

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 31/12/2021

Aceptado: 16/02/2021

Autor: Ludy Josefina Sánchez Almao

Prof. Especialidad Educación Integral

Magíster en Ciencias de la Educación Mención Planificación de la Educación

Dra. Gerencia Avanzada

Postdoctorado en Filosofía y Paradigmas de Investigación

Postdoctorado en Políticas Públicas y Educación

Universidad Nacional Experimental del Yaracuy

Barquisimeto- Estado Lara

 <https://orcid.org/0000-0002-9985-9223>

E-mail: ludyjsanchez@gmail.com

MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN PARA LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA: UNA MIRADA PRAXIOLÓGICA

Resumen

El siguiente artículo tuvo como propósito conocer la acción praxiológica de la función supervisora para la construcción de un modelo integral de gestión hacia la transformación educativa vinculada a los circuitos ubicados en la Parroquia Guerrera Ana Soto de Barquisimeto, Estado Lara. Metodológicamente, se siguieron las pautas de la Investigación Acción Participativa de Murcia (1990) y bajo el enfoque cualitativo, se aplicó una entrevista focalizada a tres (3) actores sociales donde se pudo constatar la dificultad existente en cuanto a la necesidad de atención a la hora de tomar decisiones y aplicar la celeridad en las respuestas hacia la comunidad, por parte de la supervisión circuitual. Es, desde la Pedagogía de la Ternura y la Pedagogía del Amor, el Ejemplo y la Curiosidad, como se permitió reflexionar acerca de que el trabajo en conjunto es más aliviado y ayuda a que las metas trazadas se cumplan en el tiempo y espacio acordados con el fin último de transformar nuestra propia realidad y asegurar un mejor porvenir.

Palabras Clave: Praxiología, supervisión educativa, gestión educativa.

INTEGRAL MANAGEMENT MODEL FOR EDUCATIONAL SUPERVISION: A PRAXIOLOGICAL VIEW

Abstract

The purpose of the following study was to know the praxiological action of the supervisory function for the construction of an integral management model towards the educational transformation linked to the circuits located in the warrior parish Ana Soto of Barquisimeto, Lara state. Methodologically, the guidelines of the participatory action research of Murcia (1990) were followed and under the qualitative approach, a focused interview was applied to three (3) social actors where it was possible to verify the existing difficulty regarding the need for attention to time to make decisions and apply speed in responses to the community, by circuit supervision. It is, from the pedagogy of tenderness and the pedagogy of love, example and curiosity, as it was allowed to reflect on the fact that working together is more alleviated and helps to achieve the goals set in the time and space agreed with the ultimate goal of transforming our own reality and ensuring a better future.

Keywords: Praxiology, educational supervision, educational management.

Introducción

Para el Ministerio de Poder Popular para la Educación en Venezuela, el Sistema de Investigación y Formación Permanente del Magisterio Venezolano se concibe como un conjunto orgánico y estructurado, en el que se vinculan el subsistema de educación universitaria, responsable de la formación inicial y el subsistema de educación básica, que atiende a la formación permanente. Está fundamentado, consecuentemente, por la organización de colectivos docentes, articuladora de instituciones y redes, apoyado por una estructura de investigación y formación que se desarrolla a través de programas y otros componentes.

Por consiguiente, la articulación con las diversas instancias pertenecientes al Gobierno Bolivariano, según la Instrucción Viceministerial N°6 emitida por el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2018), continúa consolidando la política educativa, cultural, formativa y tecnológica, en los niveles, modalidades, proyectos y servicios en las diferentes entidades de todo el territorio nacional. Además del amor, compromiso, dedicación y, por supuesto, los lineamientos precisos a través de instrucciones claras con el fin de lograr resultados en los procesos educativos.

Por tal motivo, el Viceministerio de Educación impulsa y acompaña el Sistema Nacional de Investigación y Formación del Magisterio

Venezolano desde el desarrollo territorial concatenado con los Circuitos Educativos, a través de una serie de instrucciones para garantizar que el año escolar pasado se lleve a cabo de la mejor manera tomando en cuenta la consistencia y pertinencia de las políticas educativas de formación e investigación.

Esto solo se puede lograr con el compromiso de cada ente involucrado en el hecho educativo, desde todos los niveles y modalidades del sistema educativo venezolano, con disposición y cooperación, contando con el elevado nivel de compromiso para generar la transformación pedagógica del ambiente de aprendizaje, la institución y del circuito educativo ante los desafíos de la educación productiva para concretar los cambios sustanciales que exige el país actualmente ante el presente bloqueo económico.

Entonces, de manera similar, la praxis o acción praxiológica de la función supervisora que permita la construcción de un modelo de gestión integral para la transformación educativa se ve en la obligación de marcar la diferencia entre todos los desafíos de la dinámica social que permitirá comprender la realidad misma de cómo se va permeando la función supervisora con la finalidad de construir una nueva forma de dirigir las instituciones con una carta de valores esenciales, con una misión y visión claramente definidas hacia la totalidad de lo que se requiere.

Reflexión Inicial Sobre el Contexto

El ser humano, desde su creación, ha estado dispuesto a crecer y desarrollarse de manera óptima utilizando diversas herramientas y estrategias para amilantar las controversias y mejorar su vida en todos los aspectos. Es necesario creer, de manera sistemática, que siempre nos preocupa las situaciones que van surgiendo de acuerdo a la dinámica social y es por ello que nació esta inquietud debido a que, como Coordinadora del Centro Local de Investigación y Formación Permanente del Magisterio Venezolano (CLIFPMV) Manuel Vera ubicado en la Parroquia Ana Soto de Barquisimeto, Estado Lara, he vinculado en cada territorio donde comparto, conozco y hago vida activa como profesional de la docencia ocupando una función tan importante dentro del Sistema de Investigación y Formación conjuntamente con el Centro Nacional para el Mejoramiento de las Ciencias (CENAMEC), a nivel nacional.

Entonces, inicialmente y de manera reflexiva, pude detectar y observar que, en los siete (07) Circuitos Educativos que coordino desde el CLIFPMV Manuel Vera, vivencialmente percibí el poco compromiso de los equipos directivos y la ausencia del acompañante territorial ante las diversas acciones solicitadas por la División de Investigación y Formación Permanente tales como: participación en los Congresos Pedagógicos en

todos sus niveles, Encuentros Científicos, Culturales, Deportivos, Sábados Pedagógicos y otros. Entonces, para conocer la realidad, sostuve algunas conversaciones con tres (03) actores sociales que, de manera amena y sincera, respondieron espontáneamente a las preguntas focalizadas para conocer sus miradas con relación a la acción praxiológica de la función supervisora, en el territorio donde hacen vida. A continuación, se muestran las preguntas de la entrevista focalizada y las perspectivas acerca de la función supervisora en la voz de cada Actor Social (AS):

Pregunta 1: ¿Qué es para usted la supervisión educativa?

AS1: “Es una instancia de apoyo en las instituciones educativas, aunque a veces es nula cuando no hacen las visitas más frecuentes para solucionar los problemas que a diario se presentan. Por ejemplo, la falta de profesores hay que atacarla con urgencia”.

AS2: “Es el organismo por el cual está vinculado cada día, con el entorno del docente y los alumnos, para formar hombres y mujeres íntegros, para la sociedad”.

AS3: “Es un cargo que ocupa alguien conectado con el jefe de zona o ministerio de educación que se dedica a molestar a los directores, docentes y obreros. Entonces un supervisor a veces es la piedra de tranca del proceso educativo e

impone sus ideas sin basamento alguno. Deberían eliminar esa figura”.

Pregunta 2: Desde su perspectiva, ¿cuál sería el perfil de un buen acompañante territorial?

AS1: “La honestidad practicada, tiempo de servicio, observador y primordial escuchar a todos y ser objetivo en sus decisiones”.

AS2: “Debe tener primeramente humildad, para poder escuchar, a todos, sin importar su condición, raza estatus social, debe ser puntual porque es respetarse a sí mismo y a los demás. Generoso, ya que, así como él, tiene un porcentaje, así mismo debe luchar por sus empleados, tener sabiduría inteligencia y discernimiento, en todos sus proyectos, porque debe ir más adelantado que los demás. Disponibilidad, dónde él mismo respete su vida, su familia, su trabajo, debe saber lidiar con los demás para no dañar o lastimar a ninguno. Debe estar abierto al cambio y manejar las nuevas tecnologías, hasta los más pequeños saben manejar las Canaimas mejor que los mismos supervisores”.

AS3: “Debe ser una persona responsable, honesta, humilde, estudiosa, innovadora y de escucha activa que se prepare y actualice de manera permanente para que deje de atropellar al personal que labora en los planteles y de creerse que se la sabe todas porque jura es el jefe del territorio”.

Pregunta 3: ¿Usted cree que el acompañante territorial debe formarse para ocupar ese cargo?

AS1: “Sí, porque el Sistema Educativo Bolivariano se está actualizando a cada momento y eso requiere formación permanente y estar actualizado a ras de las nuevas tecnologías de información y la comunicación, con creatividad”.

AS2: “¿Formarse con títulos y que estudie para ejercer? no creo que haga falta, porque un supervisor debe haber comenzado desde abajo, cómo tú y yo, y conocer lo máspreciado de la gente, sus necesidades en donde trabaja, para lograr el bienestar, porque si tú eres feliz en tu trabajo, todo será excelente...Sin que nadie te esté vigilando”.

AS3: “Sí, claro. Solamente a través de la educación o formación, podemos solventar nuestras necesidades cognitivas y eso es lo que está haciendo el sistema con los PNFA que se puede abortar la mala praxis supervisora, al corregir todas sus fallas para una mejor actuación en el territorio. Por eso, se hace necesario también que el supervisor o supervisora conozca acerca del manejo de las tecnologías para que siempre esté actualizado en todo”.

Vivencialmente, puede observarse que, mediante el Diagnóstico Participativo realizado por medio de la entrevista focalizada desde las voces de cada actor social se nota claramente que debemos actuar severamente ante un fenómeno que antes no lo veíamos pero que se hacía sentir con su ausencia. Para ello, hay que fortalecer la función supervisora

dentro del territorio para que esa praxis no se pierda y genere buenos frutos.

Geohistóricamente, este territorio es conocido como un lugar de luchas donde la población se ha abocado a liberarse de mecanismos de dominación. Ejemplo de ello, se tiene la Batalla de Los Horcones que formó parte, según Chalbaud (1997), de la Campaña Admirable en Venezuela. Ocurrió el 22 de julio de 1813 y en ella las fuerzas independentistas derrotaron a los realistas. Los generales venezolanos Jacinto Lara y Florencio Jiménez participaron en esta batalla. Para la época en que se llevó a cabo este encuentro, el sitio pertenecía al Municipio Concepción del Distrito Barquisimeto, hoy en día llamado Municipio Iribarren.

Esta acción, fue ganada por los patriotas al mando de José Félix Ribas y Jacinto Lara a los realistas al mando del comandante Francisco Oberto, quien se movió a este lugar y escogió posiciones para esperar la columna de Ribas. Fue un ataque rápido y decidido, que lo hizo dueño de la artillería y obtuvo un poco más de 500 hombres, un completo triunfo sobre el enemigo que era casi el doble, quedando en su poder todo el material bélico, los medios de transporte y más de 300 prisioneros.

Socioculturalmente, se ha gestado como un territorio caracterizado por poseer una gran diversidad cultural en cuanto a las agrupaciones que hacen vida y cohabitan con las organizaciones sociales tales como Unidad Batalla Hugo Chávez

(UCBH), Consejos Comunales, CLAP, Base de Misiones y otros representantes de los organismos del Estado. A pesar de esa diversidad, no hay un número significativo para suplir las necesidades de cada plantel que conforma el circuito y es ahí donde radica mi preocupación inicial, debido a que debemos dar respuestas a la comunidad en cuanto a todos y cada uno de los eventos programados, a nivel sociocultural, académico, científico y deportivo entre otros. He ahí el papel que debe jugar el CLIFPMV, que no solamente es la formación académica sino también directiva y supervisora para conjugar una gestión integral acorde con el contexto real.

En este orden, mediante la participación activa de mi función como Coordinadora del CLIFPMV antes mencionado, pude realizar una caracterización reflexiva y sencilla del territorio, con sus propias dificultades, nudos críticos que debemos transformar en algo más viable y consolidar la suprema felicidad que emanaba nuestro Libertador Simón Bolívar.

Ese extraordinario sueño de libertad, debemos hacerlo realidad nosotros, sus hijos e hijas quienes andamos recorriendo cada lugar, localidad y activando la toparquía de la cual habló el Maestro Don Simón Rodríguez en pro de la eliminación de una monarquía y descolonización del pensamiento. Para ello, se hace necesario realizar un análisis del entorno para identificar y describir cada aspecto que

nos engrandece como circuito, pero también tomar en cuenta aquellos que solamente tratan de cerrar las puertas a lo permisible.

A continuación, se expone el análisis del entorno del territorio donde hace vida el CLIFPMV Manuel Vera:

Matriz FODA

Fortalezas:

1. Personal altamente capacitado en todas las instituciones educativas.
2. Miembros de los consejos comunales abocados al trabajo comunitario.
3. Apoyo de los vecinos y fuerzas vivas de la comunidad.

Oportunidades:

1. Circuitos educativos cercanos dispuestos a colaborar en las actividades planificadas.
2. Organismos del Estado colaboradores para llevar a cabo proyectos de diversa naturaleza.
3. Formación continua al personal Directivo y Docentes por parte de la UNEM Samuel Robinson.
4. Participación o vinculación social de pasantes de instituciones universitarias quienes aportan recursos no financieros y conocimientos a las instituciones educativas.

Debilidades:

1. Falta personal para el equipo directivo, docente y administrativo.
2. Poca acción del acompañante territorial o supervisor (a).
3. Poca acción del acompañante territorial intercircuital.
4. Poco personal especialista en: Música, Cultura y Educación Física.
5. No hay seguimiento de los Planes, programas, PEIC, PA, PSP y demás actividades ejecutadas en las instituciones educativas.
6. Poco compromiso del personal docente con sus funciones.
7. Poca acción de maestros/as pueblos en los circuitos.
8. Pocos espacios para llevar a cabo las actividades culturales fuera del recinto educativo.
9. Pocos recursos materiales tales como: consola de sonido con sus cornetas, microfonía y material para la elaboración de implementos necesarios para los actos culturales, conferencias, encuentros, foros, simposios y otros.
10. Falta de participación de los padres y representantes a las reuniones y asambleas a los cuales son convocados, lo cual redundará en el

- incumplimiento de acuerdos y actividades.
11. Malas vías de comunicación.
 12. No hay transporte público: camionetas, taxis ni motos.
 13. Hay pocos abastos, tapicería, fábricas, carpinterías, papelería ni otros comercios.
 14. Los servicios públicos: Aguas blancas, aguas servidas, telefonía, señal de Internet o wifi, ni aseo funcionan normalmente.
 15. Poco mobiliario acorde a las necesidades de los planteles.
 16. Falta de espacio recreativo para los estudiantes.
 17. Deterioro por parte de los estudiantes de pupitres, paredes y puertas.
 18. Falla en la entrega de las Canaima a todo el estudiantado y al personal docente.
 19. Deterioro de recursos para el aprendizaje.
 20. Falla en la entrega de materiales mobiliarios, productos de oficina y de limpieza.
 21. Carencia de espacios seguros y que puedan ser utilizados por estudiantes con impedimento físico.
 22. Ausencia de señales de tránsito y paso peatonal.
 23. Presencia de expendio de licores, de manera ilegal.
 24. Permanencia de personas que consumen alcohol en las cercanías de las instituciones.
 25. Deterioro de las áreas públicas (calles y aceras), cuando llueve no se puede transitar.
 26. Poca colaboración económica por parte de los representantes.
- Amenazas:*
1. Alta tasa de delincuencia donde la comunidad se ha visto afectada en cuanto a: sustracción del cableado de la red Internet, modem, antenas, equipos de computación, equipos de sonido y otros.
 2. Inseguridad en las adyacencias del circuito, a toda hora.

Se puede observar en este análisis del entorno que, a pesar de tantas debilidades tenemos muchas fortalezas en cuanto a la preparación del personal que labora en el plantel, sin embargo, hay poco compromiso para asumir o postularse como docente en función supervisora, algo que es sumamente importante en el área administrativa dentro de cada circuito educativo.

Por supuesto, hablar de la direccionalidad del proceso investigativo, cuando la problemática atañe a todo aquello que no nos permite crecer como

organización y hablar del campo problemático del estudio, como investigadora y coordinadora del CLIFPMV Manuel Vera, discierno que está centrado en el bajo o poco nivel de compromiso del acompañante territorial a causa de su ausencia por la falta de asignación de parte de la Zona Educativa del Estado Lara, se ha originado una sobre carga al docente que presta su colaboración y encargaduría como Director o Directora del plantel asignado, se observa la debilidad en el contexto, por frenar la celeridad en los procesos.

Lo anterior, conduce a preguntarnos y reflexionar acerca de ¿Cuál es la importancia que radica en conocer la praxis del acompañamiento territorial donde convergen diversas maneras de pensar, sentires y haceres que deben ser complementados con las fortalezas y oportunidades de entorno, hacia un verdadero cambio y transformación de los circuitos educativos?

Ahora, para llevar a cabo el presente estudio fue necesario redactar los siguientes propósitos de acción transformadora, siguiendo el método de Murcia (1990) citado en Flames (2012)

Propósitos de investigación

Conocer la acción praxiológica de la función supervisora en la voz de los actores sociales que hacen vida en los Circuitos Educativos que acompaña el CLIFPMV Manuel Vera.

Desarrollar un análisis sobre la miradas y formas de concebir la función supervisora en el

territorio coordinado por el CLIFPMV Manuel Vera.

Identificar los elementos que subyacen en la praxis supervisora, desde el territorio de cada circuito educativo.

Diseñar el modelo integral de gestión para la Supervisión Educativa, conjuntamente con los actores sociales y sus acciones de ejecución.

Tareas de Investigación

Organizar reuniones de trabajo con el personal directivo de las instituciones educativas, acompañantes territoriales y líderes comunitarios que hacen vida en el circuito seleccionado.

Crear una data contentiva de cada líder comunitario, organizaciones y fuerzas vivas que vida en el territorio.

Llevar a cabo mesas de trabajo con los líderes comunitarios y el personal directivo con el fin de elaborar el diseño del modelo integral de gestión.

Evaluar, revisar, rectificar y reflexionar acerca de las acciones desarrolladas.

Metas

Involucrar el 100% de los acompañantes territoriales a todas las actividades planificadas por la Coordinación del CLIFPMV Manuel Vera.

Sistematización y Reflexión Crítica

En todo trabajo de investigación debe estar reflejado el estado del arte de la temática abordada

con el fin de conocer qué estudios se han realizado a nivel mundial, local y regional.

Estudios Previos

Olivo-Franco (2020), en su investigación publicada y titulada Modelo de Supervisión Educativa para Dinamizar Instituciones Educativas hacia una Educación de Calidad, tuvo como propósito desarrollar un análisis sobre la representación y formas de concebir el rol de los supervisores educativos por parte de los docentes del Municipio Malambo de Colombia a fin de concebir aspectos teóricos de acuerdo a los planteamientos que demanda esta función dentro del territorio y responder a los desafíos inherentes a las metas de una educación planteada por La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

Al principio, se planteó una descripción de las impresiones de un grupo de docentes de este municipio con respecto al rol que desempeñan sus respectivos supervisores educativos en el proceso de mejora educativa institucional, para finalmente concluir en promover una resignificación hacia uno que sea coherente con principios como la integralidad, que intente responder a los retos actuales en el campo educativo.

Además, se desarrolló desde un paradigma interpretativo/cualitativo basándose en la premisa de que el enfoque cualitativo posibilita el acceso al

simbolismo subjetivo de las acciones (en este caso de los supervisores) que tiene para los protagonistas. Por consiguiente, esta investigación centró la atención en el fenómeno particular de cómo los supervisores educativos son concebidos desde su rol por los docentes y por los directivos de las instituciones educativas. Así pues, este develar y búsqueda de comprensión de las concepciones idiosincráticas de los docentes define el estudio como una investigación de carácter fenomenológico.

Luego de esbozar el análisis sobre la caracterización de la función y representación de los supervisores y la supervisión en el municipio de Malambo, visión que, al contrastarse, sin forzar los datos recolectados, está en consonancia con los estudios realizados por investigadores en el contexto iberoamericano. Llega el momento para la reflexión sobre cómo puede la supervisión educativa y, por consiguiente, los supervisores educativos ser agentes dinamizadores hacia la calidad educativa. Para ello, vale reconocer un hecho importante con respecto a la calidad educativa y es que no se debe perder de vista las múltiples implicaciones en una educación de calidad y a no desconocer la atención integral y armónica de las condiciones que ella demanda.

Por otro lado, Vásquez (2016), llevó a cabo un trabajo de grado titulado Ontopercepción de la Supervisión Educativa en el Marco de la

Transformación Social presentado en la Universidad de Carabobo para obtener el Grado de Magister en Educación Mención Gerencia Avanzada. Este trabajo de investigación tiene como propósito fundamental develar la ontopercepción que tienen los directores de las escuelas primarias en el Municipio Escolar Naguanagua, Estado Carabobo sobre el enfoque epistemológico de la supervisión propuesto en el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano e interpretar el corpus de conocimiento que poseen los directores sobre cómo se debe ejecutar el proceso de supervisión en el marco de la transformación social.

La investigación, por su parte, se acogió los postulados del paradigma postpositivista de la ciencia y a los lineamientos del método hermenéutico, por cuanto se pretende captar el significado de las cosas y hacer una interpretación lo más rigurosa posible de las palabras, acciones y gestos de los sujetos estudiados, procurando entender su singularidad desde el contexto al cual pertenecen. En este caso, es evidente la relevancia de la información que suministraron los informantes claves.

Se utilizó la observación directa y la entrevista semi estructurada como técnica de recolección de información, para validez y fiabilidad se utilizaron la categorización, triangulación e interpretación. Los informantes claves para este estudio fueron tres directores de escuelas bolivarianas y un supervisor del municipio escolar ya mencionado. Se concluye

que la supervisión es el elemento fundamental para el logro de la transformación social.

Entonces, ambos estudios mencionados fundamentan el presente trabajo especial, debido a que se conocieron las miradas de los docentes de ese territorio demarcado con relación a la práctica de la Supervisión y su papel como agitadores hacia la calidad educativa, de manera integral y equilibrada.

Referentes Teóricos

En cuanto a los referentes teóricos, éticos, pedagógicos nuestroamericanos, filosóficos y axiológicos puede nombrarse:

Epistemológicamente, la Supervisión Educativa se ubica en el enfoque humanista debido a que contribuye a transformar el hecho educativo desde la aplicación de control y acompañamiento territorial en busca de mejorar los procesos establecidos. Para Calvo (2003), es un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico que tiene la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo para promover en el triada los fines consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRPV, 1999) y en la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009).

Según Fermín (1980) "La supervisión puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos" (p.15). Esta

afirmación está orientada a la función principal de la supervisión, a la ayuda y orientación en las actividades del proceso educativo para mejorar los resultados provenientes del proceso de enseñanza y aprendizaje, al contribuir y acompañar el mejoramiento sustancial de la calidad del sistema educativo.

Sin embargo, para lograr que la escuela alcance con mayor eficiencia los objetivos, también debe mejorar la calidad de los procesos que se llevan a cabo en la institución y por ende asegurarse realizar en forma frecuente la supervisión educativa que transporte a una verdadera calidad de la planificación, liderazgo, calidad en la gestión y satisfaga las necesidades a través de un proceso de calidad en forma continua e integral.

Asimismo, su propósito radica en, según Morán (1985):

1. Ayudar a Ayudar a los directores a entender los objetivos reales de la educación y el papel de la supervisión en el logro de tales objetivos.
2. Analizar y comprender los problemas y las necesidades de los docentes, para, en la medida de lo posible, atenderlos y resolverlos.
3. Promover el perfeccionamiento profesional de los directores mediante el estímulo permanente y el

ofrecimiento de oportunidades para tal fin.

4. Establecer lazos morales entre los directores, procurando las relaciones de cooperación para lograr los propósitos establecidos.
5. Apoyar a los directores a adquirir mayor competencia didáctica, especialmente a los que recién se inician.
6. Diagnosticar las dificultades de los docentes en su aprendizaje y a elaborar planes especiales de aprendizaje para la superación de los mismos.
7. Ayudar a los padres de familia a interpretar el programa educativo, de modo que puedan valorar los esfuerzos que hace la supervisión educativa para cumplir su tarea educativa, y se hagan sensibles para la colaboración.
8. Evaluar los resultados del trabajo de cada director, de acuerdo con el desarrollo del conocimiento de los docentes, la adquisición de destrezas y habilidades y el mejoramiento de los patrones de conducta.

De igual manera, el autor antes citado señala que la supervisión educativa moderna ha cambiado por completo su marco conceptual y, en el mismo sentido, han transformado los principios que sirven

de guía para su desarrollo, entre los más importantes anotamos:

1. La supervisión educativa es parte integral del sistema educativo y es un servicio cooperativo de trabajo en equipo.
2. Todos los educadores, titulados o no, necesitan ayuda de la supervisión educativa sistemática y humanista.
3. La supervisión educativa debe ser adaptada, para enfrentar las necesidades individuales o de grupo del personal de la institución.
4. La supervisión educativa debe ayudar a mejorar las actitudes y relaciones de los directivos con el personal docente.
5. La responsabilidad del desarrollo del Plan de Supervisión Educativa, depende del supervisor, director, del personal jerárquico y de los especialistas del sistema de coordinación.
6. La planificación es un aspecto esencial para el desarrollo de la supervisión educativa.
7. La supervisión educativa no puede ser ajena a los avances de la ciencia y de la tecnología, especialmente en lo referente a las “Ciencias de la Educación”.
8. La efectividad del programa de supervisión debe ser evaluada rigurosamente en forma cooperativa por el supervisor y los educadores.
9. La situación existente en las escuelas debe determinar el tipo de supervisión que se va a aplicar, así como sus métodos y procedimientos.
10. La supervisión educativa debe ser constructiva y creadora, rechazando lo rutinario y negativo.
11. La supervisión educativa debe estar adaptada a las limitaciones, capacidades, actitudes y prejuicios, tanto de las autoridades como del personal docentes.
12. La supervisión educativa debe caracterizarse por su naturalidad y sencillez, así como por ser acumulativa en sus resultados.
13. La supervisión educativa debe ser lo más objetiva posible.

Referentes Éticos

Además de ello, está fundamentado en los siguientes referentes éticos que han de integrarse como dimensiones permanentes en todo el hacer educativo, tienen como fundamentos los principios establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, entre los cuales puedo destacar:

1. Educar con, por y para todas y todos.
2. Educar en, por y para la ciudadanía participativa y protagónica.
3. Educar en, por y para el amor a la Patria, la soberanía y la autodeterminación de los pueblos.
4. Educar en, por y para el trabajo productivo y la transformación social.
5. Educar en, por y para la preservación de la vida en el planeta.
6. Educar en, por y para la libertad y una visión crítica del mundo.
7. Educar en, por y para la curiosidad y la investigación.
8. Educar en, por y para el amor, el respeto y la afirmación de la condición humana.
9. Educar en, por y para la interculturalidad y la valoración de la diversidad.

De igual manera, se tomaron en cuenta las siguientes Banderas para la Calidad Educativa:

1. Garantizar educación de calidad para todas y todos.
2. Desarrollar una pedagogía del amor, el ejemplo y la curiosidad.
3. Fortalecer el papel de los maestros y las maestras como actores fundamentales de la calidad educativa.

5. Lograr una estrecha relación entre la escuela, la familia y comunidad.

Y, entre los 14 temas indispensables puedo hacer destacar:

El tema N.º 1 relacionado con la Democracia participativa y protagónica, en un estado de derecho y de justicia. Igualdad, no discriminación y justicia social. Derechos humanos. Equidad de género.

Referentes Pedagógicos Nuestro- americanos

Pedagogía del amor, el ejemplo y la curiosidad de Antonio Pérez Esclarín y Erick Fromm. Según Pérez Esclarín (2008), la pedagogía del amor o la ternura implica que el acompañante territorial además de amar a todos y cada uno de sus equipos directivos y docentes, se ama y ama lo que hace; ama su profesión y ama la materia que enseña. No es un médico o un ingeniero frustrado que estudió educación porque el promedio de notas no le permitió estudiar otra carrera más “prestigiosa”.

Considera que educar y acompañar es algo más sublime e importante que enseñar matemáticas, inglés, computación o química. Educar es formar personas, cincelar corazones, ofrecer los ojos para que los demás se miren en ellos y se vean bellos y así puedan mirar la realidad sin miedo. El acompañante territorial es un partero del espíritu: ayuda a nacer el hombre o la mujer posible. Educar y acompañar es, en definitiva, continuar la obra creadora de Dios de modo que cada persona sea guiada a alcanzar su plenitud.

En este orden, Fromm (2014) afirma que el amor no es solo una relación personal, sino un rasgo de madurez que se manifiesta en diversas formas: amor erótico, amor fraternal, amor filial y amor a uno mismo y no es algo pasajero ni mecánico, sino que es fruto de un aprendizaje adquirido en colectivo.

Para Turner (2004), la Pedagogía de la Ternura nos habla que debemos impartir los valores y dejar que los niños se desarrollen en su mundo natural tomando en cuenta sus potencialidades y creatividad para que su aprendizaje sea significativo en función de la ternura. Brinda, entonces, desde una pedagogía renovadora, vivencial en conjunto con los educadores y brinda a quien desee aprender la confianza en sí mismo.

Otra cosa que es común aquí es que los dejemos hacer, es decir que, si piensan algo que lo escriban; si quieren decir algo, que lo digan. Es la única manera de ayudar a su desarrollo pleno. Y algo muy importante que es acostumbrar al equipo directivo que confíen en sus posibilidades. Pensemos en esta clasificación, que a veces hacemos, de aventajados o no aventajados, del que sabe o no sabe. Por el contrario, esta pedagogía va dirigida a la confianza del ser humano en sí mismo, desde las primeras edades; eso le da una gran fortaleza para avanzar en la vida.

Axiológicamente, profundiza en la ética pedagógica y de la comunidad desde el principio de

la alteridad y otredad a objeto de profundizar los valores socialistas haciéndolos explícitos, declarativos, inclusivos y formativos, de tal manera que coadyuven a una formación que transforme la realidad con profundo respeto por la vida, la libertad, la paz, la armonía, la solidaridad, la complementariedad, la igualdad, la justicia, el diálogo, la responsabilidad y corresponsabilidad, entre otros atributos del sujeto social.

Filosóficamente, el Árbol de las Tres Raíces, representado por las ideas de Simón Bolívar y Ezequiel Zamora, como base ideológica para el desarrollo del pensamiento filosófico y político que en su esencia establece los principios, valores y perfiles para la formación de los trabajadores de la educación que demanda la sociedad y el Sistema Educativo Venezolano, los cuales se complementan con las ideas presentadas por Francisco de Miranda, Antonio José de Sucre, Andrés Bello, Cecilio Acosta y Hugo Rafael Chávez Frías, se convertiría en lo que ha sido necesario sembrar un árbol sustentado por ocho (8) raíces que determinan los actuales cambios en todo el sistema apolítico, social, económico, cultural y educativo de la nación. Entre estos pensamientos se destacan los siguientes:

Lo original y la invención como paradigma para una educación que formará para la libertad y el compromiso social (Simón Rodríguez).

La educación y su relación con la formación de la ciudadanía. Sin instrucción o formación

difícilmente podrían los seres humanos convertirse en los ciudadanos y las ciudadanas que consoliden una República (Simón Bolívar).

La visión de igualdad social reivindicada por el respeto a los aportes de todos los que participaron en la lucha por la transformación de una nueva República (Ezequiel Zamora).

El desarrollo educativo representa la fortaleza que tienen los individuos y pueblos, en la medida en que dicho desarrollo dependa el logro de la libertad con la cual se alcanza la felicidad, la justicia social, la fraternidad, la igualdad y la unidad e integración de América (Francisco de Miranda).

La libertad está basada en el conocimiento por parte del pueblo de sus deberes y derechos, que sólo será posible a través del cuidado especial a la educación pública (Antonio José de Sucre).

Sólo la unidad del pueblo y la solidaridad de sus dirigentes garantizan la grandeza de sus naciones (Andrés Bello).

La educación es la brújula por la que va avanzando el pueblo (Hugo Rafael Chávez Frías).

Si la juventud quiere algo es menester atenderla. Hay equivocación en creer que va errada la generación que tiene el encargo de continuar la cadena tradicional del pensamiento (Cecilio Acosta).

De igual manera, la praxiología fue tomada como un sustento filosófico debido a que conduce a

la reflexión teórica sobre la acción en general, y las observaciones y recomendaciones prácticas para mejorar las actividades productivas y organizativas, debido a se ocupa de investigar la esencia del proceso de la acción intencional y clarificar todos aquellos conceptos indispensables tanto para la descripción, evaluación y planificación de la acción como para la teoría de la acción en general (Kotarbinski, 1965).

La línea de investigación donde está circunscrito el Trabajo Especial de Grado es Dirección, Evaluación y Supervisión Educativa porque, según lo establecido en el cuadernillo N.º 6 del Sistema Nacional de Investigación y Formación del Magisterio Venezolano (2018):

Orienta la investigación como reto de nuevas lógicas que aborde distintos métodos participativos, democráticos, en el territorio, tomando los circuitos educativos como referentes social y cultural, enmarcado en la orientación, acompañamiento, seguimiento y evaluación educativa para la transformación de la práctica pedagógica garantizando los fines de la educación Pedagogía Cultural e Interculturalidad (p. 26).

En otras palabras, Venezuela es un país donde converge una enorme variedad de costumbres que provienen de otras latitudes y a partir de allí se hace necesario tomar de cada una de ellas elementos que pueden fortalecer la nuestra, pero, lo más importante

es que lo que hagamos sea para elevar los niveles de una conciencia revolucionaria auténtica.

Referentes Legales

Puede decirse que, el articulado seleccionado permea de manera contundente el corpus iuris de la investigación. En la Constitución Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), todo el Art. 104 donde se expresa que “la educación estará a cargo de personas de reconocida moral...” (p.81). Asimismo, en la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009) en sus Art. 19 referida a la gestión escolar, el Art. 43 trata exclusivamente el tema de la supervisión educativa en Venezuela. En cuanto a la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (LOPA, 1981) mientras no se haya sancionado otra, deberá ser aplicada en su totalidad por el acompañante territorial, según el caso lo requiera.

Referente Metodológico

Metodológicamente, se partió del modelo de Investigación Acción Participativa de Murcia (1990) citado en Flames (Ob. Cit.) estructurado en las siguientes fases:

- 1a. Fase exploratoria de la comunidad e identificación de necesidades básicas.
- 2a. Descripción de la problemática con sus variables e identificadores de valoración
- 3a. Elaboración de una estrategia educativa con sus acciones de ejecución.

Conjuntamente con la sistematización de experiencias de Oscar Jara.

Propuesta Transformadora y su Aplicación

Denominación de la Propuesta:

Modelo Integral de Gestión para la Supervisión Educativa (MIGSE).

Descripción de la Propuesta:

El Modelo Integral de Gestión para la Supervisión Educativa es una metáfora que simula una rolinera, para hacer andar sus propósitos por todo el territorio o lugar, sea de manera automática o manual y está conformado por siete (07) aspectos esenciales: (a) La investigación (b) La formación permanente (c) Los valores (d) El trabajo colectivo (e) La experiencia (f) La toma de decisiones y (g) La actualización tecnológica.

Fundamentación de la Propuesta:

La Investigación: todo acompañante territorial debe ser potencial investigador que domine todas las metodologías y métodos existentes para el logro de los procesos diagnósticos, formulación de planes estratégicos, intervención comunitaria, evaluación y reflexión de los procesos desarrollados, con miras a lograr una verdadera transformación.

Para Ander-Egg (1992), la investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos, fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad. Por ende, el

supervisor educativo debe ser un extraordinario investigador que conozca las necesidades del entorno y sugiera alternativas de solución.

La Formación Permanente: el conocimiento del acompañante territorial debe ser primordial debido a que tiene que poseer amplios conocimientos en cuanto a la gestión, planificación, organización, administración, dirección y supervisión educativa para dar respuestas certeras y eficaces en todo lo relacionado con sus funciones.

Es menester que, de manera permanente, el supervisor educativo adquiera un conjunto de herramientas gerenciales que le ayudarán a consolidar las competencias que posee, desde sus experiencias previas. Sin educación ni formación, no es posible una vida humanamente digna y mejor equilibrada en un mundo que cada vez es más pequeño, globalizado y competitivo (Morles, 2005).

En este sentido, la superación profesional es un término de vital importancia por su esencia y características, en diferentes contextos educativos y es utilizado como sinónimo de formación académica, su teoría ha sido estudiada y definida como un proceso: (a) De aprendizaje dirigido hacia la profesión de contenidos de la profesión. (b) De perfección, entrenamiento o para habilitar las competencias para la profesión. (c) Que implica el tránsito hacia niveles superiores en la actividad profesional para enfrentar la realidad educativa. (d)

Que contribuye a elevar la pertinencia en la profesión.

Los Valores: Cada acompañante territorial debe ser una persona poseedora de una amplia carta de valores, entre los cuales se pueden nombrar, según Cortada et al (s/f) y Peña (s/f): (a) La responsabilidad, es la capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de un acontecimiento realizado y es la base para una convivencia sana y equilibrada. (b) La tolerancia, es considerada la expresión más clara del respeto hacia las demás personas y su derecho a ser aceptada y escuchada. (c) El respeto, cualquier valor podría encabezar esta lista, pero creemos que el respeto merece ocupar este puesto, puesto que debemos respetar a quienes no conocemos, a culturas que nos parecen distintas, a quienes son diferentes, genera un ambiente de comunicación y de paz. (d) La empatía, es la cualidad de ser capaz de ponernos en el lugar de la otra persona y comprender las razones de quienes le rodean. (e) La Solidaridad y la generosidad van de la mano. En realidad, no se entiende una sin la otra y consiste en la capacidad de realizar esfuerzos de manera altruista para ayudar a quienes más lo necesitan, luchando por la dignidad de todas las personas. (f) La Honestidad es una cualidad que implica sinceridad. Encontrar un futuro con personas honestas garantiza verdad, respeto, franqueza y libertad.

El Trabajo Colectivo: es para el bien común, por ser el poder imprescindible del cual todos vivimos, pero que a su vez nos da una mínima oportunidad de vida. Asimismo, debemos cambiar el trabajo individual y personal por uno colectivo, donde todos cumplan sus funciones, con compromiso, dedicación encomiable, según la necesidad del entorno para que lo planificado en el territorio abra paso y conseguir la incorporación e integración de esos compañeros, de ese grupo de personas que intervienen aportando sus ideas y conocimientos con el objetivo de lograr una meta común. Se diferencia, sin embargo, del trabajo en equipo en que lo que se persigue en el trabajo colaborativo es la producción de conocimientos y no tanto la optimización de resultados. Sus dinámicas de trabajo, además, se diferencian fundamentalmente en que en el trabajo colaborativo la figura del líder o coordinador surge espontáneamente, sin rigidez sino más flexible donde se logren los resultados diferentes y mejores que el trabajo en equipo.

La Experiencia: es imprescindible que un acompañante territorial para ocupar el cargo de supervisor, debe contar con una amplia experiencia el equipo directivo de algún plantel educativo, debido que es el eje que impulsa las acciones de mejoramiento y perfeccionismo del currículo y su papel fundamental es el de determinar situaciones, descubrirlas y emitir juicios sobre cómo debe procederse en cada caso, mejor dicho es el

mejoramiento de la instrucción, la evaluación del docente, el liderazgo y la administración escolar (Lastarria, 2008).

Además, debe poseer la capacidad directiva, ser un líder técnico, humano, educativo, simbólico y cultural, que le permita al personal ejercer sus responsabilidades orientando los procesos educativos hacia el logro de las metas propuestas, contar con madurez pedagógica, elocuente sentido humano, que sea capaz de guiar con inteligencia y elocuencia al personal, así como la habilidad de crear y mantener buenas relaciones en los planteles que coordina, deberá dirigir de manera dinámica que no se sienta como una imposición, sino como una invitación (Rivas, 2012).

La Toma de Decisiones: es una de las tareas más importante dentro del circuito educativo y que todo acompañante territorial debe conocer. Para García (2011), todo acompañante territorial debe contar con un equipo conformado por la Comunidad Educativa, un personal altamente calificado, profesional y un cierto dominio y adiestramiento de los recursos técnicos de dirección y supervisión, para tomar decisiones que van a regir el futuro inmediato de la organización.

La Actualización Tecnológica: desde el año 2014, la UNESCO registra un movimiento inusitado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el área educativa cuando emergió el uso de redes, móviles, plataformas y

laboratorios, todos desde la virtualidad. Por ello es necesario que el acompañante territorial domine estas tecnologías, así como las aplicaciones, las herramientas y diversos programas para hacer de su gestión dentro del circuito, un poco más ligero y amigable, en consonancia con las políticas educativas.

Para Umpiérrez (2004), el rol del supervisor en todos sus niveles, es articular las Políticas Educativas con el Proyecto Educativo Integral Comunitario y los Proyectos de Aprendizaje para conseguir ese equilibrio entre la centralidad y la institucionalidad y comunidad, con ayuda de las TIC. Por tal motivo, es menester promover el uso educativo de las tecnologías, alentar la innovación y la inclusión digital.

Justificación de la Propuesta:

Socialmente, el MIGSE es de vital importancia, porque ayuda a promover la comunicación entre directivos, docentes y comunidad, a partir de una gestión de calidad emanada por el acompañante territorial, uniendo esfuerzos, generando nuevas ideas para articular con las fuerzas vivas, líderes comunitarios y todos los entes de hecho educativo.

Pedagógicamente, permite mantener una actualización permanente a la gestión supervisora, donde debe estar al tanto de las últimas innovaciones, creaciones y actualizaciones curriculares, tomando en cuenta el contexto.

A nivel práctico, con la aplicación del modelo propuesto se logrará solucionar las diversas problemáticas emergentes en el territorio. A nivel teórico, servirá de base y fundamento para otros estudios relacionados con la misma temática desarrollada.

Propósitos:

Integrar la función de la Coordinación del Centro Local de Investigación y Formación Permanente conjuntamente con la triada y la Supervisión Educativa.

Actualizar, de manera permanente, la praxis supervisora en el territorio con las últimas tecnologías educativas.

Promover el trabajo colectivo entre los entes que conviven y actúan en el hecho educativo.

Presentación del Modelo propuesto



Figura 1

Modelo Integral de Gestión para la Supervisión Educativa.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Como puede observarse, el acompañante territorial debe estar ganando, primeramente, al proceso investigativo porque sin esa fortaleza jamás va a conocer las razones, causas y efectos de los fenómenos o situaciones que se presentan en cada caso. Ello, generará el conocimiento necesario de acuerdo a su formación permanente, concatenado con sus valores, el trabajo colectivo que no debe faltar para que cumpla con la emancipación sociocrítico del pensamiento y acción para que se vaya enriqueciendo esa experiencia que tanto se necesita para la toma de decisiones y algo muy importante que no debe faltar, la actualización tecnológica para completar su praxis y posterior aplicación en el territorio, de una manera profesional.

Reflexiones

Por otro lado, debo reflejar la reconstrucción de la realidad misma mediante mis reflexiones-acciones-reflexiones que me permite mostrar lo que he logrado y lo que no, de manera crítica y reflexiva. Debo centrarme en lo vivido, donde relato de manera contundente lo que vi y percibí y uno de los aspectos es el poco compromiso entre el personal directivo y el de supervisión educativa en conjunto con la comunidad en general en sobrellevar, planificar y organizar actividades comunes entre sí. Entonces, he ahí el papel del CLIFPMV Manuel Vera que, como potencial agitador de los procesos, pueda transformar esa realidad.

Entonces, uno de los logros alcanzados fue el de activar y promover acciones que atañen a todos los circuitos educativos, alcanzando llegar hasta las personas que aún no se habían abocado a participar con algunas limitaciones tales como el tiempo, el espacio ni recursos financieros y no financieros que cubran las necesidades. Entre las experiencias victoriosas experimentadas fue que pude comprender que el acompañante territorial debe ir de la mano del coordinador del CLIFPMV no solamente se debe dedicar a lo académico sino a todos los aspectos de su praxis supervisora.

Entre otros aspectos, mis reflexiones van un poco más allá para reflejar los desafíos que tuve al no ser tomada en cuenta como coordinadora esencialmente al inicio de toda actividad académica, sin embargo, pude constatar que debo estar más pendiente de esas acciones para que se puedan cumplir. Parece ser que los miembros de las comunidades no estaban acostumbrados ni claramente centrados cuál es la función de un CLIFPMV ni tampoco la de un acompañante territorial, debido a que confunden ambas funciones.

Por tal motivo, se les hizo saber que deben acompañar y reforzar todas las actividades relacionadas con el equipo directivo y todo el personal que labora en el plantel. Juntos lograremos más. Todo ello me deja fijar la mirada en la investigación como experiencia, donde se generan otros procesos de formación para la transformación

de la práctica permanente, con respeto a todas las creencias y corrientes del pensamiento participe con la pedagogía crítica, liberadora y transformadora, con ética del investigador/a y de la investigación, hacia la consolidación del territorio como una potencia cultural y creativo en todos los aspectos con la ayuda de las vivencias y experiencias de quienes transitan a diario por el ir y venir de las acciones de la supervisión educativa.

Pude notar que todo acompañante territorial debe ser un experto en el currículo educativo, es decir que conozca y maneje hábilmente el plan de estudios y el contenido, así como el PEIC, el PA, los Proyectos Socio Integradores (PSI) y los Proyectos Socio Productivos (PSP) que se desarrollan en todas las instituciones, así como tener buena capacidad para comunicarse efectivamente, y saber escuchar a su equipo. Es la única manera de saber por cuál camino dirigirse ante los constantes cambios de la sociedad y no esperar una orden de la Zona Educativa o del Supervisor (a) Intercircuital para actuar y solucionar una situación.

Recomendaciones

Luego de haber cumplido con los procesos establecidos, puedo recomendar o proponer lo siguiente:

Promover actividades que vayan acorde con el proceso de formación entre la supervisión educativa, equipos directivos y demás miembros de la institución educativa.

Generar estudios o investigaciones como experiencias que generan procesos de formación para la transformación de la práctica, con respeto a todas las corrientes del pensamiento cónsonas con la pedagogía crítica, liberadora y transformadora, centradas en la supervisión educativa.

Crear actividades que permitan a la colectividad el desarrollo del potencial creativo.

Tomar en cuenta las experiencias de investigación vinculadas con el entorno y al servicio de la comunidad.

Conducir, de manera permanente, los procesos de investigación del colectivo, conformado por el acompañante territorial.

Sistematizar todas las acciones emprendidas para su posterior análisis y concreción de nuevas teorías, modelos y aportes al sistema educativo venezolano.

Referencias

Ander-Egg, E. (1992). *Técnicas de investigación social*. México. El Ateneo.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860, diciembre 30, 1999.

Cortada, F& Novales, B y Sala, R. (s/f). Valores humanos: lista con los 10 más importantes. [Documento en línea]. <https://blog.oxfamintermon.org/valores-humanos-lista-mas-importantes/>

Chalbaud, C. (1997). Historia de Mérida. Mérida: ULA.

- Crespo, A. (1982). La animación sociocultural. Madrid: *Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*.
- Diccionario Libre Virtual. (2020). Trabajo colectivo. [Documento en línea]. <https://es.thefreedictionary.com/trabajo+colectivo>.
- Flames, A. (2012). Trabajo de grado cuantitativo y cualitativo. Caracas: UBV.
- Fromm, E. (2014). *El arte de amar*. España: Paidós.
- García, R. (2011). La toma de decisiones en la planificación, políticas y supervisión de Venezuela. [Documento en línea]. <http://planificacionyevaluacionusmfvm.blogspot.com/2011/01/la-toma-de-decisiones-en-la.html>
- Jara, O. (s/f). *Orientaciones teóricas prácticas para la sistematización de experiencias*. Costa Rica: Alforja.
- Kotarbinski, T. (1965). *Praxiología*. Oxford: Clarendon Press.
- Lastarria, J. (2008). Supervisión y monitoría educativa. [Documento en línea]. <http://www.actiweb.es/directoreshuancayo/archivo3.pdf>
- Ley Orgánica de Educación. (2009). Gaceta Oficial, 5.929 (Extraordinario), agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. (1981). Gaceta Oficial, 2.818 (Extraordinario), Julio 1º, 1981.
- Morán (1985). Evaluación y Acreditación del Proceso de Enseñanza Aprendizaje, en la Perspectiva de una Didáctica Crítica. [Documento en línea]. <https://www.iisue.unam.mx/perfiles/descargas/pdf/1985-27-28-9-25>
- Peña, N. (2020). Valores del supervisor educativo. [Documento en línea]. <https://www.emaze.com/@AZLOTZZL>
- Morles, V. (2005). ¿Educación de Postgrado o educación de avanzada en Venezuela, para qué? Caracas: Investigación y Postgrado.
- Olivo-Franco, J. (2020). Modelo de supervisión educativa para dinamizar instituciones educativas hacia una educación de calidad. [Documento en línea]. <https://revistawarisata.org/index.php/warisata/article/view/73/206>
- Orozco, J. (2009). ¿Calidad de Educación o Educación de Calidad? Una preocupación más allá del Mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*. N.º 51,161-181. [Documento en línea]. <http://www.rieoei.org/rie51a08.pdf>
- Pérez Esclarín, A. (2008). *Educar es enseñar a amar*. El Hatillo: Paulinas.
- Rivas, J. (2012). *Maestro tienes que llegar a ser un buen supervisor escolar*. México: El Sol de Durango.
- Sistema Nacional de Investigación y Formación. (2018). Cuadernillo N.º 6. Caracas: MPPE.
- Turner, L., y Pita, B. (2004). *Pedagogía de la ternura*. Cuba: Jurídicas Olejnik.
- Umpiérrez, M. (2004). *Convivencia. Toma de decisiones desde la Gestión Educativa*. Montevideo: UNESCO-UNICEF-ANEP.
- Vásquez, D. (2016). Ontopercepción de la supervisión educativa en el marco de la transformación social. [Documento en línea]. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3367/1/dvasquez.pdf>