos para que los grupos que participan en el proceso logren optimizar la calidad educativa. Pareciera que los funcionarios encargados de efectuar tan significativa función, en su mayoría, no se preocupan por la aplicación de un proceso de supervisión, lo cual puede deberse al factor tiempo, a la ausencia de instrumentos que permitan recabar información que acceda a abrir un debate socializado sobre las debilidades y fortalezas del proceso educativo.

Las críticas a la supervisión actual se encuentran enmarcadas dentro de aquellas que se le hacen a la educación en general, por no estar cumpliendo con sus fines. Se requiere así, en consecuencia, una nueva visión de la supervisión educativa que centre la atención en acciones más adecuadas con los procesos de participación democrática y que sus alcances y propósitos sean de aprendizajes relevantes como construcción de conocimientos a través las de experiencias vividas.

Las reflexiones actuales sobre el proceso de supervisión permiten vincularnos a planteamientos que indican las interrelaciones que nos comunican con nuevos procesos y horizontes más amplios y flexibles que comprometen a todos los actores; entre estos: información, alta tecnología, descentralización, cooperativas, democracia participativa, redes de trabajo, que son estructuras conceptuales que dejaron atrás otras formas obsoletas de pensamiento para abrir nuevos senderos que exigen mayor flexibilidad organizacional y participación en acciones comunitarias, permitiendo una versatilidad en los procesos, más humana y que valora la responsabilidad y la creatividad.

La supervisión educativa basada en la investigación -acción participativa estará caracterizada por el compromiso y autoconciencia de los problemas comunitarios, los protagonistas son el motor pensante en la búsqueda de las posibles alternativas de solución, interviniendo con sus experiencias, deseos, conocimientos, valores, en

tareas compartidas delegando responsabilidades en un dialogo permanente para ser los mejores aliados en los procesos de participación.

Se hace necesario, entonces, actuar y pensar creativamente, lo que se relaciona con una visión de investigación, donde se desarrolla a través de ella la condición de participación activa desarrollando la capacidad de un pensamiento mas autónomo, abierto que permita el cruce o interrelación de situaciones de cambio para la reflexión y comprensión de las realidades mostrando soluciones creativas y flexibles.

En este contexto tan complejo se desarrolla un compromiso ético que permite ampliar una visión de los sujetos en relación al trabajo en equipo, el trabajar juntos como un cuerpo orgánico (Morín 1998). Desde esta perspectiva, la supervisión educativa constituye un ciclo vital para que se desarrollen vigorosamente los equipos de trabajo produciendo un alto grado de confianza y al mismo tiempo la toma de decisiones compartidas, las delegaciones de funciones significativas y el manejo inteligente de los conflictos y disfunciones.

Al mismo tiempo, demuestran una cultura multidisciplinaria, se identifican con el problema que los afecta y se apasionan con el trabajo, determinando cuáles son sus limitaciones y fortalezas para la acción. La investigación-Acción nos permite plantear un punto de vista alternativo, desde un modelo de práctica de conocimiento en la acción respecto a las situaciones existentes en cada comunidad. La participación de la comunidad, desde dentro, mediante una participación activa garantiza una vivencia activa, lo que implica que la realidad se observa en una forma reflexiva por los ojos de quienes sufren los efectos de los cambios, observando estos efectos con sospechas para fomentar el estudio de la problemática en sus interrelaciones históricas estructurales y en el contexto de la sociedad global.

En todas estas actividades de investigación la implicación activa de los protagonistas es importante, deben incluir procesos de retroalimentación y

participación activa de todos los actores en la situación problema. Este aprendizaje le permite prestar atención a lo que dicen y hacen los compañeros de trabajo y superiores, al examinar los propios errores, al descubrir un mejor modo de analizar el trabajo y afrontar las expectativas, motivar al equipo, comunicar las acciones, a pensar más allá de las responsabilidades y correr riesgos al descubrir aspectos de sus prácticas personales, de gestión y de organización, al sintonizarse con el entorno y sentirse parte de él.

Los retos de una supervisión educativa hoy y mañana, se asocian a una sociedad llena de incertidumbres, la cual no debe olvidar que lo humano y sensible va primero, que está conectado con una realidad compleja, de rápida reacción, de fuerza de poder y cambios que se traduce en la búsqueda de significados y de un enfoque social-comunitario. En este sentido, Pietri (2005:37) señala:

El supervisor debe fomentar, como base de la planificación, una cultura organizacional que potencie a sus distintos actores en una gestión participativa y de integración con el entorno que estén cerca de un proceso educativo determinado, convirtiéndolos en autores de un proceso educativo que atañe a toda la sociedad...

La supervisión educativa basada en la investigación-acción permite la movilización de los otros a través de un liderazgo democrático con el fin de lograr el éxito de la organización, que las acciones que la guíen partan de principios que definen un perfil de práctica moral ejemplar, de lo que hacen y cómo lo hacen con visión compartida que se inspire a través de la investigación.

La investigación-acción está centrada en la categoría de praxis social, a través del cual no se parte de una hipótesis o deducciones teóricas, sino de una situación o problema contextual, se trata de una experiencia comunicativa educativa y de organización donde se persigue la participación de la comunidad, institución, grupo o clase social en todo el proceso investigativo, así mismo estimula la confianza,

desarrollando las capacidades de cada uno de ellos y los mecanismos de autorganización.

Desde esta perspectiva la investigación-acción se inscribe dentro de una reforma intelectual y moral, del desarrollo de un movimiento cultural que posee entre una de sus metas fundamentales crear un nuevo modo de producir conocimiento, impulsando el cambio estructural y el mejoramiento de trabajo y de vida, socializando el saber y la metodología de la investigación.

Los planteamientos abordados aquí llevan a considerar que la revisión de la práctica de la supervisión educativa debe realizarse, entonces, en una vía de plena ruptura con los viejos paradigmas que han orientado la labor docente en gestión, la práctica pedagógica y la supervisión, por lo tanto se requiere de procesos de renovación para poder asumir nuevos discursos y prácticas.

La supervisión educativa basada en la investigación- acción constituye una instancia de reflexión, presupone una realidad construida por el protagonista cognoscente sobre la realidad por conocer, valorando a los humanos en sus capacidades para hacerse del saber y de las formas de participación social, para construir y reconstruir la experiencia humana.

La investigación participativa en el campo de la educación puede contribuir a visualizar y desarrollar nuevas formas de trabajo que garanticen una mayor coherencia en las necesidades y expectativas de la comunidad. Esta alternativa de una supervisión basada en la investigación-acción no puede ser ni definitiva ni excluyente; pues forma parte de un diálogo de búsqueda, que se concretiza en las experiencias que dentro de esta perspectiva estemos dispuesto a realizar.

Con base a la integración de los procesos de supervisión educativa y la investigación-acción, la función supervisora puede transformarse en un proceso de

participación, colaboración e investigación permanente, que implica el intercambio de conocimientos y experiencias con los otros actores, integrarlos en equipos de trabajo fomentando el dialogo y el consenso, vincularse con las problemáticas que afectan a la comunidad como a los diferentes representantes, como proceso de evaluación institucional, no una evaluación estandarizada basada en instrumentos cerrados con posición jerárquicas, superior, externa, fiscalizadora, sino una evaluación contextualizada fundamentada en lo colectivo de revisión permanente y comprometida a escuchar críticas y sugerencias.

La supervisión educativa como proceso de investigación-acción no debe limitarse a realizar un proceso de gestión y evaluación, tampoco conformarse con problematizar y describir, sino atreverse a intervenir, descubrir, innovar y a transformar sus realidades con conciencia comunitaria.

La investigación-acción como ejercicio complejo integra varios procesos: planeación, evaluación, desarrollo del curriculum, participación, investigación, desarrollo profesional, entre otros, desarrollando y construyendo nuevos conocimientos para la aprehensión y explicación de las realidades como compromiso de formación de los implicados.

A partir de la problematización y la reflexión en torno a la realidad se construye un marco ético que implica una práctica de las necesidades sentidas de quienes sufren los problemas, haciéndolos más sensibles y humanos, provocando sentimientos de solidaridad, amor, compañerismo, colaboración, complacencia y satisfacción en la participación y resolución de los problemas.

### **Experiencia con Informantes Clave: La Supervisión a partir de la práctica pedagógica de los docentes en el desarrollo de sus proyectos de aprendizaje**

En el caso del Proyecto Educativo Integral Comunitario, base de la educación



bolivariana el proyecto de aprendizaje asumido desde una perspectiva socializadora permite la promoción de la participación comunitaria, vinculada a la realidad geosocio-histórico-cultural y a las necesidades del educando, así como promotora de encuentros epistémicos entre los diferentes saberes. Esta concepción de la planificación queda permeada por la incorporación de la transversalidad que le da a los aprendizajes nuevas connotaciones y variados significados para posibilitar una supervisión creativa.

En las diferentes experiencias de implementación de proyectos de aprendizaje en el espacio escolar se resalta la singularidad de ésta estrategia para fomentar aprendizajes en los estudiantes. El equipaje conceptual de los maestros y los estudiantes constituye un recurso que posibilita la creatividad de saberes en el aula, y hace que se produzca la imbricación con el enfoque investigativo para la solución de problemas. La vitalidad con la que se ha asumido esta propuesta en el medio educativo, radica en su concepción como un dispositivo integrador de saberes que favorece la vinculación de la vida cotidiana al proceso de producción de aprendizajes en la escuela mediante el cuestionamiento, la indagación y el planteamiento de alternativas a los problemas que se presentan como tales, estos son vividos y presentados en su propia realidad y rescatan la perspectiva de saberes transdisciplinarios que la escuela reconstruye. Esta lógica permite un proceso supervisión creativa en la construcción de proyectos de aula, y en este sentido un informante clave (ñ) manifestó:

Tenemos una coordinación pedagógica la cual cumple la función supervisora que le permite darle seguimiento y estimular el proceso de inicio, desarrollo y cierre de los Proyectos de Aprendizajes. Generalmente Fe y Alegría tiene sus objetivos tanto generales como específicos y no olvidemos que tenemos un PEIC que está conectado e involucra a todos en la solución de un problema ya sea comunitario, cultural o educativo.

La escuela debe contribuir a la construcción de saberes que permitan la problematización, análisis y reflexión de todos sus integrantes y sus realidades. El intercambio de experiencias, de diálogo, de compromisos, de visión, es la esencia del Proyecto Educativo Integral Comunitario en cada plantel, la cual permite una estrecha vinculación con el proceso de participación colectiva y un proceso de supervisión permanente para la contribución de todas sus metas.

El Proyecto Educativo Integral Comunitario se fundamenta en una concepción global donde se analizan las necesidades e intereses por el colectivo que conforma el plantel y su comunidad, para luego problematizar y generar alternativas que permitan el mejoramiento de la calidad de la formación del individuo y su integración social; además supervisión en colectivo posibilita el diálogo y consenso en las diferentes soluciones en acción.

Visto así, la planificación a través de la concepción de la investigación-acción ejecutada a través de proyectos de aprendizajes proporciona espacios que ayudan a explicar las intenciones e intereses de todas las personas comprometidas en la institución escolar y en el contexto donde se ubica dicha institución, negociando propuestas en función de los principios organizativos y de los objetivos que coinciden en función de educar en valores que permite la construcción de la paz y participación ciudadana para una formación con conciencia crítica.

En este sentido, a través del intercambio de saberes entre los docentes, estudiantes, padres, representantes y comunidad en general se persigue generar estrategias que surjan del propio medio educativo en el marco de la corresponsabilidad y cooperación, creando espacios de discusión con una visión de equipo, donde todos aporten y reciban información, en aras de lograr consensos para el diseño, ejecución y evaluación de las acciones bajo una supervisión más abierta y flexible. Desde esta perspectiva un informante clave (p) señaló:

Para la construcción de un Proyecto de Aprendizaje, Primero se conversa con los estudiantes, acerca de las necesidades o de aquellos temas que ellos quieran aprender, se le sugiere que escojan un título se copian en la pizarra y luego seleccionamos el más apropiado y pasamos a realizar el diagnostico; estos estudiantes y el maestro se da cuenta si conoce o desconocen el tema de lo que vamos hablar, muchos de ellos generalmente con el diagnostico detectan esas necesidades ,después nosotros hablamos ¿cuál es la finalidad? y dependiendo de allí los estudiantes puedan conocer, fundamentar sus experiencias y después como afianzar estos conocimientos a través de lo que van hacer, qué se quiere lograr con esos estudiantes, allí es donde los maestro tenemos que ser bastante determinante en lo que queremos lograr con ellos para guiarlos.

Las posibilidades de incorporación de los proyectos de aprendizaje creativo y cooperativo, pone de manifiesto el protagonismo del estudiante bajo la guía del docente. Atrás habría que dejar viejas figuraciones que insisten en el papel secundario del maestro en el aula; si algo enseña la implementación de proyectos de aprendizaje, es que los maestros resultan coprotagonistas, orientadores y guías en el acompañamiento y funcionalidad del proyecto. De hecho, la intervención oportuna, inteligente y eficaz de los maestros conscientes de su intervención en provocar el interés y la motivación en la indagación y problematización en los diferentes contextos. Un informante clave (m) al respecto expresa:

... los actores que intervienen aparte de los estudiantes que son los protagonistas, son padres, representantes y comunidad. Generalmente los docentes hacen una reunión con sus representantes y conversan al respecto de aquellos objetivos y la finalidad que perseguimos. El proyecto de aprendizaje se va trabajando durante el lapso, con los representantes, la coordinación pedagógica, maestros especialistas, todos ellos juegan un papel importante, ya que revisan y están al tanto de los proyectos del docente y hacen una adaptación de los mismos.

En los proyectos de aprendizaje se incorpora a todo el colectivo que hace vida en el entorno escolar lo cual permite abrir espacios para una supervisión democracia y

diversa en el aula. De esta manera, se comparten las responsabilidades en los temas que se quieren aprender, problematizar y contextualizar dando un giro a la planificación escolar. Posibilitando el compromiso ético en la construcción de saberes permitiendo el cruce de culturas y el enlace de las diferentes relaciones en el accionar de su cotidianidad

El papel del maestro como supervisor en el aula se fortalece en la propuesta de aprendizajes por proyectos, toda vez que su labor gana un factor determinante en la mediación necesaria para acompañar el proceso pedagógico de los estudiantes. Los docentes se interrelacionan con sus estudiantes construyendo mediaciones didácticas que posibilitan la incorporación de dichos saberes en contextos significativos de aprendizaje.

En su labor, los docentes se ven motivados a desarrollar supervisiones conviviales que permiten las relaciones intersubjetivas, es decir, permiten las relaciones humanas entre todos los actores estudiantes, maestros, padres, representantes y miembros de la comunidad posibilitando una reflexión de sus acciones e incentivando el compromiso ético y de responsabilidad. Un informante clave (o) expresó:

El valor del respeto en el proceso de supervisión permite al docente trabajar valores individuales y grupales, los individuales son aquellos valores que los estudiantes jerarquizan según sus necesidades y los valores grupales son los que se establecen en el salón de clases en consenso para la convivencia armónica para desarrollar un clima de respeto dentro y fuera del aula. Estas herramientas permiten conocer a cada estudiante, cuáles son las diferencias de los estudiantes, sus caracteres, personalidades, intereses y principios para desarrollarlos a través de los valores en convivencia social.

Todos los seres humanos tienen la necesidad de responder a los principios éticos y axiológicos, que ayuden y desarrollen sus actos y los de sus semejantes, en

los distintos escenarios, por lo tanto, los valores constituyen la fuerza motora, que anima y motiva la conducta humana.

La supervisión educativa apunta a transformar la relación entre todos los actores involucrados, requieren aventurarse a explorar lo que ocurre en el aula y lo que en ella puede planearse, más allá de los solos libros de texto y las lecciones predeterminadas por la experiencia previa. La escuela es un escenario de posibilidades y éstas se configuran y reconfiguran permanentemente en términos de los aprendizajes que, en condiciones factibles, pueden alcanzar o desarrollar los estudiantes. Los proyectos de aprendizaje permiten la socialización de saberes a través de diálogos y opiniones. Un informante clave (ñ) opinó:

existe un dialogo abierto y flexible que se genera a través de interrogantes y cuestionamientos generando el desarrollo del pensamiento creativo, permitiendo el respeto de las opiniones y posiciones de los demás y tomando en cuenta las experiencias y lo vivido.

Salir de la comprensión del proceso educativo como un ejercicio direccional y reconvertirlo a una función de acompañamiento, tal como demanda la implementación de proyectos a través de la investigación-acción, transforma las prácticas educativas en una labor creativa, generadora de posibilidades, articuladora de saberes, gestora de procesos de indagación que llevan a la problematización en el aula con problemas reales, presentes en la vida de aquellos para los que tiene que alcanzar sentido de lo que pasa en el aula.

En el proceso educativo, la labor docente a partir de la concepción del papel que como investigadores asumen en el aula, habría que esperar que los docentes abandonen definitivamente la transmisión del conocimiento, acto reproductivo y funcional en el que la formación consiste en tomar unas categorías, datos o conceptos y definirlos de manera menuda, casi inoperante, para los estudiantes, tal como Freire

se refería a la educación bancaria. En su lugar, sería necesario visualizar la ruta que lleva a convertir el aula en un espacio para proponer retos a través de la investigación.

Los docentes deben incorporar en sus prácticas de aula estrategias investigativas acompañados convenientemente por los todos los actores que intervienen en las Instituciones escolares, resulta fundamental un ejercicio intelectual a través de la problematización de las realidades para la construcción social del conocimiento, para transformar su contexto en espacios creativos de indagación y apropiación constante del conocimiento. El proyecto de aprendizaje en la investigación conlleva a unas acciones y participación activa y colectiva, todas las informantes clave (l,m,n,ñ,o,p) coincidieron y señalaron:

Un punto clave son las estrategias, las actividades relevantes que tienen que utilizar en la construcción de los proyectos para que sean un éxito puede ser a través de un trabajo de investigación de campo del docente. Esa experiencia está cargada de creatividad, en búsqueda de lo nuevo, de lo desconocido de su propia comunidad. Abriendo espacios para la curiosidad, interrogantes y desafíos.

### **Experiencia con Informantes Clave: La Supervisión a partir de las consideraciones de los docentes en el ejercicio de la supervisión**

La Práctica de la supervisión educativa, puede desarrollarse a partir de la propia experiencia docente, se debe tomar en consideración todo lo que la fundamenta, incide, condiciona u optimiza, abarca desde los aspectos interpretativos: valores, fines, hasta los aspectos técnicos: organización de horarios, higiene escolar, planificación por áreas, permisos, entre otros.

En el caso de la presente investigación, puede señalarse que muchos de los entrevistados coinciden en no tener bien definidos sus funciones en los distintos departamentos o coordinaciones.

La planificación como función primordial del proceso administrativo no es llevada a cabo, no se establecen los objetivos a alcanzar, no se proveen actividades técnicas, docentes, administrativas ni sociales, para lograr un proceso educativo efectivo y eficiente. Sobre este particular un informante clave (c) manifestó **“siendo sincero, aquí en esta dependencia no se lleva ningún tipo de supervisión. Si aquí se planificará como es debido y se entregará a tiempo, entonces si pudiéramos llevar una supervisión según los planes de los docentes”** De allí, que la planificación debe ser un trabajo mancomunado entre supervisores, docentes y la comunidad, donde el líder de la institución presente esquemas de trabajos bien concebidos, superándose así la visión de la educación como responsabilidad única de agentes especializados para proyectarse como un proceso que es inherente a todos.

El educador por ser un ser social necesita orientación, así como la ayuda y comprensión que pueda brindarle el supervisor. Puede asegurarse que un proceso bien orientado, es garantía de poder ofrecer una educación de mayor calidad, en un ambiente cónsono con la realidad actual, en donde docentes, estudiantes y comunidad se sientan como parte importante en la labor que desempeñan. De allí la necesidad de que la orientación se cristalice en el cumplimiento de funciones de mayor relevancia, para que el gerente educativo pueda desempeñarlas en el contexto de un proceso de supervisión eficiente, continuo, integral y planificado en todas las dimensiones. Con relación al proceso previo de orientación del supervisor, un informante clave (j) manifestó:

“...en el tiempo que llevo en mi cargo, nunca he tenido orientaciones de la zona educativa ni del distrito escolar, que son los entes encargados de ese acompañamiento y capacitación que necesito para ejercer de forma efectiva mis funciones solo he coordinado la entrada y salida de los profesores, horarios de clases, permiso a docentes y estudiantes fuera del plantel. Funciones que con dificultad he logrado por la falta de conocimientos”

Este señalamiento fue general y se puede considerar que la capacitación y la orientación integral constituyen uno de los esfuerzos organizados para personalizar y humanizar el proceso de supervisión que se produce en la institución educativa. Se trata de ayudar a los docentes, estudiantes, comunidad educativa en relación con sus oportunidades y responsabilidades, de forma tal que las experiencias educativas y la vida en general, tengan propósitos definidos y significación positiva de la labor desempeñada.

Pocos son los supervisores que manifiestan tener una orientación y guía de los entes correspondientes, estos solo se limitan a la correspondencia y a algunas reuniones que establece la zona educativa con el fin de dar información sobre recaudación administrativa y lineamientos de carácter general.

Uno de los roles del supervisor es comunicarse con claridad. La comunicación desempeña un papel fundamental en el proceso de supervisión, tanto con las tareas como con las relaciones humanas. Gran cantidad de supervisores consideran que la comunicación es tan solo una cuestión de decir las cosas como son. Dejan de reconocer las dificultades implícitas en un enfoque sencillo. La relación de comunicación de cada supervisor con otros miembros del personal es informal y en casi todas las situaciones oral. Muchos de ellos coinciden (b,f,k) en señalar que:

“...la comunicación es verbal muy pocas veces escrita, las reuniones son informales, no llevamos actas, se hacen intercambios de ideas para ver cómo está todo en el plantel y si amerita que se haga un consejo extraordinario, se convoca al personal de forma oral para realizar la reunión...que en muchas ocasiones el personal no se entera porque no da tiempo a avisarles”

El proceso educativo requiere un supervisor con manejo adecuado de las relaciones humanas y un buen comunicador, cualidades que permitan coordinar las acciones de dicho proceso. Pocos señalan tener eficiente comunicación con su



personal, admiten que no siempre le funciona debido que no queda constancia escrita o documento impreso porque generalmente es verbal.

“contamos con un equipo que yo he denominado comisión de coordinadores que trabajamos de manera integral y horizontal de forma integrada el equipo pasa visitando a los planteles para orientarlos en situaciones determinadas hacemos reuniones con el personal para informarle de forma verbal los cronogramas de actividades”

Son pocas las ocasiones que la relación es a través de una comunicación formal, escrita, en muchos casos la información no llega a tiempo a todo el personal ya que su difusión se pierde al ser transmitida de una persona a otra y es muy lenta. Pero muchas coinciden en señalar que le funcionan y que es ideal por tener el contacto cara a cara o de forma individualizada con cada docente. Otros en cambio opinan que utilizan gran cantidad de tiempo escuchando las discusiones de los docentes, con relación a su progreso personal, los problemas que enfrentan, las ideas, entre otros.

Un supervisor debe estar consciente de que su personal debe estar informado a través de canales formales de comunicación para su mejor organización, relaciones interpersonales y desempeño en las funciones. Es de importancia para su éxito en su gestión como supervisor y, por lo tanto no puede dejarse al azar.

El supervisor debe planificar su comunicación, esto implica determinar en forma anticipada una elección de estrategia y un canal de comunicación en el que se apoyará para que se alcance el objetivo de comunicar. La comunicación efectiva es un factor determinante de las excelentes interrelaciones de los miembros de las organizaciones y la de éstas con el medio externo.

La comunicación es uno de los mecanismos que facilita la ejecución uniforme del proceso administrativo. Ella permite que los supervisores transmitan ideas e

información a otras personas. La efectividad de esta transmisión va a determinar y condicionar el curso de las actividades administrativas. A través de la comunicación un supervisor descubre problemas, fórmula planes, colabora para que sus empleados satisfagan sus necesidades básicas, da instrucciones y comprueba resultados.

Las personas que dirigen las organizaciones deben tener capacidad y destreza al comunicarse con integridad y constancia al emitir sus mensajes a los subalternos. Para lograr un trabajo en equipo un ambiente armónico y de identificación con la organización, es necesario que se genere confianza a los fines de obtener un desarrollo eficiente de las actividades que se hayan planificado en la institución. En este sentido, es responsabilidad del supervisor mantener una comunicación constante, bien sea por los canales formales o informales, que permitan generar un ambiente de información donde se aprovechen las diversas situaciones que orienten al bienestar de la institución.

La mayoría de los puestos de supervisión en el plantel se ocupan a través de promociones internas. Esto tiene varias ventajas, el personal conoce y entiende a la institución y su cultura, y cuando es promovido de acuerdo a las tareas, el personal y demás supervisores le son familiares. Pero el deber ser de la ocupación de estos puestos lo establece la Ley Orgánica de Educación en su art. 81 “se promoverán mediante concurso de méritos o de méritos y oposición, en la forma y condiciones que establezca el reglamento” (p.23). Esto implica una desorientación y falta de capacitación de muchos de los supervisores del plantel, varios de ellos (g,h,k) expresan: **”el director me propuso para el cargo de coordinadora y yo acepte, pero no he tenido la preparación que amerita para estar en esta dependencia aprendo a través de ensayo y error”**, otro informante (k) menciona **“ entrando a la institución me propusieron de forma verbal que fuera el coordinador de deporte y acepte, este cargo no está legalizado por la Zona Educativa y nunca he tenido preparación para ejecutar las funciones gerenciales de mi cargo”**

La no aplicación del instrumento del reglamento que regula el régimen de concurso, ha contribuido con la falta de capacitación de la mayoría de los supervisores para el buen desempeño de sus funciones, por todo esto se producen fallas en la planificación y en su seguimiento, falta de ejecución de los planes de trabajo por parte de los supervisores, incumplimiento de horarios establecidos para la permanencia en la institución. Para el desempeño profesional, el supervisor debe poseer capacidades, conocimientos, destrezas, actitudes e instintos que lo guíen al cumplimiento de los roles que se le asignan.

Para desempeñarse bien en el trabajo, el supervisor debe ser capaz, estar formado desde el punto de vista profesional, psicológico, ser agradable e idóneo para actuar de manera democrática. Estas características lo guiarán a facilitar su praxis profesional ya que podrá reconocer su rol y obtener cooperación y participación de los compañeros, coordinadores y docentes en general en todas las decisiones importantes que los afecten a ellos y a la situación de aprendizaje que se desarrolla.

Todos los docentes con cargo de supervisores entrevistados coinciden en realizar una supervisión de forma democrática la cual implica la creación de un ambiente favorable de compromiso, solidaridad, respeto, honestidad, libertad y creatividad que facilita las funciones de supervisor. Señalan (a): **“mi supervisión en el departamento es totalmente democrática porque la opinión de los demás cuenta, los escucho y se plantean las posibles soluciones pero la última palabra la tiene el director que es quien decide”**. El supervisor democrático actúa de manera que todos participen en la solución de los problemas, respeta la personalidad y forma de cada ser, estimula la crítica a su trabajo con el objeto de mejorar como profesional y como persona.

El liderazgo es un proceso clave en toda organización. Las organizaciones están conformadas por muchas personas que trabajan juntas, actúan en diferentes actividades y diversos niveles de la organización. Se puede definir el liderazgo como

la influencia impersonal ejercida en una situación en la cual actúa el proceso de comunicación para la consecución de uno o más objetivos.

En este caso de esta investigación, varios entrevistados expresaron la falta de liderazgo que existe en la institución (b) **“tenemos objetivos en común, en las reuniones expresamos ideas y sugerencias y todo se queda en la propuesta, porque no existe un líder que ponga en ejecución el proyecto ni que estimule o motive al equipo por parte del director”**. Otra persona señala que el director **“convoca a reuniones pero al final es él quien decide y fija directrices sin tomar en cuenta la participación de los demás, designa tareas sin explicar a los coordinadores, creando confusión y malestar en todo el grupo”**

Un líder es comunicativo, estimulando la participación de las personas a su cargo y se preocupa por el trabajo y por el grupo. Debe actuar como un facilitador, orientador, apoyar en los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y compartiendo ideas, obteniendo así calidad en el trabajo, un clima cordial de integración en el grupo, responsabilidad y compromiso de las personas.

La dirección es el proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la dirección que se desea según los objetivos planteados. Los entrevistados (d,e,f) opinaron **“se tiende a dirigir y controlar al personal de manera rígida e intensiva, solo fiscalizando su trabajo, pues nos consideran muy pasivas y sin iniciativa personal” “...no delego responsabilidad en ellas porque creo que son dependientes y prefieren ser dirigidas porque demuestran poco interés y desanimo en el trabajo”**.

El supervisor debe dirigir a su personal con mayor participación, libertad y responsabilidad en el trabajo debe escuchar opiniones y delegar, pues debe desarrollar en su personal la creatividad e ingeniosidad. Compartir con ellos los objetivos colectivos e individuales para que sean capaces de asumir responsabilidades,

autocontrolar y autogestionar su comportamiento. Debe crear un ambiente democrático de trabajo y oportunidades para que las personas puedan satisfacer sus necesidades personales más elevadas a través de la consecución de los objetivos. El desempeño de una institución educativa y de las personas que la componen depende de la manera de cada persona, departamento o coordinación, estos desempeñan su papel y se mueven para alcanzar los objetivos y metas comunes.

El control es el proceso mediante el cual se proporciona información y retroalimentación para mantener las funciones en forma correcta o deseada. Es la actividad monitoreada que aumenta la probabilidad de que los resultados planeados se alcancen de la mejor manera posible. Varios entrevistados (g,h) coinciden en señalar que **“ejecutamos distintos trabajos administrativos y pedagógicos y no damos cuenta de ellos, ya que no supervisan la labor. No tenemos retroalimentación si lo hacemos de forma adecuada o si en la ejecución tuvimos fallas y si debemos corregirlas. Esa información jamás llega, ni verbal ni escrita, nos gustaría saber cómo es el desempeño y en que debe mejorar”**.

La finalidad del control como función administrativa es garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

Se hace necesario una urgente y profunda revisión del proceso de formación de los gerentes educativos con funciones supervisoras, donde se articule el proceso de aprendizaje con los aspectos organizativos de las instituciones, es decir, una formación basada en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.

La formación del personal docente que dirige las instituciones educativas debe constituirse en una preocupación constante de los organismos responsables del sistema educativo, debido a que la educación es el fundamento indispensable de la

sociedad. Se puede afirmar que los conocimientos adquiridos durante la formación profesional, como los usos prácticos que resultan de su aplicabilidad, configuran los ejes de la práctica educativa del docente, es por eso que la formación del docente como supervisor juega un relevante papel para el éxito de las instituciones educativas.

Ante tales circunstancias, se plantea el problema acerca de cuáles son los conocimientos y habilidades que el supervisor educativo debe poseer, es difícil llegar a un consenso, pues ello depende de la opción teórica y pedagógica que se considera, de la visión, valores y fines de la educación con los que se asuma un compromiso. Desde la perspectiva en que se ubica este modelo, pueden identificarse algunas áreas de competencia docente, congruente con la idea de que el supervisor educativo contribuye con la institución a crecer y desarrollarse eficientemente.

Entre algunas de las áreas de competencias se encuentra el conocimiento teórico suficientemente profundo y pertinente acerca de los procesos y funciones administrativas propias de la gerencia, los procedimientos legales inherentes a la función educativa, el desarrollo y comportamiento humano.

Varios de los entrevistados exponían con preocupación la falta de conocimientos con respecto a las funciones administrativas. No sabían cuales eran ni en qué consisten, solo el término supervisión conlleva para ellos un proceso de planificación y control. Aunque los gerentes deben llevar a cabo las cinco funciones administrativas en todo tipo de organizaciones y en todos los niveles, estas pueden desempeñarse en distintas formas y recibir un grado de atención diferente.

Los supervisores constituyen la base fundamental del proceso administrativo de la institución educativa, ya que su operatividad requiere de un cuerpo operante que se encargue de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar. Muchos de los entrevistados (h,i,j) expresaron que planificar “... es la **revisión de la planificación**”

**de aula, elaboración de horarios de clases, asignación de aula, elaboración del cronograma de actividades para el lapso...”**

Planificar es la función administrativa que define objetivos y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcánzalos adecuadamente. De acuerdo con lo expuesto es anticipada a la relación de las actividades escolares lo cual se supone que al mínimo espacio de tiempo de hacerse efectiva deben tomarse en cuenta las diferentes circunstancias que rodean al plantel, el elemento humano y los recursos materiales disponibles, así como también dotarlo de cierta flexibilidad, de manera que se puedan adaptar y ajustar a los cambios que operan durante el desarrollo del año escolar.

Organizar es la asignación de los medios y recursos necesarios que permite llevar de forma efectiva la planificación, la opinión (a) sobre esta función fue **“...la distribución de los recursos es nula, no disponemos de recursos materiales y en relación a los recursos humanos, no tenemos autoridad como para asignar ningún tipo de trabajo a los docentes. El director es quien tiene esa potestad. La distribución del trabajo en los departamentos es desigual; a quienes trabajamos más que otros. No hay una adecuada organización... no se trabaja en forma conjunta para logro los objetivos comunes...”**

La organización está dirigida, propiamente a conjugar y orientar los esfuerzos para el logro del objetivo o fin común, de manera que la organización de una institución educativa, consiste básicamente en distribuir en forma racional el trabajo entre sus miembros, así como también definir las relaciones que necesariamente deben existir entre la personas que van a cumplir dichas tareas y la forma como deben hacerla.

La dirección es un proceso de influir y orientar las actividades planeadas y organizadas de la institución. La opinión (d) en este aspecto fue **“...hay apatía y**

**descontento al realizar cualquier actividad. La información de las tareas a realizar siempre llega con retraso y conlleva a desmotivar al colectivo...el director en vez de influenciar y orientar las actividades para conseguir las metas obtiene el efecto contrario, porque no guía las actividades y el esfuerzo se dispersa no obteniendo el resultado esperado...”**

La dirección es función de todo director educativo debe conocer para jerarquizar los intereses de la organización para alcanzar los objetivos trazados. Ello se logra haciendo uso de los medios que se disponen como son: la autoridad del personal a su cargo, la disciplina la unidad de mando, la unidad de dirección y la responsabilidad.

La ejecución es una etapa muy importante del proceso administrativo, mediante el cual se desencadenan las acciones previstas en el plan. Es en esta etapa operativa donde se pone a prueba la calidad de la planificación y donde los imprevistos pueden hacerla variar, de allí la importancia de introducir a tiempo los elementos de control para retomar el curso de la acciones tal como se tenían previstas o reajustadas y adaptarlas de acuerdo a las condiciones educativas que se presente.

Muchos de los consultados coinciden en señalar (i, j, k) que: **“...no se verifican que las tareas que se ejecutan están de acuerdo con lo planeado o establecido en asamblea, en las reuniones con los coordinadores, cronograma de actividades, etc., no hay evaluación del desempeño y menos un reajuste de las actividades que no se logran, cada quien hace lo que puede y al final ni se dan cuenta...es necesario emprender los ajustes para corregir los desvíos y alcanzar los objetivos...”**

A través del control se requiere la seguridad de que se está cumpliendo con lo que se planeó hacer, ya que se mide el rendimiento de los factores que intervienen en el proceso educativo y se vigila que los resultados prácticos estén conforme o lo más



exacto con los planes de educación previstos.

Estas cinco funciones fundamentales de la administración, constituyen en el proceso administrativo los medios con los cuales administra un gerente; son también las señales que distinguen a un buen director de otros que no lo son.

Las funciones gerenciales, exigen de parte del gerente condiciones y características básicas como son poseer condiciones de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento de las actividades de la función gerencial.

Por lo anterior, el supervisor debe ser capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y entender sus deberes, poseer vocación de servicio; consciente del rol que desempeñan como administrador de una institución; valorar su actividad como una disciplina y desempeñarse con un estilo gerencial propio.

Su acción gerencial está expuesta en la necesidad de efectuar cambios en conjunto para adaptarlos a un nuevo propósito, poniendo de manifiesto sus conocimientos, experiencias y su capacidad de evaluar acciones pasadas, presentes y futuras, tomando en consideración los recursos disponibles, las relaciones con otros grupos las normas establecidas y los objetivos planteados. Se trata de un líder que deberá fomentar críticas, reflexiones, ser claro y brindar una comunicación abierta al expresarse.

## **CAPÍTULO IV**

### **ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE SUPERVISION EDUCATIVA BASADA EN LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN LA EDUCACION PRIMARIA BOLIVARIANA**

#### **INTRODUCCIÓN**

Mediante la realización del presente estudio queda como evidencia la necesidad de concebir elementos para el desarrollo del proceso de supervisión educativa desde la concepción de la investigación-acción y contextualizada de las instituciones educativas.

La presente concepción de supervisión tiene como propósito lograr que los supervisores desarrollen estrategias de investigación-acción en el plantel como una vía para hacer más eficiente su gestión en los diferentes espacios académicos y administrativos que dirigen y alcanzar los objetivos organizacionales comunes teniendo como norte la excelencia y calidad de la gestión educativa.

La gestión educativa considera dentro del proceso administrativo: la planificación, organización, dirección, control, comunicación y relaciones interpersonales, como funciones básicas que debe cumplir todo supervisor, para contribuir al logro de los objetivos y metas de la institución. En este sentido, el supervisor tiene la responsabilidad de cumplir con las funciones académicas y administrativas básicas para que pueda garantizar la efectividad del proceso educativo. Tomando en consideración estos elementos y partiendo de las necesidades detectadas en las observaciones realizadas, se propone elementos para el desarrollo del proceso de supervisión educativa desde la concepción de la investigación-acción, que se inclina a impulsar cambios de aptitudes en los supervisores hacia el

fortalecimiento y desarrollo de una gestión de calidad, representando una alternativa que permita a las institución establecer relaciones de cambio planeado, detectar y analizar necesidades, elaborar y desarrollar planes que incluyan metas y soluciones a los problemas que presenten.

Las instituciones escolares para sobrevivir y desarrollarse hacia el futuro, deben profesar y practicar la excelencia académica bajo una supervisión fundamentada en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad.

Bajo estas condiciones debe establecerse un compromiso ético y responsable con la comunidad educativa para poner en práctica una política y una estrategia basada en el principio del colectivismo democrático (todo como un todo) sobre una base de equidad, coherencia y profesionalismo para que el capital humano haga su mayor esfuerzo, promoviendo la cooperación y el trabajo en equipo en acciones comunes para lograr objetivos comunitarios.

Los elementos de la supervisión educativa basada en la Investigación-Acción será ejecutado a través de los supervisores con la cooperación de los distintos actores involucrados, debido a que ninguna de las entidades públicas encargadas de la preparación e inducción de los supervisores, está actualmente en capacidad de hacerse cargo de la ejecución de esta concepción, por lo tanto deben ser las instituciones educativas quienes lo realicen, invitando algunos especialista en el área de forma comunitaria .

Dichos elementos se pueden considerar como apoyo a los supervisores de todas las instituciones educativas, permitiendo mejorar el ejercicio de las funciones administrativas y académicas en los diferentes escenarios del plantel, aportando alternativas viables que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas de la institución.

Asimismo, se espera que estos elementos de supervisión pueda ofrecer un aporte a otras instituciones educativas que estén en una problemática similar, que requieran solucionar problemas relacionados con el proceso de supervisión y así alcanzar los objetivos planteados y la calidad de la educación.

**Propósito:**

- 1.- Proporcionar al supervisor las herramientas básicas que permitan desarrollar su labor con eficiencia y efectividad a través de la investigación.
- 2.- Dar a conocer las funciones, deberes y atribuciones del supervisor, con la finalidad de facilitar el proceso académico y administrativo a través de acciones comunitarias.
- 3.- Proporcionar información específica a los supervisores, sobre las bases legales inherentes a sus funciones dentro y fuera de la institución educativa.
- 4.- Gestionar el proceso académico y administrativo de las diferentes dependencias, en función de elementos de la supervisión educativa basada en la investigación–acción que incida en la calidad de la gestión educativa.

La misión de esta concepción es promover políticas y estrategias institucionales fundamentadas en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, comunicación y control para lograr un desempeño académico y administrativo de calidad basada en la investigación-acción.

Su visión, ser una institución modelo de excelencia, bajo una supervisión educativa eficaz dispuesta y capaz de participar en los procesos de transformación social.

La propuesta de generar elementos para una supervisión educativa basada en la investigación-acción, se considera viable por estar enmarcado dentro de los

basamentos legales contentivos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación y su reglamento, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente.

En estos instrumentos legales se encuentran lineamientos referidos a las prácticas pedagógicas y gerenciales de la gestión educativa y su relación con las funciones básicas de la administración, para determinar la pertinencia considerar elementos para el mejoramiento de la gestión del proceso de supervisión, considerando los siguientes aspectos:

La concepción de supervisión educativa basada en la investigación–acción se diseñará y se operacionalizará a través de la dirección y coordinaciones con funciones supervisoras. Esta propuesta cuenta con los recursos humanos necesarios (personal docente). Los docentes de cada plantel serán quienes detectaran necesidades, manifestaran y estructurarán lineamientos dirigidos a mejorar los procesos administrativos y académicos de las coordinaciones a su cargo a través de acciones en conjunto. En este sentido, se comprometerán a colaborar e integrarse a las diversas actividades, permitiéndoles trabajar en forma mancomunada, responsable y autogestionaria para obtener un aprendizaje de calidad, con la participación de los miembros que conforman la comunidad educativa.

Se manejará bajo la estrategia de la autogestión y con aportes provenientes del Ministerio del Poder Popular de la Educación y de la comunidad educativa, donde la institución y la comunidad serán sus propios administradores asumiendo el manejo de los recursos, el control de las formas de obtenerlos y la toma de decisiones necesarias para mejorar los servicios que reciben.

## **Estructura organizacional y gerencial**

La estructura organizacional y gerencial de los planteles está conformada según el Ministerio del Poder Popular para la Educación por:

- Director zonal de cada estado
- Jefe de Distrito Escolar del Municipio.
- Comisionado supervisor Municipio.
- Gerente de Educación: Director del plantel y sub- directora académica.
- Jefe de control y evaluación de estudios
- Coordinadores de áreas: evaluación y control de estudios, deporte y recreación, extensión cultural, coordinaciones integrales.

**Docentes de Aulas:** Es importante y reglamentario para los docentes encargados de la SUPERVISIÓN del plantel, conozcan las funciones básicas de su cargo y de la administración, establecido en el manual del director, discriminadas en actividades que debe cumplir.

Considerando los nuevos cambios y reformas educativas las funciones del supervisor deben estar enmarcadas en la atención permanente al desarrollo del Proyecto Educativo Integral Comunitario y de los proyectos de aprendizaje: su pertinencia con el ser, para el saber hacer y convivir, la revisión, registro, documentación escolar y sistematización de recaudos administrativos y académicos, el desarrollo y resultado de los planes y programas y/o proyectos sociales y su impacto en la comunidad educativa, las estrategias del docente durante la acción pedagógica, el uso de los métodos, técnica, recursos y formas de evaluación en la experiencia del aula, la escuela y la comunidad, el estímulo al docente como factor

motivacional en su acción pedagógica.

La asesoría como función de la supervisión significa implicación, ayuda, orientación, consejería y comprensión. Para desarrollar este propósito, el supervisor ha de desarrollar distintas tareas referentes al análisis de necesidades, conocimiento de la realidad, recolección y transición de información, previsión de resultados y orientación.

La evaluación significa el análisis del rendimiento procesal y terminal de objeto de supervisión, con vista a proporcionar el mejoramiento y sus implicaciones para la toma conjunta de decisiones acertadas en el marco del Sistema Educativo Bolivariano, la evaluación es una necesidad del desarrollo, pero con un enfoque que atenué el grado de subjetividad e imposición que ella puede generar, transformándola en acción participativa de todos los actores y autores del hecho educativo y se diversifiquen sus métodos de concreción; como son la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación lo que permitirá que se involucre la comunidad educativa en todas las iniciativas que favorezcan las acciones, garantizando el derecho a una educación de calidad.

El control ha sido la función más empleada a través de la historia de la supervisión, pero le ha faltado un componente complementario en nuestra realidad que es, demostrar cómo se puede hacer lo que como deficiencia se ha señalado, lo que generaría confianza, autoridad profesional, en un sentido humanista que revelaría su esencial propósito que diagnosticar para orientar con mayor eficacia las acciones de mejoras para el crecimiento profesional y humano de los actores y autores del hecho educativo.

Con base a esta información el supervisor debe administrar cada departamento o dependencia del plantel considerando las funciones básicas como elementos relacionados entre sí, para garantizar la efectividad de los procesos académicos y administrativos. Para contribuir al logro de los objetivos y metas del plantel. El

supervisor debe conformar equipos de trabajo totalmente integrados. Para ello, debe aplicar estrategias de investigación-acción que permitan a su equipo de trabajo cooperar para perfeccionar un sistema mediante el cual se dé lugar a la cooperación y al diálogo, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- 1.- Que la institución se haya fijado una finalidad para que el equipo totalmente integrado conozca entienda y realmente trabaje por impulsarla.
- 2.- Que exista consistencia en la institución de todas las coordinaciones que conforman el plantel bajo las mismas estrategias de acción para una implementación integrada y consensuada.
- 3.- Que el gerente educativo concientice la forma en que todos los elementos de un sistema contribuyen a su éxito, y por ende, a la organización.

### **Elementos proposionales para el proceso de supervisión educativa basada en la investigación-acción**

Los elementos de la Supervisión Educativa basada en la investigación-acción sustentado en los fundamentos de las teorías administrativas y gerencias, representa gráficamente los cuatro elementos básicos de la administración y tiene como propósito lograr que el supervisor cumpla eficaz y efectivamente las funciones de planeación, organización, dirección y control como vía a hacer más eficiente los procesos administrativos.

La gestión gerencial como disciplina académica, no es otra cosa que un planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una institución con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en los distintos escenarios a través de una serie de herramientas y metodologías dirigidas a la acción. La planificación pedagógica debe ser un esfuerzo de transformación organizacional en la que la visión de los directivos y docentes se concreten en una



acción que se apoye tanto en los recursos internos, como en el entorno. Es una poderosa herramienta de investigación a través del diagnóstico, análisis y toma de decisiones colectivas para adecuarse a los cambios de las comunidades y lograr mayor eficiencia y calidad. La organización ayuda a ordenar y asignar los recursos de una institución, de una forma particular y viable basada en sus fortalezas y debilidades.

La dirección intenta mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia investigación para guiar las acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos, así mismo el control, revisa continuamente los aspectos incluidos en la planificación considerando la posibilidad de nuevas estrategias para corregir las posibles desviaciones.

Esta concepción abarca un proceso de tres etapas con nueve pasos fundamentales:

1.- La primera etapa considera las funciones de planeación y dirección en 5 pasos, que consiste en conformar un equipo de trabajo en consenso, para analizar el ambiente y fijar una dirección organizativa en función de la visión, misión y objetivos de la institución. Sin olvidar el elemento comunicación, es decir de diálogo permanente que va a formar todas las etapas como factor vital de estas etapas.

2.- La segunda etapa, toma en cuenta la función organización en dos pasos importantes, que comprende diseñar y ejecutar una estrategia en función de los objetivos, políticas y acciones que se consideraron en los distintos departamentos para un consenso.

En consecuencia, el supervisor estará en condiciones de trazar estrategias cooperativas y comunitarias para garantizar el buen manejo y funcionamiento de la gestión académica y administrativa y por ende de una óptima supervisión educativa.

3.- La tercera etapa se considera la aplicación de la función control en dos pasos básicos, que consiste en el seguimiento y valoración de las acciones comprendidas en

los departamentos y coordinaciones para mejorarlos y asegurar su funcionamiento.

Tal como se puede apreciar, estas tres etapas de los elementos de la supervisión educativa, son directrices claves que puede considerar el supervisor educativo para el desarrollo de estrategias en colectivo a través de la investigación que aseguren el funcionamiento eficaz y eficiente de los procesos académicos y administrativos. En consecuencia, estas etapas permitieron crear una base para proponer elementos de supervisión educativa basada en la investigación-acción que proporcione orientación al supervisor (Directores-Coordinadores, docentes) para facilitar la direccionalidad de los procesos administrativos y académicos de la institución.

Estos pasos se ven reflejados en el gráfico siguiente:

Fuente: Diseño del autor.



Para desarrollar estos elementos de supervisión educativa basada en la

investigación-acción, la autora propone la creación de diálogos de saberes, talleres o/y seminarios relacionados con los tópicos de los procesos administrativos descritos anteriormente. Utilizando los ambientes donde laboran los actores educativos involucrados.

La construcción de los encuentros, los objetivos, actividades, responsables y duración de los mismos serán a través del consenso de las necesidades, diagnósticos y opiniones de todos los actores involucrados en la acción supervisora del plantel. A continuación se detallan cada uno de los encuentros y sus alcances:

### **Encuentro n° 1**

El primer encuentro involucra las funciones de planeación y dirección, a través de la conformación de un equipo totalmente integrado para hacer un análisis ambiental en colectivo y determinar la dirección organizacional en función de la visión, misión y los objetivos de la institución.

**Planificación y Dirección: Objetivo General:** Analizar el ambiente y fijar dirección organizativa y pedagógica en función de la visión, misión y los objetivos de la organización educativa.

**Función:** Planificación.

#### **Objetivos:**

- Conformar un equipo de trabajo totalmente integrado para alcanzar los propósitos en consenso colectivo.
- Hacer un análisis ambiental para identificar necesidades y oportunidades que tiene la institución.

**Actividad:** -Formar equipos de trabajo en consenso, diagnosticar las necesidades del equipo de trabajo conformado, integrar las necesidades del equipo con las

necesidades de la organización, fijar una meta en común, definir las oportunidades del plantel, identificar las deficiencias, analizar la situación actual de los espacios escolares del plantel.

**Función:** Dirección

**Objetivos:**

- Determinar la dirección de las dependencias y proyectos institucionales de la institución.

**Actividad:** Establecer la visión, misión y objetivos de las dependencias y proyectos (PEIC- PA) de la institución.

**Encuentro n° 2**

El segundo encuentro involucra la función organización, a través del diseño y ejecución de las estrategias en función de los objetivos, políticas y acciones de la institución.

**Organización. Objetivo General:** Diseñar y ejecutar las estrategias en función de los objetivos, políticas y acciones de los escenarios escolares de la Institución.

**Función:** Organizar

**Objetivos:**

- Diseñar las estrategias en función de los objetivos, políticas y acciones propuestas en los escenarios del plantel para facilitar los procesos académicos y administrativos.
- Ejecutar las acciones que se van a emprender en los espacios (aulas y dependencias del plantel para mejorar las prácticas pedagógicas y

administrativas.

**Actividad:** Identificar y proporcionar los recursos necesarios para la ejecución de los planes de trabajo, establecer las acciones a seguir en el desarrollo del plan, priorizar las acciones en función de la investigación, realizar un cronograma de actividades para todo el equipo de trabajo, desarrollar las actividades propuestas en los espacios escolares, en función de los objetivos y metas presentes.

### **Encuentro n° 3**

El tercer encuentro involucra el control a través del seguimiento y evolución de las acciones emprendidas por los directivos, coordinadores y docentes para mejorar los procesos administrativos y pedagógicos.

**Control: Objetivo General:** Seguir y evaluar las acciones emprendidas en las en los escenarios educativos y dependencias para mejorarlas y asegurar su funcionamiento como acompañamiento pedagógico.

**Función:** Control

#### **Objetivos:**

- Revisar las acciones emprendidas en las aulas y dependencias propuestas por el equipo de trabajo.
- Evaluar la implementación de las acciones propuestas por el colectivo y su implicación con el ambiente para realizar el proceso académico y administrativo de las dependencias.
- Seguimiento a las actividades realizadas en las dependencias para generar

cambios significativos y establecer necesidades de control del proceso.

- Apoyar en los cambios o mejoras para asegurar un adecuado funcionamiento académico y administrativo.
- Promover el trabajo en equipo para la realización y ejecución de proyectos Aprendizaje que permitan mantener y soportar el logro de las metas propuestas en el PEIC.

## **CAPÍTULO V**

### **APROXIMACIONES FINALES**

La investigación hermenéutica realizada como ejercicio de acercamiento al estado de la cuestión de la supervisión educativa, permitió reconocer la práctica tradicional y común, fundamentada en un paradigma administrativo, con la función principal de vigilancia y control; al tiempo que nos ofreció alternativas y permitió estructurar elementos de reorientación hacia un proceso de gestión pedagógica, reflexión crítica e investigación-acción.

Tanto el personal directivo como docente carece en su mayoría de la capacitación y actualización sobre los principios y objetivos en materia de supervisión, así como las competencias y funciones de un supervisor, lo que impide que el proceso se realice de manera eficiente y efectiva, el supervisor debe centrar su labor orientadora desde la investigación.

La supervisión se caracteriza por ser poca orientadora, de escasa ayuda técnica y metodológica; por lo que está enmarcado en los esquemas tradicionales como mera fiscalización, recaudación administrativa y poca orientadora, por lo tanto debe tener un carácter dialógico que permitirá las conexiones necesarias para resolver problemas diversos.

La práctica pedagógica desde la concepción de la investigación vinculará a la escuela-comunidad de forma dinámica, participativa, democrática que permitirá la identificación de los problemas comunitarios y la visualización de las múltiples alternativas de acción.

Las causas de los conflictos en la institución están vinculadas con diferencias de personalidad y falta de comunicación entre directivos y personal docente o entre estos últimos; la supervisión educativa basada en la investigación-acción representa un

proceso convivial, de comunicación y respecto por el otro, constituyendo un clima para la acción transformadora.

El proceso de planificación es administrado de manera ineficiente por los supervisores, no formulan permanentemente un diagnóstico de la institución para considerar por completo las necesidades e intereses de la comunidad y no prioriza sobre las necesidades formuladas, para ajustarlas a los objetivos de la organización. Así mismo, no identifica la problemática planteada en el plantel, ni aplica métodos y técnica innovadoras hacia el logro de los procesos educativos.

El proceso de organización, presenta deficiencias, debido a que el supervisor no fomenta la participación del personal en cursos de capacitación para facilitar el dominio de las competencias que requiere ejercer la función, ni motiva al personal para que se logre un ambiente de trabajo con mayor rendimiento y eficiencia.

El proceso de dirección presentan fallas, debido a que el supervisor, no comunica al personal las decisiones tomadas ante una problemática, no estimula el trabajo en equipo, no es pertinente en la canalización y comunicación del funcionamiento del plantel ante los organismos competentes, ni conduce su acción de manera adecuada para impulsar cambios de conducta en el docente hacia el logro de los objetivos institucionales.

El proceso de control es llevado de manera inapropiada, debido a que el supervisor: no evalúa los resultados obtenidos, no controla regularmente las actividades académicas y administrativas, no evalúa el desempeño del personal a su cargo, no mantiene una comunicación periódica con su grupo de trabajo lo que pudiera generar una ruptura de los canales de comunicación. Además no incentiva al personal a su cargo, ni es pertinente el establecimiento de mecanismos de control para superar los procesos pedagógicos y administrativos del plantel.



Esta situación, conduce a interpretar que existen múltiples fallas en la ejecución de las funciones administrativas, por lo que la supervisión basada en la investigación-acción que se propone en esta investigación conducirá a minimizar las necesidades detectadas y mejorar la gestión de supervisión, para alcanzar los objetivos organizacionales y por lo tanto, la excelencia educativa.

Las acciones del supervisor deben trascender en el sentido de práctica comunitaria, donde los procesos administrativos constituyan relaciones comunicativas y de cooperación donde se enlace la cultura académica con la cultura comunitaria.

### **Aproximaciones Relevantes desde las Miradas Epistemológicas de los Docentes en el Aula**

Por Proyecto de Aprendizaje se entiende un medio y una estrategia para posibilitar la construcción del conocimiento por parte de los estudiantes con el acompañamiento del profesor y el apoyo de la comunidad, para el logro de un pensamiento creativo.

La supervisión educativa como estrategia pedagógica, no debe absolutizar el proceso educativo, más bien deben recurrir a la experiencia y vivencias en el desarrollo de la creatividad para que los estudiantes se adapten a las urgencias, necesidades y los propósitos de la formación requerida.

La supervisión educativa creativa junto con los proyectos de aprendizaje posibilitan formas, modos, métodos y técnicas diversas, que pueden ser empleadas en distintos momentos y para diferentes propósitos; los educadores deben conocerlos y utilizarlos tanto sirvan para los fines educativos que se pretenden.

Los proyectos de aprendizaje a través de la problematización y cuestionamientos, son una excelente estrategia para facilitar la construcción del

conocimiento y la resolución de problemas dentro y fuera del aula escolar, mediante acciones en cooperación, logrando dar un nuevo sentido a las diversas realidades. Esta perspectiva supone la participación activa de quien aprende, la consideración de que toda persona posee unas ideas previas a partir de las cuales llega a las nuevas comprensiones, que este proceso requiere de la participación de otras personas que se realiza en ambientes naturales, los cuales proveen los contenidos y que supone formas democráticas de interacción que facilitan el reconocimiento y respeto por los otros y sus ideas, generando de esta manera opciones para la participación activa de todos los actores.

De una educación centrada en la enseñanza por parte del profesor, se pasa a una que enfatiza en la producción de conocimientos por parte del estudiante. El docente posibilitará la construcción personal del estudiante fundamentado en la investigación –acción.

La supervisión se realiza con un constante acompañamiento del docente y la comunidad. Un acompañamiento de los procesos vividos por los estudiantes. El acompañamiento docente es aquel que conoce las rutas, los caminos, los métodos, los contenidos, las claves de los aprendizajes, pero ante todo es alguien que permite que los demás puedan vivir las experiencias de una manera directa y a partir de ellas construyan los significados de las mismas. Se desea resaltar que un acompañante no es quien lo da todo (esta sería la figura del profesor tradicional), pero que tampoco es un espectador pasivo del acontecer de sus estudiantes. Muy por el contrario, el acompañante es aquella persona que orienta, pero también provoca, cuestiona, reta, da elementos para que los demás puedan avanzar según sus capacidades y comprensiones, sin entregarlo todo, pero dando la suficiente confianza para que todos puedan comprender y reflexionar sus propias acciones y la de los demás de forma crítica.

Los proyectos de aprendizaje están en permanente supervisión, es decir, revisión y reflexión. Es el momento para tomar conciencia más plenamente del trabajo realizado y su impacto en cada una de las personas implicadas en el proyecto.

Se trata de revisar el proceso seguido, identificar los hallazgos hechos, las dificultades encontradas, los progresos realizados y determinar las nuevas tareas que deben hacerse para terminar cabalmente el proyecto y sacar el mayor provecho académico del mismo. A veces se realiza por medio de una puesta en común, una plenaria o una reunión de grupo. Otras veces se hará en forma individual, a la manera de toma de conciencia o reflexión personal, debe abarcar la consideración acerca de los procesos y los resultados, los aprendizajes y los productos presentados, los valores construidos y el crecimiento logrado por las personas y el grupo, en virtud de haber vivido la experiencia del proyecto.

En este sentido, la supervisión educativa basada en la investigación-acción, es toma de conciencia personal y grupal, pero es también juicio y valoración sobre lo aprendido, comprende la autoevaluación, la heteroevaluación y la coevaluación y todas ellas actividades, los recursos, los métodos, los contenidos y, en fin todo aquello que tiene que ver con el proyecto realizado.

Son muchos más los puntos que deben considerarse en una reflexión sobre todo en los momentos más importantes del proceso asociado con el proceso de supervisión educativa, esto se expresa las reflexiones del proceso de formación que toma en cuenta el camino dialectico de la educación y el sentido de la convivencia social.

## RECOMENDACIONES

Con la finalidad de resolver la problemática gerencial existente las instituciones educativas, se le sugiere al supervisor que basado en una supervisión investigación-acción, las siguientes recomendaciones.

### **Al Ministerio del Poder Popular de la Educación: (Zona Educativa del Estado Sucre).**

Propiciar la formación permanente y continua del personal de supervisión: supervisores zonales, jefes de distritos, directores, sub-directores y coordinadores, a fin de que adquieran las competencias necesarias para impulsar el desarrollo educativo de las escuelas, municipios y Estados y así los estudiantes logren aprendizaje significativos y los docentes utilicen adecuadas estrategias de enseñanza.

Considerar la aplicación de los reglamentos legales para los concursos de los supervisores, respetando los requisitos establecidos, meritos previstos para el profesional docente que aspire concursar por dicho cargo.

Ejecutar un sistema de comunicación que proporcione direccionalidad en la estructura organizativa y exista un marco de referencia que unifique ideológica y técnicamente el trabajo a desarrollarse en todo el sistema educativo.

### **A las universidades:**

Propiciar carreras de pre y postgrado para formar supervisores con características científicas y humanísticas que ayuden a cumplir su tarea con compromiso, dedicación y valores, que sean capaces de asumir y provocar transformaciones para realizar una gerencia de calidad y ejerzan un liderazgo eficaz

para elevar la efectividad de las escuelas donde tienen influencia.

**A los supervisores zonales:**

Concebir la supervisión como un proceso democrático, unitario, participativo, educativo, generador del desarrollo, ejecución y evaluación del diseño curricular, del trabajo cooperativo y coordinado de los docentes, directores, coordinadores, padres, representantes y comunidad. Propiciador de la comunicación eficaz y por lo tanto del éxito de la experiencia educativa.

**A los directores, sub-directores y coordinadores:**

Como gerentes educativos deben tener presente que ejercen un proceso de supervisión, en el cual deben cumplir todos los objetivos y funciones que éste conlleva, que los proyectos escolares o comunitarios se fundamentan en teorías actuales de aprendizaje y desarrollo comunitario y por lo tanto deben emprender sus acciones coordinadamente con coordinadores, docentes, estudiantes y comunidad para fortalecer cada vez más la gerencia institucional, sus canales de comunicación, la toma de decisiones, la ejecución de tareas, la evaluación y seguimiento de lo planificado.

Implementar cursos, talleres, seminarios y otras actividades para conocer los fines, misión, visión y metas de la institución. Fomentando una cultura organizacional que propicie a sus distintos actores en una gestión participativa y de integración con el entorno.

Estar dispuesto al cambio y desarrollar proyectos exitosos de mejoramiento que incidan en la calidad de la institución, así mismo incorporar a la comunidad educativa en las actividades que se realizan en los planteles.

Incentivar al personal a su cargo, para realizar actividades de desarrollo profesional y estudios de postgrado.

Tomar en consideración para su aplicación el modelo estratégico de supervisión basado en la investigación-acción como alternativa para optimar la acción docente, motivo de la propuesta de esta investigación.

Evaluar la propuesta y elevarla ante instancias competentes para su posterior discusión e implementación

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Autor Desconocido. (2004). Enciclopedia de Filosofía. [Cd.]. Caracas-Venezuela.
- Cárdenas, L. (1995). Concepción del Proyecto Pedagógico del Plantel. Modulo I. Caracas.
- Cárdenas, L. (1996). Lineamiento del Proyecto Educativo Nacional.
- Chacón, J. (2003). *Propuesta para mejorar la acción supervisora de los directivos de las Escuelas Básicas Nacionales del Distrito Escolar N° 1 del Municipio Autónomo Acosta, Estado Monagas.*
- Constitución de Venezuela, 1973.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999. Gaceta Oficial N° 5453 (Extraordinaria) 24 de Marzo.
- Douglas, C. (1991). *Supervisión y Comunidad*. Ponencia en Mérida.
- Douglas, C. (1990). *Tipos de Supervisión*. Caracas.
- Douglas, C. (1989). *Reforma del sistema de Supervisión en planteles de educación Básica*. Maturín.
- Fermín, M. (1980). *Supervisión Docente*. Editorial Kapeluz. Buenos Aires.
- Fidias, A. (1997). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Edición. Editorial Trillas. México.

- González, A. (1995). *Los Procesos Administrativos y la Administración Escolar*. Santino Distribuidora Escolar S.R.L. Caracas-Venezuela.
- Gueder, V. (1996). *Gerencia, Cultural y Educacional*. Segunda Edición. Editorial Tropikos. Caracas, Venezuela.
- Guzmán, (1994). Propuesta para mejorar la función supervisadora. Maturín.
- Hernández, R. (2007). *Metodología de la investigación*. 3era edición. México.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación Holística*. 3era Edición. Editorial Sypal. Venezuela.
- Hernández, (2007). Propuesta para mejorar las funciones del director como supervisor en la primera y segunda etapa de la Educación Básica de los planteles ubicados en el Municipio Arismendi, Mariño y Marcano del Estado Nueva Esparta.
- Kilpatrick y otros. (1990). *Administración*. México 3 era edición Mc Graw Hill.
- Lanz, (1997). Proyecto Pedagógico Plantel. Caracas.
- Lemus, L. (1975). *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Edit. Kaperlusz. Argentina.
- Lerner, E. (1986). *Hacia una Supervisión*. Caracas.
- Ley Orgánica de Educación, 1980. Gaceta Oficial nº 2635 (Extraordinaria).
- López, H. (1997). *Investigación-Acción-Participativa*. Fundación Escuela de



Gerencia Comunitaria. Caracas.

López, M. (1996). *Educación de Adulto*. Caracas.

Marín, (2009). Propuesta para mejorar la acción gerencial de los directores como entes supervisores de las comunidades educativas del Municipio Bermúdez del Estado Sucre.

Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2003). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 3era Edición. Venezuela.

Martínez, M. (2008). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. 3era Edición. Editorial Trillas. México.

Martínez, (1998). Propuesta para optimizar la acción gerencial del supervisor nato de la Unidad Educativa “General Francisco Bermúdez”, Carúpano, Municipio Bermúdez, Estado Sucre.

Maslow, C. (1985). *Psicología de la Comunicación Colectiva*. Caracas. Ediciones Cerpes.

Ministerio de Educación y Deportes. Currículo Básico Nacional Programa de Estudio de Educación Básica, 1997.

Naghi, M. (1988). *Metodología de la investigación*. Editorial Limusa. México.

Néreci, J. (1975). *Introducción de la Supervisión Escolar*. Editorial Kapeluz. Buenos Aires.

- Primer Seminario Nacional de Supervisión Educativa. Barquisimeto. 1965.
- Pietri, L. (2005). *Principios Gerenciales de la Educación*. Caracas.
- UNESCO. (1982). *Planteamiento Corporativo de los Programas de Supervisión*.  
Revista Educación N° 19. Caracas.
- Pérez, E. (2006). *Supervisión e Investigación*. [No publicado]. Venezuela.
- Ramos, P. (1990). *Propuesta para mejorar la función supervisora en las instituciones de Caripito*. Edo. Monagas.
- Revista para el Magisterio; Educación. Caracas, 1986.
- Revista Currículum. 1986.
- Rodríguez, K. (2006). *Agenciamiento de una cultura escolar hospitalaria: Otra mirada de la supervisión Educativa*. Maturín.
- Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión Educativa: Gerencia y Pedagogía*. FEDUPEL. Caracas.
- Ruiz, T. (1990). *Supervisión y administración escolar*. Kapelus, (Buenos Aires).
- Ruiz, T. (1996). *Ponencia sobre la Supervisión Docente*. Barquisimeto.
- Terner, E. (1986). *Tipos de supervisión*. Caracas.
- Terner, E. (1996). *Hacia una supervisión*. Caracas.
- Terry, G. (2002). *Principios de Administración*. Editorial Continental, S.A.

Caracas.

Universidad Nacional Abierta. *Supervisión Educativa en Venezuela*. Guía de supervisión, 1990.

Soler, E. (1993). *Fundamentos de supervisión Educativa*. Editorial La Muralla. S.A. Madrid.

Willes, K. (1985). *Técnicas de Supervisión para Mejorar Escuelas*. Editorial Trillas. México.

Filosofía del Ser. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.contextoeducativo.com/> [Consulta:2007, Marzo16]

## HOJA DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	la supervisión educativa basada en la investigación-acción:
<b>Subtítulo</b>	una experiencia con informantes clave de la u.e. “madre alberta giménez” fe y alegría

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>Vargas M., Rocio I.</b>	<b>CVLAC</b>	10.467.118
	<b>e-mail</b>	rocioivargasm@gmail.com
	<b>e-mail</b>	

Palabras o frases claves:

supervisión - proceso educativo - investigación-acción - gerencia educativa.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

<b>Área</b>	<b>Subárea</b>
<b>Humanidades y Educación</b>	<b>Educación Técnica Mercantil</b>
	<b>Supervisión Educativa</b>
	<b>Investigación Educativa</b>

### **Resumen (abstract):**

La supervisión educativa está constituida por un conjunto de mecanismos teóricos que conducen a la asesoría permanente del docente y del gerente educativo. Todos los involucrados en el trabajo docente tienen la necesidad de recibir la ayuda técnica, científica y oportuna lo cual debe tener como principio fundamental la orientación, comprensión y reflexión. El supervisor debe partir del hecho de que cada educador necesita ser orientado, asesorado y guiado. En la U.E. “Madre Alberta Giménez” Fe y Alegría, Estado Sucre el proceso de supervisión es realizado dándole importancia significativa al aspecto administrativo, olvidándose, de los aspectos pedagógicos. Esta realidad contribuye a que los educadores, como eje central de la dirección y ejecución del proceso de enseñanza y aprendizaje, reciban escasa asesoría en relación a estrategias, métodos y técnicas didácticas que interactúen en las áreas educativas. De allí que el educador se sienta poco motivado para la colaboración, participación y sobre todo para formarse permanentemente, esta situación contribuye a que el profesional ejecute una labor con muchas debilidades. En vista de lo anterior, se planteó el presente estudio el cual está enmarcado dentro de la perspectiva hermenéutica el cual se unió con un enfoque etnográfico en las reflexiones de los docentes como informantes clave a través de entrevistas en profundidad, aplicadas a una muestra intencional de 17 docentes (11 encargados de la supervisión y 6 docentes de aula). Se concluyó que el estilo de supervisión que impera en la U.E. “Alberta Giménez” Fe y Alegría, Estado Sucre, cumple una función poco orientadora, participativa, cooperadora y comunicativa; por lo tanto se desconocen casi todas las funciones administrativas que desempeñan los supervisores y sus incidencias desfavorables en las praxis pedagógicas. Esta situación justifica proponer elementos para el desarrollo del proceso de Supervisión Educativa basada en la investigación-acción.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

## Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Pérez L, Enrique	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	3.872.850
	e-mail	enriqueperezlunar@gmail.com
	e-mail	
Salmasi, Nadima	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	4.688.595
	e-mail	nsdgarcia@gmail.com
	e-mail	
Azocar, Tomás	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	9.298.593
	e-mail	tomaseando17@hotmail.com
	e-mail	

## Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

--	--	--

Lenguaje: spa

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>T.A-VargasRocio.doc</b>	<b>Application/Word</b>

**Alcance:**

**Espacial :**      **Nacional**      (Opcional)

**Temporal:**      **Temporal**      (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo: Magíster en Gerencia Educativa**

**Nivel Asociado con el Trabajo: Profesor Asistente**

**Área de Estudio: Educación**

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

**Universidad de Oriente**

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

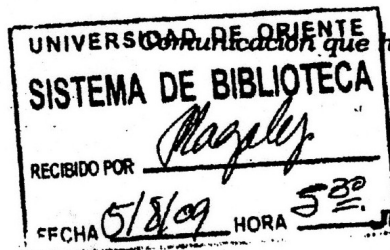
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO**  
Secretario




C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela



**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009):** “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

A handwritten signature in dark ink, reading "Roel Vargas". The signature is written in a cursive style with a large initial 'R'.