

**Universidad de Los Andes**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Educación**  
**Departamento de Administración Educacional**  
**Especialización en Administración Educacional**

**El rol del supervisor escolar en  
los centros educativos rurales del  
Municipio Pueblo Llano del  
Estado Mérida**

**Autor**

**Lcda. Benigna Johana Quintero Gonzalez**

**Tutora**

**MSc. Lenny Lobo**

**Mérida, Junio 2015**

**Universidad de Los Andes**  
**Facultad de Humanidades y Educación**  
**Escuela de Educación**  
**Departamento de Administración Educacional**  
**Especialización en Administración Educacional**

**El rol del supervisor escolar en  
los centros educativos rurales del  
Municipio Pueblo Llano del  
Estado Mérida**

**Autor**

**Lcda. Benigna Johana Quintero Gonzalez**

**Tutora**

**MSc. Lenny Lobo**

**Mérida, Junio 2015**

**Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela  
(CC BY - NC - SA 3.0 VE )**

**Índice**

|   |    |
|---|----|
| Índice general.....   | i  |
| Resumen .....   | iv |
| Introducción.....   | v  |
| CAPÍTULO I .....  | 7  |
| 1.1 Planteamiento del Problema .....                                  | 7  |
| 1.2 Delimitación del Problema .....                                   | 14 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación .....                               | 15 |
| 1.4 Justificación de la Investigación.....                            | 15 |
| CAPÍTULO II .....   | 19 |
| 2.1 Contexto Teórico.....   | 19 |
| 2.2 Antecedentes de la Investigación .....                            | 19 |
| 2.3 Bases Teóricas.....   | 26 |
| 2.3.1 Definición del Proceso de Supervisión Educativa.....            | 27 |
| 2.3.1.1. Características del Proceso de Supervisión<br>Educativa..... | 30 |
| 2.3.2 El Supervisor Escolar .....                                     | 32 |
| 2.3.3 Perfil del Supervisor Escolar .....                             | 35 |
| 2.3.4 Función Académica del Supervisor Escolar.....                   | 43 |
| 2.3.5 Función Administrativa del Supervisor Escolar.....              | 44 |
| 2.3.6 Educación Formal.....   | 50 |
| 2.3.6.1 Educación Inicial .....                                       | 52 |
| 2.3.6.2 Educación Primaria.....                                       | 53 |
| 2.3.6.3 Educación Media General.....                                  | 54 |
| 2.3.7 Educación Rural .....   | 55 |

|  |    |
|--|----|
| 2.4 Bases legales .....                                      | 57 |
| CAPÍTULO III .....   | 65 |
| 3.1 Marco Metodológico .....                                 | 65 |
| 3.1.1 Tipo de Investigación.....                             | 65 |
| 3.1.2 Diseño de la Investigación.....                        | 65 |
| 3.1.3 Participantes .....                                    | 66 |
| 3.1.3.1 Criterio de la selección de los participantes .....  | 66 |
| 3.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....  | 66 |
| 3.1.5 Tratamiento y análisis de los datos .....              | 67 |
| 3.1.5.1 Codificación y categorización de la información..... | 68 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO IV .....  | 71 |
| 4.1 Análisis de Resultados .....                             | 71 |
| 1.1 Perfil del supervisor .....                              | 73 |
| 1.1.1 Formación académica.....                               | 73 |
| 1.1.2 Ausencia de concurso de méritos y oposición .....      | 71 |
| 1.1.3 Política-Partidista .....                              | 76 |
| 1.1.4 Bajos salarios.....                                    | 77 |
| 2.1 Función académica.....                                   | 78 |
| 2.1.1 Desasistencia en el acompañamiento pedagógico .....    | 79 |
| 2.2 Función administrativa.....                              | 80 |
| 2.2.1 Exceso de gestión administrativa .....                 | 80 |
| 2.2.2 Necesidad de un equipo conformado de supervisores ..   | 81 |
| 3.1 Influencia en la praxis del docente .....                | 82 |
| 3.1.1 Falta de comunicación .....                            | 83 |
| 3.1.2 Desmotivación.....                                     | 84 |
| 3.1.3 Improvisación en la planificación .....                | 85 |
| 3.1.4 Carencia de medios de transporte.....                  | 86 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| CAPÍTULO IV .....                | 89  |
| 5.1 Discusión de Resultados..... | 89  |
| REFERENCIAS.....                 | 108 |

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Universidad de los Andes  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación  
Departamento de Administración Educacional  
Especialización en Administración Educacional

## EL ROL DEL SUPERVISOR ESCOLAR EN LOS CENTROS EDUCATIVOS RURALES DEL MUNICIPIO PUEBLO LLANO DEL ESTADO MÉRIDA

Autor: Lcda. Benigna Johana Quintero Gonzalez

Tutora: MSc. Lenny Lobo

### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental estudiar el rol del supervisor en los centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano del Estado Mérida. La investigación fue cualitativa apoyada con el método de la fenomenología. Se seleccionaron 09 docentes activos adscritos al Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) específicamente: 05 docentes de aula, 02 directivos, 01 coordinador institucional y 01 supervisor municipal. Para la recolección de los datos se aplicó una entrevista no estructurada a docentes con diversas funciones mencionadas anteriormente. Como instrumento, se utilizó el grabador de un dispositivo móvil. Para la transcripción de las entrevistas se utilizó la aplicación de Apple Dragon Dictation. El tratamiento de la información fue a través del análisis de contenidos. Emergiendo como ejes temáticos; aspectos de la supervisión educativa, proceso de la supervisión educativa, perspectivas docentes de las funciones del supervisor escolar. Se obtuvieron las siguientes categorías: perfil del supervisor, función académica-función administrativa e influencia en la praxis del docente. Los hallazgos muestran, en primer lugar, la supervisión educativa en el medio rural esta desatendida en el ámbito académico: aspecto que influye en el desempeño docente. En segundo lugar, la influencia política-partidista prevalece en los cargos supervisores tras la omisión de concursos de mérito y oposición y en tercer lugar, el supervisor no cumple su función como se encuentra descrito en la normativa legal, pues se dedica solo a la gestión administrativa y asume además otro cargo director del NER 271 el cual comprende 7 instituciones educativas. Por otra parte, se pudo evidenciar que los bajos salarios tiene un efecto en la ausencia de un equipo de supervisores y la carencia de medios de transporte son otros factores que influyen de forma determinante la presencia oportuna de los profesionales de la docencia asimismo restringe la eficiencia en la acción de los supervisores escolares para supervisar las escuelas más remotas.

**Palabras claves:** Supervisión, educación, centros rurales.

## Introducción

Uno de los procesos administrativos imprescindibles en el buen funcionamiento de los centros educativos y del desempeño docente, es la supervisión. En este sentido, el supervisor escolar es uno de los agentes de cambio para lograr las metas institucionales y por ende la calidad de la educación.

La labor de los supervisores, se ha visto afectada por diversos factores que de una manera u otra han imposibilitado que desarrollen su labor como lo establece la normativa legal. Adicionalmente, ante la multiplicidad de tareas que esta exige, la sobrecarga de gestión administrativa emanada desde las unidades centrales del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE) ha generado en gran medida la desatención al ámbito académico.

De acuerdo con lo planteado y la realidad observada durante el transcurso de las pasantías realizadas de las materias Administración Educacional II y Pasantía I como parte del plan de estudio de la Especialidad en Administración Educacional y como docente activa de aula adscrita al (MPPE) desde el año 2012, se ha observado que el supervisor no cumple sus funciones. Desde esta experiencia, surgió el interés de la presente investigación la cual tuvo como objetivo estudiar el rol del supervisor para la reflexión sobre la función académica y administrativa en los centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano del Estado Mérida.

A fin de conocer el desarrollo del estudio, la fundamentación teórica y basamento legal, el tipo de investigación análisis de los resultados, la investigación quedo estructurada de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Planteamiento del problema. Comprende la delimitación del problema, objetivos, justificación.

**Capítulo II:** Marco teórico. Refiere los antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales.

**Capítulo III:** Marco metodológico. Describe el tipo de investigación, diseño de la investigación, participantes, criterios de la selección de los participantes, técnicas e instrumentos de recolección de datos, tratamiento y análisis de los datos, codificación y categorización de la información.

**Capítulo IV:** Análisis de los resultados. Expone la estructura de análisis de contenidos compuesto por: eje temático, categorías y descriptores.

**Capítulo V:** Discusión de resultados. Consiste en interpretar los resultados desde la perspectiva del autor de la investigación fundamentado con las bases teóricas. Contiene además, reflexiones, conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo I

### 1.1. Planteamiento del Problema

La supervisión educativa constituye un proceso fundamental para mejorar la cultura organizacional de la escuela y responder a las exigencias e intereses de los actores que conforman el quehacer educativo. Este proceso desarrolla varias tareas o actividades importantes para el funcionamiento de los centros de enseñanza. Al respecto Del Castillo y Azuma (2012) señalan:

La supervisión se refiere a tres tareas diferentes, pero complementarias: por un lado, el control y la evaluación; por el otro, el asesoramiento y el apoyo de directores y maestros, el cual se basa en visitas regulares a la escuela; y por último, fungen como agentes de enlace entre las escuelas y las autoridades administrativas (p.39).

Las tareas mencionadas por los autores contribuyen a una adecuada administración de las organizaciones educativas y a mejorar de una forma u otra los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por esta razón, la función primordial de la supervisión no debe ser sólo controlar sino también dar acompañamiento pedagógico a los docentes y directivos. Asimismo, ser el canal de mediación entre los centros educativos con la gestión administrativa central. Por consiguiente, estas labores deben consolidar condiciones idóneas de planificación, organización, ejecución, control y evaluación que propicien el cambio y la innovación.

En el mismo orden, Bravo, Zinga, Paulo, Sousa, Guimarães (2011) describen:

La supervisión es un proceso constante en las escuelas, que pasa por diferentes momentos: pre -observación (visita diagnóstica o inicial de la escuela), observación (visitas sistemáticas a la escuela para constatar situaciones y ayudar a encontrar soluciones a los

problemas encontrados durante un período determinado) y pos-observación (la recogida de datos, la realización de ponderaciones, el establecimiento de juicios de valor y la toma de decisiones) (p.3).

De acuerdo con lo planteado, la supervisión es determinante en la consolidación de las metas institucionales. Su finalidad radica no solo en identificar o estudiar la realidad de cada centro educativo sino además en planificar e implementar estrategias innovadoras que coadyuven a mejorar los diversos problemas y confrontar los retos generados en la organización escolar, soluciones que se lograrán a través de un orden previamente establecido o en su defecto de acuerdo a lo que sea necesario abordar en un momento dado, la importancia reside en perfeccionar la labor educativa.

Sin embargo, actualmente, en América Latina la supervisión educativa se ha convertido en una de las políticas educativas con mayor preocupación, se ha visto condicionada principalmente por el trámite administrativo dejando a un lado lo pedagógico. (Pacheco, 2000; Cortés y Lorente, 2011) citado en Cortes y Lorente (2013) señalaron:

Los supervisores latinoamericanos nos habían transmitido, que, en su labor cotidiana primaban las tareas de control y de índole administrativa de tal manera que estas no les permitían cumplir con el verdadero objetivo de asesoría y orientación que los centros educativos necesitaban y esperaban de ellos (p.1).

Así mismo, Cortés y Lorente (2013) describen la respuesta abierta de un supervisor chileno, quienes la mayoría de las veces trabajaron para la contingencia, la cual atenta con la continuidad de los procesos instalados. Igualmente, planifican visitas a principio de curso, pero el sistema con su burocracia, no permite cumplir el calendario el cien por cien, afirmaron un supervisor dominicano y otro ecuatoriano.

No obstante, los planteamientos relacionados sobre supervisión educativa se encuentran en discusión en los sistemas educativos latinoamericanos y a pesar de que están ubicados en diversos contextos la realidad de la supervisión educativa es la misma, el ámbito académico se ha dejado a un lado por la premura de la gestión administrativa; acción que repercute en el desmejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje. Tal es el panorama del Sistema Educativo en Venezuela:

El sistema educativo venezolano, descansa sobre un vasto conglomerado de leyes, decretos, resoluciones y circulares que regulan la organización y administración de la educación en todos los niveles y modalidades; sin embargo, existe una gran discrepancia entre la ley y la práctica educacional al percibirse que parte de esta normativa no es ejecutada en los planteles, así como en los niveles medios educativos (Zonas Educativas, Distritos Escolares y Sectores Escolares). (López, 1996; citado en León, Flores, Segovia y Guerra, 2012:49-50).

Cabe indicar, que el sistema educativo venezolano ha intentado mejorar la calidad educativa a su vez ha contemplado las ventajas de un posible proceso evaluativo de la supervisión, con ajustes y redimensiones, con asesoramiento e innovación, lineamientos y orientaciones pedagógicas pero es necesario que la supervisión ocupe el lugar que realmente le corresponde. De acuerdo con López (2012):

La supervisión de la educación debe tener un papel preponderante en lugar de subalterno que se le ha venido asignando tradicionalmente, es decir, que la supervisión debe ser atendida como un mecanismo decisivo para lograr que todo el proceso educativo se conduzca con acierto, y que al mismo tiempo, permita

ciertas condiciones de flexibilidad que faciliten los cambios que en un momento determinado la problemática educativa requiere. (p.202).

En tal sentido, la supervisión debe ser vista como un proceso que garantice el desarrollo eficiente de las instituciones educativas. Pero, es notable que no se cumpla a cabalidad debido a que la acción supervisora hace más énfasis en gestionar trámites administrativos y entrega de recaudos exigidos por el MPPE. Lo cual puede generar una improvisación y tergiversación de la administración escolar en cada una de las jerarquías que la componen.

El estado Mérida no se excluye de esta realidad. Tal como lo señala, León et al. (2012)

Se observa en la estructura organizativa de la educación en Mérida, el estancamiento y reducción de la supervisión, ya que como función de mayor jerarquía organizacional, se ha conformado fundamentalmente con cumplir los trámites administrativos formales que prescriben desde la estructura central del Ministerio de Educación (p.8).

Esta es una consecuencia directa de la excesiva burocracia que prevalece desde el nivel central y que trasciende a las demás circunscripciones descritas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) como planteles educativos, distritos escolares, zonas educativas y unidades centrales del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Cada circunscripción cumple una función jerárquica específica dentro de la supervisión educativa, la cual se encuentra inmersa en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo venezolano.

Dentro de esta perspectiva, esta acción supervisora es gestionada por supervisores, estos deben responder a un perfil democrático, académico,

humanista, flexible e innovador. De igual modo, tienen bajo su responsabilidad analizar la idiosincrasia institucional, liderar y consolidar equipos de trabajo, atender necesidades, implementar nuevas herramientas y dar solución a las problemáticas. Tal como lo señala López (2012)

El supervisor debe conocer la institución (es) y su trabajo, debe saber-y gustarle-entrenar y formar a sus subordinados, empeñarse en conocerlos como personas, tener buena memoria, hacerse entender y saber escuchar a un tiempo. Estas son las actitudes que pudiéramos llamar intelectuales. De otro lado están las condiciones morales del supervisor: Ser hombre de bien, tener dominio de sí mismo, ser responsable-especialmente en la prevención de accidentes;-ser honrado consigo mismo y con los demás, ser comprensivo, justo e imparcial, tener paciencia (p.203).

El supervisor debe tener una gama de cualidades, que le van a permitir el buen desempeño, entre las más resaltantes están: ser empático: capaz de colocarse en el lugar del otro, doblegar ante una situación de carácter importante, comunicarse con el equipo, estar al tanto de lo que piensan los demás, ser paciente, tolerante, honesto, un líder convencido de que en la unión esta la fuerza y que depende de su gestión optimizará tanto las relaciones interpersonales, eficiencia institucional como el alcance de la calidad educativa. De igual manera, Bittel (1962) afirma "El supervisor debe ser un enérgico conductor de hombres, un inteligente y eficaz planificador de trabajo, un hombre que sepa hacer bien las cosas y un hábil mediador" (p.1).

Además de ello, debe dirigir, coordinar, controlar y evaluar con carisma y exigencia cada uno de los procesos administrativos y académicos que se desarrollan en los distintos periodos: diario-semanal-quincenal-mensual-trimestral o anual en cada centro educativo. De hecho, uno de los elementos más importantes que caracterizan a un buen supervisor es la relación que

ejerza con el equipo conjugado con una agenda organizada de cada una de las actividades a llevar a cabo.

De lo anteriormente descrito, surgió el interés de estudiar el rol del supervisor en los centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano del Estado Mérida. Se inició partiendo en un primer momento durante la realización de las pasantías I Y II asignaturas que son parte del plan de estudio de la Especialidad en Administración Educacional, en esa experiencia se evidenció que la supervisión no se lleva a cabo como lo demanda la normativa legal vigente, en conversaciones al directivo, este señaló que el supervisor no realiza visitas formales, solo cuando se presenta un problema de carácter urgente.

De igual modo, se observó que el directivo como supervisor por naturaleza de la institución, no está al tanto de los proyectos de aprendizaje (PA) desarrollados en cada aula; afirmó que no le quedaba tiempo de supervisar por la premura en la entrega de recaudos administrativos. Agregó, que la coordinadora pedagógica gestiona los informes de cada una de las comisiones establecidas en el plan operativo anual: cultura, salud, ciencias, entre otros. Razón, que obstaculiza su labor de realizar acompañamiento pedagógico a los/las docentes en su práctica con los estudiantes.

Aunado a ello, también como docente activa de aula adscrita al MPPE desde el año 2012, se ha observado que el supervisor municipal no realiza visitas a las aulas (en los dos años con seis meses de labor, no he recibido la primera supervisión), y esporádicamente va a la dirección, por lo tanto, no hay acompañamiento pedagógico. Asimismo, se observa que la directora de la institución y la coordinadora pedagógica tampoco realizan visitas y orientaciones a las docentes de aula. Específicamente en las aulas de clases tanto el supervisor municipal, director y coordinador pedagógico, siendo los garantes de controlar, orientar y evaluar la praxis pedagógica impartida por

los docentes a los estudiantes; estos no cumplen su función como lo establece la normativa legal.

Las docentes de aula en su mayoría no planifican la interacción social, plan semanal del proyecto de aprendizaje ya que no hay evaluación antes, durante y después de cada proyecto. No hay una retroalimentación entre las planificaciones de los proyectos, las docentes no ceden su espacio y cada una trabaja en su aula. En el periodo escolar actual no se hizo entrega de informes evaluativos del primer periodo trimestral (boletas) de los niños y las niñas. En correspondencia con lo planteado, resulta obvio, que el proceso de planificación y evaluación se encuentra en decadencia.

Probablemente la supervisión educativa puede verse afectada ante la presencia de posibles causas como: la ausencia de un equipo organizado de supervisores, insuficiente formación, bajas remuneraciones, dispersión de comunidades y centros escolares asignados bajo supervisión, alta carga de trabajo administrativo, limitaciones de transporte terrestre para el traslado del supervisor a las instituciones a su cargo, y altos costos de gastos movilización y alimentación.

Trayendo como consecuencias que el director y los docentes de aula ante la desasistencia de supervisión por falta de un equipo organizado, desmejoren su valor, las visitas realizadas sean poco significativas debido a que el perfil que ejerce el supervisor no responde al nivel que supervisa, desmotivación del supervisor ante la presión de gestionar en tiempo estipulado y muchas veces improvisado los trámites administrativos e incomodidad en no poder trasladarse a los centros educativos.

Esta situación es preocupante para la investigadora y requiere ser atendida de manera rigurosa, en ese sentido, esta investigación tiene como objetivo estudiar el rol del supervisor para la reflexión sobre la función

académica y administrativa en los centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano Estado Mérida.

Dado este marco situacional se generan las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el rol del supervisor en los centros educativos rurales del municipio Pueblo Llano del estado Mérida?

¿Cómo es el perfil del supervisor escolar desde los procesos administrativos en los centros educativos rurales?

¿Cuáles son las funciones de la supervisión educativa en los centros educativos rurales?

¿Cuáles son las características de las funciones del supervisor escolar desde la perspectiva de los docentes?

## 1.2. Delimitación del Problema

El estudio se desarrolló en cinco centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano del estado Mérida adscritas al Ministerio del Poder Popular para la Educación MPPE: Jardín de Infancia Bolivariano “Foción Febres Cordero” (1 directivo-1 docente de aula), Escuela Básica Bolivariana “Foción Febres Cordero” (1 docente de aula), Unidad Educativa Bolivariana “Mutús” (2 docentes de aula: primaria-liceo; 1 directivo), Unidad Educativa Estatal “Llano Grande” (1 docente de aula), Unidad Educativa Bolivariana “Adela Bastidas” (1 coordinador central encargado), 1 Supervisor Municipal. Alrededor de estos profesionales se estudiará la supervisión educativa.

### 1.3. Objetivos de la investigación

#### Objetivo General

- Estudiar el rol del supervisor para la reflexión sobre la función académica y administrativa en los centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano del Estado Mérida.

#### Objetivos Específicos

- Identificar el perfil del supervisor escolar desde los procesos administrativos que desarrolla en los centros educativos rurales.
- Analizar las funciones de la supervisión educativa en los centros educativos rurales.
- Determinar las características de las funciones del supervisor escolar desde la perspectiva de los docentes.

### 1.4. Justificación de la Investigación

El propósito de la siguiente investigación, consiste en estudiar el rol del supervisor en los centros educativos rurales. A partir de allí, el estudio es relevante y se justifica:

Desde el punto de vista teórico, la investigación genera reflexión desde posturas teóricas, antecedentes, definiciones, marco legal, teorías y conceptos fundamentales sobre el rol del supervisor, una vez desarrollados y discutidos formarán una estructura teórica que servirá para repensar las demandas y los retos en la educación. Por otra parte, este estudio constituirá un antecedente para otras investigaciones en el área de la administración escolar.

Desde el punto de vista práctico, será un aporte, puesto que las narraciones de los docentes de aula, directivos y supervisor permitirán vislumbrar la realidad o situación problemática existen en ese contexto. La

información obtenida servirá para que los actores de los centros educativos reflexionen y puedan actuar para mejorar el proceso de supervisión educativa, inclusive realizar un proyecto partiendo de la realidad de su centro educativo.

De igual manera, se justifica la investigación ante la necesidad de los directivos y docentes de aula de ser acompañados, orientados y evaluados para mejorar su práctica, clima institucional, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y proceso de enseñanza-aprendizaje con los estudiantes. Adicionalmente, generará procesos reflexivos sobre la función académica y administrativa mediante el seguimiento y control de una agenda guiada sobre las actividades que predominan diariamente.

Desde el punto de vista de la administración, por cuanto los resultados que se obtengan en la presente investigación permitirán fortalecer una línea de investigación sobre supervisión educativa como proceso inherente al funcionamiento óptimo de los centros educativos. Aunado a ello, luego de conocer la descripción real en la que se encuentra cobrará la importancia que este proceso solicita.

Será útil a los supervisores de las distintas jerarquías puesto que contiene parte de la realidad que enfrentan actualmente y además permite conocer la influencia que tiene su gestión en la labor de los directivos y docentes. Asimismo, les será grato mejorar su labor e implementar estrategias significativas que motiven el equipo docente.

La investigación servirá de apoyo y consulta a docentes y futuros investigadores que han observado en otras instituciones la misma problemática o quieran abrir espacios para estudiar y reflexionar la supervisión educativa en el medio rural y/o urbano.

Por último, es un aporte valioso como especialista en administración educativa ya que se aplicaron los conocimientos adquiridos a lo largo del postgrado. En el estudio del rol del supervisor de los centros educativos rurales y por ende los retos que enfrentan los docentes en relación con esta temática; y posteriormente ante el desempeño de un cargo de administración escolar: directora, coordinadora o supervisora es un recurso esencial para afrontar tan ardua y meritoria labor.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Capítulo II

### 2.1. Contexto Teórico

En este apartado se desarrollarán los antecedentes, bases teóricas y marco jurídico legal que sustentan y están relacionados con la presente investigación. En este sentido, brindará un marco de referencia para fundamentar el planteamiento del problema e interpretar los resultados de la investigación.

### 2.2. Antecedentes de la Investigación

Es de suma importancia tomar en consideración las investigaciones realizadas sobre supervisión educativa en los últimos años, entre ellos se mencionan:

Callomamani (2013) en su investigación denominada *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Tuvo como objetivo principal determinar si la supervisión pedagógica influye en el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa 7035 de San Juan de Miraflores. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional, cuyo diseño es no experimental y de naturaleza transversal. La población de estudio estuvo conformada por los docentes y estudiantes de 5° nivel de secundaria de la institución educativa. La recolección de datos se obtuvo a través de instrumentos, validado, mediante juicio de cuatro expertos. Los resultados muestran que existe correlación entre la supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes. Concluye además que los factores de la supervisión influyen en el desempeño laboral del docente.

Esta investigación apoya el presente trabajo, por cuanto se indaga sobre la supervisión educativa y sus incidencias en la labor del docente. A partir de los resultados obtenidos de los docentes y estudiantes se pudo

evidenciar que la supervisión pedagógica conjugada con los aspectos adversos que emergen en esta, incide en la labor del docente.

Medina, Camico y Urrieta (2012) en su investigación *Gerencia y Supervisión en Educación Primaria*, analizaron los procesos de gerencia y supervisión presentes en la Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Libertador de Puerto Ayacucho en el Estado Amazonas para el año escolar 2010-2011, para ello se determinaron, analizaron y compararon los procesos de gerencia y supervisión que allí se ejecutaban. La metodología empleada para el estudio fue una investigación de campo de tipo descriptivo. Tomaron como muestra los supervisores, personal directivo y docente de ambas escuelas. Los resultados y conclusiones del estudio infieren que la percepción que tienen los docentes, es que los supervisores responsables en ambas escuelas incumplen una serie de funciones y tareas según la normativa legal vigente en materia educativa. Concluye además, que existe una inadecuada comunicación entre personal directivo y personal docente, lo cual afecta el desempeño de la gestión escolar.

Los resultados destacan la relevancia de éste estudio ya que ratifican que los docentes con función supervisora no realizan su labor de acuerdo al marco jurídico legal actual. Por otra parte, las redes de comunicación entre los actores están distorsionadas; éstas llegan por canales irregulares y tardíos; aspectos que están influyendo en el desmejoramiento del desarrollo óptimo de las organizaciones educativas.

Por su parte, Márquez (2010) en su investigación sobre *La Supervisión Educativa como acompañamiento pedagógico en el contexto de las escuelas bolivarianas del Municipio Bolívar del Estado Sucre* tuvo como propósito central realizar un análisis sobre la situación de la Supervisión Educativa y la manera que está se refleja en el desempeño: docente, estudiantil, institucional y comunitario. Para dicho estudio se empleó una discursiva

etnográfica, se realizaron entrevistas y observaciones. El análisis expresó que las prácticas supervisoras muestran que las labores de los supervisores, están muy lejos de las normas y reglamentos vigentes. Por otro lado, que los supervisores, únicamente se dedican a los trámites burocráticos quedando en la responsabilidad de los coordinadores el cerciorarse que los docentes logren una práctica óptima y los estudiantes una educación de calidad.

Este trabajo descrito ratifica que los supervisores escolares no cumplen sus labores con eficiencia. Aunado a ello, estos les delegan su función de acompañamiento pedagógico a los directivos y coordinadores y solo se dedican al trámite administrativo, aspectos que generan preocupación en la presente investigación.

En el mismo orden, Vargas (2010) en su investigación sobre *La supervisión educativa basada en la investigación-acción: una experiencia con informantes claves de la U.E "Madre Alberta Giménez" Fe y Alegría*, reflexiona sobre el proceso de Supervisión Educativa basado en la investigación-acción como alternativa para optimizar la acción docente. Metodológicamente, el estudio estuvo enmarcado dentro de la perspectiva hermenéutica el cual se unió con un enfoque etnográfico en la reflexiones de los docentes como informantes claves a través de entrevistas abiertas, aplicadas a una muestra intencional de 17 docentes (11 docentes encargados de la supervisión y 6 docentes de aula). Se concluyó que el tipo de supervisión que impera en esta institución educativa, 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 implicaciones desfavorables en la praxis pedagógica.

Esta es una investigación que se relaciona con la temática en estudio por cuanto describe el desconocimiento de las funciones administrativas y

académicas que desempeña el supervisor en su institución y la incidencia de la supervisora en la praxis pedagógica.

También, Núñez y Gómez (2009) realizaron un estudio titulado *Manual de Calidad para Optimizar el Rol de Supervisor del Director de la Organización Escolar*. Las autoras proponen un manual de calidad para optimizar el rol de supervisor del director en la organización escolar, en las instituciones privadas ubicadas en la Parroquia Santiago de la Punta del Municipio Libertador del Estado Mérida. La investigación se encuentra sustentada en teorías de calidad educativa y administración escolar. Metodológicamente se tipifica como una investigación cuantitativa enmarcado en la modalidad de proyecto factible; la muestra estuvo conformada por 20 docentes y 04 directores. Se utilizó como instrumento para recolección de datos, dos cuestionarios. Los resultados obtenidos permitieron diagnosticar la situación, los directivos en su mayoría omiten su función académica y solo se limitan a cumplir la función técnica administrativa de la supervisión lo que condujo a plantear la propuesta diseñada en cuatro módulos: Presentación de la propuesta y sensibilización del desarrollo personal, Gerencia Educativa, Administración de la educación y Supervisión Educativa, el director como líder de la comunidad.

Este trabajo de investigación tiene relación con el estudio, porque analiza el rol del director como supervisor por naturaleza de la institución educativa. Por otra parte, destaca que el directivo dedica la mayor parte del tiempo en gestionar los trámites administrativos y presenta una completa desatención en realizar acompañamiento académico y por tal razón es necesario que este cuente con una serie de estrategias para optimizar su rol en dicho ámbito.

La investigación de Rodríguez (2009) sobre *Desempeño por competencias de supervisores y calidad educativa en tercera etapa de*

*educación básica y media diversificada* tuvo como propósito principal determinar la relación entre desempeño por competencias de supervisores y la calidad educativa de la tercera etapa de educación básica y media diversificada en el municipio escolar Maracaibo. Metodológicamente se tipifica como una investigación descriptiva, correlacional con diseño no experimental, de campo y transeccional. La población estuvo conformada por 12 directivos y 67 docentes, se aplicó un instrumento con escala tipo Likert modificada con 4 alternativas, y 45 ítems. La validez del instrumento se realizó por 5 expertos en el área educativa, la confiabilidad se efectuó a través del coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis de resultados evidenció, que los gerentes educativos como supervisores no están del todo preparados para orientar la administración escolar. Asimismo, escasamente aplican técnicas organizacionales que favorecen la calidad educativa. El autor concluye además, que muy pocas veces brindan acompañamiento técnico pedagógico al docente, desconocen algunos procedimientos administrativos o otros no los aplican a cabalidad, poco orientan al equipo escolar sobre planificación y motivan al personal a través del reconocimiento de su labor.

Esta investigación toca puntualmente la supervisión educativa y el rol del supervisor. Según los hallazgos la supervisión escolar medianamente está dirigida al mejoramiento de la calidad educativa. De igual modo, los supervisores concretan su labor; más no la practican de acuerdo a la normativa jurídica. Estos presentan dificultades en los tipos de gestión: académico y administrativo, y continuamente omiten responsabilidades que corresponden a su labor. Estos resultados reafirman la problemática estudiada.

Otro estudio que se inscribe en la perspectiva de la supervisión educativa es presentado por Balzán (2008) titulado *Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño Docente en III Etapa de Educación*

*Básica*. Tuvo como propósito fundamental determinar la relación entre el Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y el Desempeño Docente de III Etapa de Educación en el Municipio Escolar N° 4 de Maracaibo, Estado Zulia. La metodología del estudio fue a través de una investigación cualitativa, tipo descriptiva correlacional, de campo con un diseño no experimental, transeccional-transversal. La población del estudio estuvo constituida por 02 supervisores, 04 directivos y 43 docentes con un total de 49 sujetos. La recolección de los datos se realizó a través de un instrumento conformado por 42 ítems, utilizando una escala tipo Likert de 04 alternativas de respuesta, validado mediante el juicio de tres expertos. Los resultados más relevantes fueron, el supervisor educativo presenta marcadas dificultades para el manejo en sus funciones del acompañamiento pedagógico limitando el desempeño de los docentes.

Esta investigación guarda estrecha relación con el presente estudio, ya que se evidencia que el acompañamiento pedagógico influye en gran medida en el desempeño laboral de los docentes y por ende en la calidad de la educación. Sumado a ello, los resultados arrojan que el supervisor educativo siendo el garante de un proceso de supervisión óptimo, este no desarrolla su función en el ámbito académico generando consecuencias negativas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el año 2006, el estudio sobre *Percepción del docente hacia la gestión del supervisor de circuito en el monitoreo de su desempeño*, presentado por Hernández, tuvo como objetivo principal medir la percepción que tiene el docente hacia la gestión del supervisor de circuito, en el monitoreo de su desempeño. Metodológicamente el estudio fue de campo, de carácter descriptivo; la población estuvo conformada por 230 docentes, de las Escuelas Zulianas de Avanzada, aplicando un muestreo estratificado, que dio como resultado 146 sujetos. Para la recolección de datos se utilizó, la

técnica de la encuesta, como instrumento un cuestionario, conformado por 40 ítems dirigido a docentes, cuyas respuestas se delimitaron por medio de la escala tipo Likert. La validez del instrumento se realizó mediante el “juicio de expertos”, la confiabilidad a través del método Alfa de Cronbach dando como resultado una alta confiabilidad del instrumento. Con el análisis del estudio, se evidenció que la gestión del supervisor de circuito, presenta algunos problemas en el cumplimiento de tareas con ausencia de supervisión y limitaciones en sus funciones diarias. El autor de la investigación concluye que los supervisores no cumplen a cabalidad sus funciones académicas y administrativas. Al respecto, recomienda, desarrollar acciones que permitan satisfacer necesidades individuales y colectivas en los actores involucrados.

Este estudio, si bien muestra que el supervisor realiza una gestión incompleta de acuerdo con las funciones que le corresponden, se encuentra limitado probablemente por factores que de una u otra forma están distorsionando su labor. Por otra parte, los hallazgos manifiestan que para un buen proceso de gestión es imprescindible tomar en cuenta los intereses del equipo de trabajo institucional. Este estudio como los anteriores corrobora que existen debilidades en el proceso de supervisión educativa lo que da relevancia para seguir investigando este fenómeno.

Otro antecedente interesante es el presentado por Barreto (2005) en su estudio titulado *Aplicación de un modelo de supervisión para evaluar el desempeño de los profesores de educación física del Municipio “San Rafael de Carvajal” del Estado Trujillo*. Tuvo como objetivo primordial la aplicación de un modelo de supervisión para evaluar el desempeño laboral de los docentes de Educación Física del Municipio Escolar San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo. La elaboración de la propuesta surge de la necesidad de solventar las deficiencias en relación a la acción gerencial de los supervisores educativos y su incidencia en el desempeño laboral de los

docentes de Educación Física en dicho municipio, y empleando un modelo de supervisión para evaluar el desempeño de los mismos. El estudio fue de tipo factible apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo. La muestra estuvo constituida por dos grupos: 10 supervisores y 38 profesores de educación física, a los cuales se le aplicó un cuestionario de 16 ítems para cada grupo. El diagnóstico obtenido sustenta efectivamente la propuesta, la cual contiene un modelo basado en una variedad de lineamientos sobre la acción supervisora y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes, que permitirán a estos cumplir acertadamente con los procesos administrativos y organizacionales, llevando un control continuo y sistemático del personal que está bajo su responsabilidad, a fin de alcanzar los objetivos institucionales.

La investigación demostró uno de los aspectos críticos actuales de la supervisión educativa, en tanto que, estudian las deficiencias que tienen los docentes con función supervisora. Por tal razón, consideran pertinente elaborar un modelo de supervisión educativa para mejorar la acción supervisora y al mismo tiempo conocer en lo posible el desempeño de los docentes ante la implementación de este modelo de supervisión.

De acuerdo con los antecedentes reseñados, es preciso destacar que, guardan estrecha relación con lo que se plantea en el presente estudio, por cuanto todos muestran interés y preocupación por estudiar la supervisión educativa en los distintos niveles del sistema educativo. Para efectos de la investigación la investigadora decidió estudiar el rol del supervisor escolar en los centros educativos rurales.

### **2.3. Bases Teóricas**

Las bases teóricas en la presente investigación consisten en las conceptualizaciones teóricas y posturas de varios autores que fundamentan

el estudio del rol del supervisor escolar en los centros rurales del Municipio Pueblo Llano. En este orden, se pretende hacer una revisión bibliográfica de documentos, libros, revistas y trabajos publicados en diversos contextos sobre esta temática.

### **2.3.1. Definición del Proceso de Supervisión Educativa**

La supervisión educativa a lo largo de la historia ha evolucionado. En los siglos anteriores estaba denominada como inspección o fiscalización y solo se centraba en los errores que cometían los docentes.

Actualmente, con la implantación de las reformas escolares y el cambio educativo a nivel mundial, se ha intentado modificar los mecanismos que de una forma u otra hacen posible el mejoramiento de los centros educativos. A pesar de ello, las instituciones siguen invariables ante la realidad que surge diariamente. A pesar de que el sistema educativo planifica el modelo idóneo para impartir una educación significativa surge la idea de reflexionar que la acción del sistema no determina la acción de las escuelas. Pues estas, día tras día afrontan una realidad distinta y experimentan que a pesar de contar con este modelo, les resulta fundamental ser acompañados y evaluados, labor que realiza la supervisión.

Sobre las ideas expuestas, Rodríguez (2013) menciona:

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 (p.6).

Claramente se puede inferir que la supervisión educativa supone el desarrollo y mejoramiento de los centros educativos. En la medida que el proceso de supervisión se desarrolle desde las posturas teóricas en la práctica se garantizará una labor eficaz en el ámbito académico y administrativo. En los últimos años, ha sido abordada por varios autores los cuales destacan posturas propias entre ellos se puede mencionar:

López (2012) señala que la supervisión educativa:

Es un proceso continuo y dinámico cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje de una empresa educativa, en función de sus fines, por medio de un plan definido de acción desarrollado mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas (p.203).

La supervisión educativa es una herramienta ineludible en el éxito de las organizaciones escolares, que implica la planificación y el buen desempeño de los encargados de gestionarla. Sin embargo, más allá de un plan operativo de actividades en función del fortalecimiento de la educación, es necesario que en medio de ella, se genere un clima armónico, íntegro y socializado. Es por ello que, las buenas relaciones como la comunicación y unificación de ideas entre el personal docente, directivo, coordinador y supervisor va determinar el éxito de los objetivos planteados.

Por otra parte, Del Castillo y Azuma (2012) destaca:

La supervisión escolar representa el enlace entre las autoridades educativas y las escuelas, a través del cual se transmiten las políticas y programas educativos a los centros escolares; es el segmento más cercano a la escuela que coadyuva en la ejecución de las políticas mediante programas específicos (p.23).

Visto de esta forma, la supervisión es el enlace entre la administración y los centros escolares, su objetivo radica en mediar las orientaciones pedagógicas en lo que respecta a políticas educativas, participar y velar por el cumplimiento de estos lineamientos. Igualmente, en conocer las necesidades e intereses que surgen en cada espacio educativo y motivado a ello, generar soluciones. Es elemental, que la supervisión oriente, coordine y evalúe el desarrollo de los planes y programas, de esta manera los resultados finales serán eficaces.

En el mismo orden, Trujillo, Leobel, Valdéz y García (2014) la supervisión educativa es un proceso de acompañamiento en la gestión educativa que facilita y estimula el desempeño de los docentes a fin de buscar el logro de indicadores educativos. En ese sentido, se comprende, que la supervisión más allá de ser un proceso en la gestión administrativa también motiva de manera significativa al personal docente independientemente de sus diversos roles. Aunado a ello, esta supone una motivación positiva en el simple hecho de canalizar el camino para que los docentes se autoevalúen y por consiguiente se sientan interesados de mejorar, reformular e innovar su práctica pedagógica implementada paralelamente con los estudiantes o en sus funciones técnico-administrativas.

Igualmente, Pavón (2010) señala “la supervisión es un lugar que educa y su análisis nos lleva a contemplarla en su doble aspecto: como acto individual y como organización” (p.17). La definición de este autor nos hace reflexionar, sobre, la supervisión esta contempla gran parte de la esencia de la educación, por cuanto nos motiva a alcanzar la excelencia en la labor que desempeñamos. En otras palabras, la supervisión a través de sus fines basados en la enseñanza/aprendizaje, conduce a realizar un trabajo de

calidad tanto para el crecimiento personal como para la organización educativa.

Desde la perspectiva más general, estos autores revelan, que la supervisión educativa en primer lugar, es considerada como el enlace entre la escuela y las autoridades administrativas. De este modo, es el proceso que garantiza el buen funcionamiento de la organización educativa en sus distintos niveles y modalidades el cual se logra a través de los procedimientos administrativos tales como: planificación, organización, ejecución, control y evaluación. Adicionalmente, le corresponde coordinar y evaluar el cumplimiento de las políticas educativas emanadas de las unidades centrales del MPPE.

En segundo lugar, mejora e innova el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es la que garantiza la calidad de la educación, por cuanto motiva, orienta, coordina y evalúa la práctica de los directivos, coordinadores, y docentes de aula. De igual manera, establece un sentido de compromiso en los docentes al hacerse responsable de destacarse en su labor, ayuda a comprender los objetivos de la escuela, promueve el desarrollo de estrategias y métodos didácticos, busca soluciones y por ende nuevas formas de alcanzar aprendizajes significativos.

#### **2.3.1.1. Características del Proceso de Supervisión Educativa**

El proceso de supervisión educativa consta de una serie de características que lo describen, entre las más resaltantes tenemos:

- Es permanente e integral, en cuanto atiende de modo continuo y armónico los aspectos del proceso educativo.
- Sistemática, en su manera de ser administrada.
- Flexible, en cuanto a las formas en que se ofrece, sus exigencias y su adaptación a la realidad social.

- Motivadora de ideas y acciones que impulsan y hacen efectivos los procesos pedagógicos y de gestión.
- Proyectiva a través de una evaluación que ayuda a crear nuevas y mejores estrategias y técnicas de enseñanza-aprendizaje. (Trujillo et al, 2014:7).

Estas características engloban en el sentido más amplio la tarea de la supervisión educativa, iniciándose en la orientación para el logro de las metas institucionales y finalmente en la evaluación de cada uno de los planes y proyectos desarrollados para la consolidación de las mismas. Vale la pena significar, que existe una gran ventaja, el hecho de que este proceso es permanente, objetivo, cooperativo e íntegro.

Dentro de este marco, López (2012) señala que la supervisión debe considerar una serie de aspectos. Entre los más resaltantes tenemos:

- El proceso de enseñanza-aprendizaje y los resultados del mismo.
- La aplicación y el desarrollo de técnicas específicas de la enseñanza.
- La interpretación, adaptación y enriquecimiento del programa escolar.
- El mejoramiento de las condiciones ambientales de la escuela.
- La adaptación de la enseñanza a los intereses y necesidades a los niños, niñas y adolescentes.
- El cumplimiento del horario y el calendario escolar.
- La aplicación de normas de evaluaciones pedagógicas y justas.
- El comportamiento y salud de los estudiantes.
- La aplicación y desarrollo de técnicas de superación.
- El incremento del personal hacia el trabajo.
- La disposición del personal al trabajo (p.217).

Sobre la base de los aspectos expuestos, la supervisión educativa ejerce una multiplicidad de funciones que parten desde el funcionamiento

general de los centros educativos, recursos materiales y financieros. Posteriormente, vela por el cumplimiento de las políticas, coordina y controla que los planes y programas se desarrollen fundamentados en la calidad de la educación, adecuación de los objetivos del MPPE con los intereses de los actores que conforman el quehacer educativo, la asistencia del personal a las instituciones, motivación al logro, promoción de la salud de los estudiantes, apoyo al personal para mejorar su desempeño laboral y compromiso como agente que interviene en los logros de la organización educativa.

El supervisor escolar es quien garantiza que esta serie de aspectos se lleven a cabo plenamente. Es importante resaltar que depende de su labor se optimizará el proceso de supervisión en cada uno de los niveles y modalidades del sistema educativo. Tanto su formación académica como su habilidad para liderar van a ser los elementos claves para el alcance de metas institucionales.

### **2.3.2. El Supervisor Escolar**

Es el garante de que la supervisión cumpla sus objetivos. En los últimos años el supervisor se ha convertido en uno de los actores más importantes en la administración educativa, se encarga de gestionar y velar por el cumplimiento de los trámites en el ámbito administrativo y en el ámbito pedagógico. Además de ello, orienta, corrige, controla y evalúa el proceso para el alcance de las metas de la circunscripción que está bajo su responsabilidad. López (2012) refiere el concepto de supervisor como:

Profesional de la educación que dedica sus esfuerzos a la orientación, ayuda, apoyo y estímulo de los docentes, así como también a la búsqueda de soluciones válidas a los diferentes problemas que se le presenten en el área de su competencia (p.203).

En ese sentido, el supervisor se centra en acompañar a los/las docentes en el recorrido de su labor, estudia lo que ellos desean como grupo e implementa estrategias innovadoras para superar los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos previstos. Resulta significativa su labor, por cuanto se basa en la cooperación y servicio.

Al respecto, Bittel (1962) un buen supervisor puede hacer que el trabajo de un hombre satisfaga la necesidad social demostrando al resto del grupo de trabajo lo deseable que resultaría admitir en su seno a un nuevo obrero. La opinión de este autor hace énfasis en la función educativa y social que amerita, si bien es cierto, el supervisor educativo tiene la capacidad de atraer a otros con el reconocimiento que le dé al personal que conforma su grupo. Igualmente, con su actitud les puede hacer saber que el trabajo es apreciado y los motiva a realizar con mayor compromiso la labor para lo cual han sido formados.

Dentro de las características del supervisor más resaltantes tenemos:

- Conocimiento del trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios.
- Conocimiento de sus responsabilidades: Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la organización, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad de producción, calidad, etc.
- Habilidad para instruir: El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

- Habilidad para mejorar métodos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicas y todas las que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos de trabajo.
- Habilidad para dirigir: El supervisor debe liderizar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos (Batista, Pérez, Zuerales, Torrealba, 2014:3-4).

Es interesante la gama de habilidades que caracterizan al supervisor escolar, cada una de ellas son elementales para la transformación de las organizaciones educativas, además inspiran un dinamismo y aportan ideas de mejoramiento a los diversos procedimientos, además ayuda a fortalecer el trabajo docente y la capacidad para tomar decisiones pedagógicas que respondan a las necesidades institucionales y a los fines administrativos.

Por otro lado, Bittel (1962) describe que dentro de las características del supervisor existen tres elementos principales:

Planificación. La misión de mirar hacia el futuro y preparar una actuación, tanto para los problemas inmediatos como para los futuros previsibles. Acción. El proceso de tomar decisiones, especialmente el contacto de hombre a hombre y la dirección para conseguir resultados. Control. El proceso encaminado a observar si las cosas no van bien y tomar las medidas necesarias para encauzarlas normalmente (pp.2-3).

El supervisor engloba un arduo compromiso, en la que dirigir y evaluar son sus labores imprescindibles. Por tanto, requiere de una preparación académica continua para abordar día a día los problemas que surgen. Aunado a ello, debe estar atento a escuchar a los demás, buscar soluciones

a través de buenas relaciones (flexibilidad y firmeza) con su equipo de trabajo y ser el mediador entre la administración y la escuela.

De igual manera, requiere de una visión global de las metas a cumplir pero al mismo tiempo debe tener presente que aun en momentos adversos, la implementación de estrategias es determinante para el alcance de las mismas. Motivado a ello, su desempeño implica destrezas y habilidades especiales, además de los requisitos propios del perfil y sistema de escalafón, estos deberán actualizarse continuamente para enfrentar con eficacia la responsabilidad que su trabajo exige.

### **2.3.3. Perfil del Supervisor Escolar**

El éxito de las organizaciones y para efecto de nuestro interés, los centros educativos, el perfil de los docentes específicamente el del supervisor escolar constituye un aspecto decisivo para su labor. De tal modo, este perfil se refiere a las competencias, preparación académica y dominio de cada una de las funciones de la supervisión educativa las cuales dependen también de una serie de cualidades personales que claramente son las que van a definir su identidad profesional. Dentro de los aspectos a considerar del perfil del supervisor escolar tenemos:

- **Formación académica**

Se refiere al crecimiento intelectual que cada persona adquiere a lo largo de su preparación profesional y que va entrelazada con las competencias que lo caracteriza como ser único. Vinculado a ello, esta formación le va permitir al supervisor enfrentar con bases sólidas los retos que surgen cada día en su espacio de trabajo y además le va proporcionar un desarrollo de su capacidad intelectual y moral. De acuerdo con Pérez (2012)

Es importante explicitar la ambigüedad de la formación docente que implica que aquel que va a ser el responsable de la enseñanza previamente tiene que aprender. Cada docente debe dominar por lo menos una disciplina. Las competencias generales son más útiles cuando el individuo domina un campo especializado (p.33-34).

En concordancia con este autor, es notable que el supervisor antes de asumir este cargo es necesario que se especialice, investigue y reflexione sobre cada una de las temáticas que comprenden su labor además es necesario que se haya desempeñado por un tiempo establecido en las jerarquías que va liderar pues esto permitirá un manejo fluido de la estructura tanto teórica como práctica de las funciones docentes en correspondencia con los niveles y modalidades del sistema educativo.

De igual manera, León (2007) señala:

Los docentes deben ser sometidos a nuevos niveles de formación especializada y tener la oportunidad de asumir diferentes retos personales en investigación, administración educacional, liderazgo escolar y comunitario, planificación y conducción de proyectos de desarrollo organizacional, producción de textos y materiales educativos (p.207-208).

En este sentido, el supervisor necesita tener una formación especializada que le permita ser creativo, inventar permanentemente, comprometerse en el desarrollo y consolidación de planes y programas educativos y descubrir e implementar estrategias significativas en la búsqueda de soluciones. Inclusive se ha comprobado que la formación académica repercute en la calidad de la educación y en los logros académicos.

Tal como lo señala Vezub y Alliaud (2012)

La formación y el desarrollo profesional continuo de los docentes se ubican cada vez mas como tema central en la agenda de las políticas educativas. Esto se observa en el creciente número de publicaciones especializadas y de documentos internacionales de diversos organismos (p.29).

De allí, es preciso destacar, que la formación académica del supervisor es decisiva en su desempeño en la administración escolar. Por otra parte, la Dirección General de Supervisión Educativa (2008) en el apartado el perfil del docente con función supervisora señala que el supervisor debe poseer competencias profesionales tales como:

1. Profesional de la docencia con título de profesor o licenciado en educación, con idoneidad y experiencia académica
2. Conocimientos sobre los fundamentos filosóficos conceptuales, políticos y legales de la educación bolivariana.
3. Conocimientos sobre la dirección educacional.
4. Habilidades para planificar, organizar, orientar, dirigir, controlar y evaluar los procesos supervisarios.
5. Actualizado en los nuevos conceptos, métodos, técnicas y procedimientos de la supervisión educativa.
6. Conocimiento de las funciones de las diferentes instancias de dirección del MPPE.
7. Disposición a la actualización permanente como profesional de la supervisión.
8. Voluntad humanista para atender las necesidades de formación de los profesionales de la docencia
9. Habilidad para el trabajo en equipo (p.11-12).

Partiendo de lo planteado es primordial que el supervisor escolar posea una preparación académica adecuada para el ejercicio de su profesión. Inclusive siendo el ente encargado de forma directa de controlar y evaluar los procesos educativos es necesario que su formación responda al cargo que ocupa, aplique métodos científicos, conocimientos teóricos y tecnológicos, se actualice permanentemente sobre las políticas educativas suministradas desde el nivel central, sea conocedor y cumpla la normativa legal.

Igualmente, siendo el orientador de las distintas circunscripciones descritas debe además motivar a su equipo en la búsqueda de la innovación y mejoramiento. El éxito de los centros educativos dependerá de la capacidad para responder a los cambios y esto se logra en gran parte a través de la labor del supervisor. También es sabido que los cambios se producen principalmente cuando se logra comprender a la persona desde su individualidad. En este sentido, es menester resaltar que para formar un equipo organizado y eficiente en sus labores es necesario que tanto el supervisor como el personal que lidera conozcan sus necesidades, intereses, inquietudes, metas. De tal modo, que unifiquen la situación actual del centro educativo y de esta manera puedan en conjunto a través de la investigación desarrollar creativamente estrategias significativas motivadas al éxito educativo.

Una vez que los docentes adquieren una formación académica deben ingresar y/o ascender a las distintas jerarquías de acuerdo a su perfil académico y esta se hace a través de la política de ingreso de concursos de méritos y oposición la cual incluye: experiencia laboral, formación académica y otros méritos.

### ▪ Concursos de méritos y oposición

Es el mecanismo de ingreso y ascenso a una organización, en este caso al sistema educativo, se realiza a través de una serie de pruebas que evalúan los conocimientos, aptitudes y actitudes de los docentes. Este procedimiento debe realizarse con obligatoriedad. De acuerdo con Chaves (2009) "Las garantías de un procedimiento selectivo respetuoso con los principios de igualdad, mérito, y capacidad, principios que no pueden sino que deben ser escrupulosamente respetados" (p.101). En virtud de lo citado, esta modalidad debe realizarse, mas allá de un deber, es un valor moral llamado respeto; probablemente es la única medida que asegura que el ingreso de los docentes al sistema va ser eficiente.

En el mismo orden, León (2007) manifiesta:

El ingreso a cualquiera de los cargos en el sistema educativo, en cualquier nivel, debe ser rigurosamente provisto por medio de concursos de oposición clara e imparcial. La Ley Orgánica de Educación y los Reglamentos tanto de la Ley como del Ejercicio de la Profesión Docente prevén que el ingreso a la docencia se hará mediante concursos de oposición y credenciales, pero con el tiempo esta disposición legal y profesional ha ido perdiendo vigor y seriedad (p.207).

El autor expone dos elementos esenciales, que es un deber evaluar el potencial y capacidad del aspirante para optar al cargo, inclusive estas pruebas deben realizarse por equipos especializados y designados en correspondencia con la normativa legal. Igualmente, destaca que este mecanismo ha decaído en el sentido que ya no es practicado como una normativa. En efecto, es posible que en los ingresos y ascensos actuales ya este procedimiento no se realice por cuestiones políticas-partidistas.

- **Política-Partidista**

La política-partidista en la educación se refiere a la anteposición de los intereses políticos sobre los objetivos del Sistema Educativo Venezolano. En este caso, los entes gubernamentales oficiales tienen la potestad de elegir el equipo que va conformar este sistema, generalmente en un alto porcentaje los cargos supervisores y directivos. En otras palabras, se ingresa o asciende de acuerdo a la doctrina política-partidista de turno dejando a un lado la modalidad descrita en la normativa legal. Al respecto León et al. (2012) señala:

Los supervisores entrevistados opinaron que la función rectora del proceso educativo se ha politizado de tal manera, que la única vía que se reconoce como canal de acceso y ascenso a la jerarquía mayor del sistema educativo, han sido los partidos que han gobernado al país (p.71).

Refiere el mencionado, la ideología política es el único medio para ascender a los cargos mayores de las distintas circunscripciones: planteles, distritos escolares, zona educativa y unidad central. Evidentemente, los supervisores que han ejercido y ejercen esa función como titulares de cargo, lo alcanzaron por tal designación.

En el mismo orden, Gutiérrez (2015) manifestó:

Se ha venido perdiendo la esencia de la formación porque en su gran mayoría se mata la vocación y el verdadero nivel académico de los docentes, lo cual es un grave problema que afronta el sistema educativo en Venezuela, que sin duda afecta la calidad de la misma, pues en vez de tener un sentido pluralista se enfoca en un

adoctrinamiento político y eso lo vemos en los contenidos de los nuevos textos, herramientas y elementos de estudio.

Al hacerse énfasis en estos tres aspectos prioritarios dentro del perfil del supervisor escolar otro elemento importante es los salarios denominado como la principal fuente de ingresos de los trabajadores, en un sentido particular, los docentes, indiferentemente del escalafón en el que se encuentren.

#### ▪ Salarios

Uno de los incentivos importantes para los docentes, es el salario es definido como uno de los beneficios que van a satisfacer sus necesidades básicas como alimentación, vivienda, entre otros. Igualmente, es una muestra simbólica de su labor desempeñada es eficaz. En este sentido, el supervisor encontrándose en el segundo nivel jerárquico este debe recibir un incentivo económico de acuerdo a su escalafón el cual se refiere a sus logros académicos y años de servicio laboral. Tal como lo señala León (2007) el sistema de escalafón debe estar acompañado como un sistema salarial competitivo con otras profesiones, capaz de satisfacer las necesidades fundamentales y básicas para la seguridad social, individual, familiar y profesional del docente.

De allí, el sueldo de acuerdo a la jerarquía desempeñada es sin duda importante para la motivación del supervisor escolar. Sin embargo, uno de los problemas actuales está relacionado con el sueldo salarial ya que los docentes independientemente de su escalafón devengan un sueldo paralelo, igualitario incluso posiblemente menor al que deberían.

Ibarra (s/a) destaca:

Hay múltiples referencias que señalan cómo se ha acudido a un paulatino deterioro del rol de maestro, manifestado de diversas

formas, como el desmejoramiento de los salarios, la alta conflictividad de los contextos educativos, la baja estima de la función desde otras profesiones, el bajo nivel académico de los integrantes (p.2).

Sobre las bases de las ideas expuestas, el salario es un asunto preocupante que debe ser resuelto de carácter urgente. De acuerdo con Gutiérrez (2015) los beneficios económicos del gremio docente, son insuficientes en comparación a los años anteriores y en ello incide la inflación y el bajo poder adquisitivo que existe en el país, en el 2000, el sueldo básico de un docente estaba sobre los 2.800 bolívares y medianamente se podían satisfacer las necesidades, ahora estamos sobre los 5.800 bolívares y eso no alcanza absolutamente para nada, por lo que es muy preocupante. De estas manifestaciones, es una realidad que el bajo salario es un grave problema y debe ser atendida de manera rigurosa. No obstante, los docentes dependen primeramente de los contratos colectivos, por cuanto si el jefe de estado declara que el aumento no incluye el gremio docente, estos deben esperar un nuevo contrato.

Motivado a ello, el MPPE en el periodo escolar del año 2014-2015 ha propuesto un Reglamento de Ingreso y Ascenso en la Profesión Docente, referente a las funciones supervisoras establece que para ejercer las funciones de dirección, subdirección o supervisión es indispensable tener categoría igual o superior a docente III y la aprobación del programa de formación correspondiente. Además los/las docentes que se encuentran clasificados en las categorías de docente, serán reclasificados en la categoría siguiente.

De este modo, si este reglamento se cumple, los docentes, en su defecto los supervisores van a devengar un sueldo acorde a su sistema de

escalafón. Dentro de esta perspectiva, el supervisor cumple una serie de funciones académicas y administrativas que se expondrán a continuación.

#### **2.3.4. Función académica del Supervisor Escolar**

La función académica del supervisor escolar se encuentra enmarcada en la organización, control, orientación y evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje. Está dirigida a la calidad e innovación de la práctica pedagógica de los docentes de aula, coordinadores y directivos. Adicionalmente, esta función a través del acompañamiento pedagógico debe brindar una orientación oportuna sobre los métodos y herramientas para el desarrollo de los proyectos, planes y programas educativos que surgen en función de los estudiantes y en su defecto de las políticas educativas emanadas del nivel central.

Es por ello que, el acompañamiento pedagógico realizado por el supervisor es esencial para el mejoramiento de la práctica de los educadores. En correspondencia con Vezub y Alliaud (2012) “El acompañamiento pedagógico constituye una oportunidad para promover e instalar al interior de las escuelas y de los institutos de formación espacios de aprendizaje colectivos y revisión de sus prácticas” (p.29). En la medida que, el supervisor realice el acompañamiento pedagógico al personal que lidera, les motivará a mejorar el proceso de enseñanza incluso los motivara a ser autoevaluadores de su propio trabajo.

Por otra parte, la Dirección General de Supervisión Educativa (2008) en el método interactivo pedagógico integral menciona que en el acompañamiento pedagógico el supervisor debe:

- Generar un clima de respeto y comunicación en función de asesorar y orientar la práctica pedagógica del docente y la didáctica centrada en los procesos.

- Propiciar un proceso de reflexión junto al docente de su práctica pedagógica y su vinculación con el colectivo institucional y comunitario.
- Potenciar el desarrollo de los valores en su práctica pedagógica.
- Valorar el desempeño de sus funciones respetando sus habilidades, actitudes, conocimientos, experiencias y saberes (p.13).

En relación a lo descrito, el supervisor escolar debe basar este acompañamiento en propiciar en primer lugar ambientes de aprendizaje agradables, espacios de interacción y comunicación, motivar a su equipo a mantener una actualización continua sobre los retos y desafíos que enfrenta cada día, interpretar y hacer uso de los distintos conocimientos a través de las tecnologías de la comunicación y la información, ofrecer orientación profesional sobre conocimientos, políticas, cultura organizacional y formas de hacer e innovar en lo posible para lograr los objetivos aun en condiciones adversas.

### **2.3.5. Función administrativa del Supervisor Escolar**

La supervisión en la función administrativa es uno de los procesos más importantes para el alcance de las metas planeadas. De este modo, siendo el supervisor el funcionario público responsable de tan meritoria labor y además el enlace entre la escuela y las autoridades administrativas, este debe ejecutar una gestión que asegure la eficiencia y buen funcionamiento de los centros educativos. Al respecto la Dirección General de Supervisión Educativa (2008) en el apartado el perfil del docente con función supervisora señala que el supervisor debe poseer las siguientes competencias técnicas administrativas:

1. Conocimientos de los principales documentos legales que rigen el Sistema Educativo Bolivariano.

2. Dominio de los procedimientos administrativos establecidos en el Sistema Educativo Bolivariano.
3. Habilidades y destrezas para la aplicación en la práctica supervisora de los métodos, técnicas e instrumentos de supervisión.
4. Habilidad para recabar, analizar, sistematizar y producir información sobre los diferentes datos estadísticos relacionados con la supervisión educativa.
5. Habilidades y destrezas para supervisar la praxis pedagógica del docente (p.9-10)

Estas competencias revelan que el supervisor escolar tiene bajo su responsabilidad administrar todo cuanto se relaciona con la escuela y para lograrlo este debe aplicar los componentes de todo proceso administrativo, tienen como objetivo fundamental optimizar la utilización de los recursos materiales, económicos, tecnológicos y humanos disponibles. Se trata de diseñar, aplicar los métodos y contribuir al alcance de los objetivos previstos.

Carpio (2006) señala que los componentes a llevar a cabo para una supervisión satisfactoria son:

- a. La previsión: determina los objetivos, la investigación de medios y las alternativas, que establecen la comunicación entre los medios y los fines propuestos.
- b. La planeación: cuenta con las políticas, que son los principios marcados para dirigir las acciones, los procedimientos, los programas que fijan los tiempos requeridos y por último los presupuestos.
- c. La organización: a través de las jerarquías que fijan la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel, las funciones y las obligaciones.

d. La integración: este elemento comprende personas y materiales. La integración administrativa de personas contiene: 1) La selección, que aplica técnicas para encontrar y escoger las personas necesarias y apropiadas para cada actividad 2) El adiestramiento, que selecciona la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se integren bien y rápidamente. Y 3) El desarrollo, que trata a todo elemento como una persona que busca progresar y mejorar, siendo ello, uno de los objetivos más importantes de la empresa. La integración administrativa de materiales cumple 5 funciones: operaciones técnicas o productivas son las que se realizan bajo las normas técnicas correspondientes, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones de seguridad, operaciones de contabilidad o de registro.

e. La dirección: impulsa, coordina y vigila las acciones de cada miembro y cada grupo de la empresa.

f. El control: establece los sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados (p.116).

Un buen supervisor debe llevar acabo cada uno de estos componentes estos se encuentran íntimamente interrelacionados. En primer lugar, la planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades a fin de alcanzar lo previsto. En segundo lugar, la organización de los actores de acuerdo a su perfil va generar un proceso de ejecución óptimo. En tercer lugar, la dirección relacionada con el liderazgo y clima organizacional va generar una comunicación fluida y amena entre el personal y finalmente el control es el que va comprobar que el diseño se implementó de tal manera que se alcanzaron los objetivos previstos.

De igual manera, Álvarez (2001) citado en Castro y Romero (2011) destacan los siguientes componentes de todo proceso administrativo:

La planificación: es un sustituto de la buena suerte o el azar, puesto que permite establecer anticipaciones al futuro a través de la previsión y preparación en forma sistemática y evitar al máximo la improvisación como práctica en el ejercicio de la función directiva. La organización: comprende el diseño de las líneas de acción a seguir para la consecución de los objetivos trazados en la planificación. La coordinación: implica la sincronización y unificación de acciones de los diferentes sectores que integran la organización escolar. Ejecución: es pertinente destacar las provisiones correspondientes a los recursos humanos, materiales y financieros. Finalmente, se realiza la toma de decisiones. El control: constituye la forma a través de la cual se verifica si se han cumplido las metas y objetos trazados en la planificación (pp.190-191).

De acuerdo con los autores, los componentes son los que le van a permitir al supervisor realizar una labor eficiente en correspondencia con la gestión emanada de las autoridades administrativas. Partiendo de la planificación se dará continuación a los demás. Sin embargo, para lograrlo es necesario que el supervisor conforme un equipo organizado con su personal pues es un hecho que dentro de la función administrativa se ejecutan multiplicidad de tareas, exigencias emanadas del MPPE, implantación de políticas educativas, proyectos y programas en función de los problemas generados en cada centro educativo y entrega de recaudos de carácter obligatorio y en ocasiones sin previo aviso. Dentro de las más resaltantes se pueden mencionar: matrícula escolar de los estudiantes, matrícula del personal docente, coordinador, directivos, obreros, asistencia, egresos e ingresos al centro educativo, organigramas, entre otros.

- **Equipos de trabajo**

Ante numerosas responsabilidades lideradas por el supervisor, la consolidación de un equipo va permitir que el trabajo se realice de manera organizada y coherente. Esta idea surge de la premisa, entre más personas colaboren el resultado de las cosas es más eficiente y grato. Como lo señala Martínez (2012) "En un ambiente de trabajo, los resultados obtenidos casi nunca se deben a la capacidad de un solo individuo. Las acciones de todos, la dirección adecuada y la influencia del ambiente de trabajo serán decisivas a la hora de ser productivos" (p.208).

Es preciso destacar que, el supervisor escolar necesita de un equipo organizado para el desarrollo óptimo de sus funciones, esta conformación supone una gran ventaja, en primer lugar, el alcance de las metas que se trazan y las múltiples responsabilidades son compartidas por todos los que forman el grupo de trabajo y en segundo lugar, las buenas relaciones interpersonales dentro del grupo van a condicionar de manera efectiva el clima organizacional. En este sentido, Hayes (2003) "El equipo como conjunto fomenta e introduce ideas y opiniones positivas entre sus miembros para que trabajen de forma eficiente en la organización. Al trabajar unidos, el equipo es más eficaz que si esas mismas personas trabajaran individualmente" (p.6).

Llama la atención, que ambos autores manifiestan una opinión similar sobre el trabajo en equipo. De allí, desde el punto de vista educativo es menester destacar que si los centros aplican esta modalidad, el proceso de supervisión realizada por el supervisor será eficiente. Motivado a que, delegará funciones a los mismos de acuerdo al perfil y tendrá una disponibilidad de tiempo adecuada para cumplir la otra importante labor académica, que sin duda es la que optimiza la calidad de la educación impartida paralelamente a los profesionales y estudiantes.

### ▪ **Comunicación**

Una de las habilidades indispensables que debe tener el supervisor escolar es la comunicación la cual consiste no solo en transmitir una amplia variedad de mensajes sino favorece el intercambio de pensamientos, opiniones, conocimientos y emociones con el equipo de trabajo a fin de alcanzar los objetivos comunes. Tal como lo señala Parra, Rojas y Arapé (2008)

Para las organizaciones, la comunicación viene a representar un proceso de particular interés porque proporciona los medios para transmitir información vital que se requiere para la realización de las actividades combinadas y para lograr, a través de diferentes canales, las metas propuestas (p.22).

En este orden de ideas, la comunicación es el medio decisivo que va facilitar el desarrollo óptimo de las labores desempeñadas por cada uno de los trabajadores inclusive resulta ineludible para la solución de problemas, coordinación, eficiencia laboral y fortalecimiento de las relaciones interpersonales, mientras mejor comunicación exista, mejores relaciones se establecen y para lograrlo el supervisor debe contar con ciertas habilidades comunicativas tales como:

- Habilidad para saber escuchar
- Habilidad para dar instrucciones
- Habilidad para expresar una queja
- Habilidad para expresar aliento
- Habilidad para prepararse para una conversación tensa
- Habilidad para inducir a un ejecutivo (López, 2012)

De acuerdo con el autor citado, el supervisor escolar debe poseer esta serie de habilidades comunicativas para garantizar las relaciones

interpersonales donde la convivencia y el clima organizacional armónico predominen en cada espacio de trabajo. Aunado a ello, debe dirigirse a su personal con respeto, fluidez, flexibilidad, empatía y propiciar estrategias significativas. De acuerdo con García (s/a) “una relación interpersonal satisfactoria depende de si nosotros y nuestros interlocutores estamos psicológicamente cómodos con el grado en el que nos ayudamos a satisfacer a nuestras necesidades (p.10).

Sobre la base de lo expuesto, la comunicación que tenga el supervisor escolar con su equipo de trabajo va repercutir en gran medida en la eficiencia de las prácticas realizadas. De igual manera es ineludible para el intercambio de opiniones, ideas, conocimientos, intereses y orientaciones en la organización escolar.

Es importante que tanto el supervisor escolar como los demás actores educativos muestren afecto por la labor desempeñada por sus compañeros, escuchen las diferentes posiciones, se coloquen en el lugar del otro, compartan los objetivos comunes y asuman con responsabilidad y compromiso cada una de las tareas que su labor exige. Estas acciones requieren a su vez, motivación.

Para efectos de la presente investigación, se estudió el rol del supervisor para la reflexión sobre la función académica y administrativa en los centros educativos rurales correspondientes a los diferentes niveles del sistema educativo y se explican a continuación.

### **2.3.6. Educación Formal**

La educación formal se desarrolla en una organización institucionalizada y está basada en la adquisición de valores y conocimientos. Al respecto García, Ruiz y García (2009) la educación formal es “todo aquel proceso de enseñanza-aprendizaje que está fuertemente

planificado, sistematizado y jerarquizado, dirigido a la consolidación de conocimientos, destrezas y competencias básicas, que se desarrolla en centros organizados específicamente para ello y que suele acometerse en las primeras etapas vitales” (p.158).

Dentro de esta perspectiva, la educación formal se ha caracterizado por un sistema organizado. (Molina 2000) citado en García, Ruiz y García (2009) señala las siguientes características:

- Están ubicadas en un espacio específicamente para ello.
- Atienden de forma predominantemente grupal a los educandos.
- Actúan dentro de unos límites temporales determinados y fijados por instancias superiores.
- Tienen definidos de forma clara los roles de cada uno de los participantes.
- Deben dar respuesta al logro de unos objetivos previa y claramente sistematizados y secuenciados.
- Evalúan los aprendizajes y dotan de titulaciones con proyección social (p.160).

En Venezuela la educación formal se desarrolla desde el Sistema Educativo Venezolano, se refiere a un conjunto de instituciones educativas formales: escuelas, institutos, centros y universidades que se integran por medio de relaciones de intercambio. (Green, 1980) citado en León (2012). Este escenario formal, se organiza de acuerdo a la normativa legal del estado venezolano.

En concordancia con La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, en el artículo 25 de la (Ley Orgánica de Educación, 2009) el sistema educativo organiza la educación formal en “El subsistema de educación básica, integrado por los niveles de educación inicial, educación

primaria y educación media y el subsistema de educación universitaria comprende los niveles de pregrado y postgrado universitarios”.

De acuerdo con esta organización, en la presente investigación se estudiará el rol del supervisor en el subsistema de educación básica.

#### **2.3.6.1. Educación Inicial**

La educación inicial va dirigida a la formación en los primeros años de vida. En esta etapa los niños y las niñas consolidan el desarrollo de habilidades y destrezas. De acuerdo con el Ministerio del Poder Popular para la Educación (Currículo de Educación Inicial, 2005) se concibe como una etapa de atención integral al niño y a la niña, desde su gestación hasta cumplir los 6 años. Comprende dos niveles: maternal de 0 a 3 años y preescolar de 4 a 6 años.

Este nivel tiene como finalidad:

- Contribuir al aprendizaje y al desarrollo integral de niños y niñas desde su gestación a los 6 años o su ingreso a la Educación Básica, como sujetos de derechos y garantías, en función de sus intereses, sus potencialidades y el contexto social y cultural en el cual se desenvuelven.
- Formar niños y niñas, sanos (as), participativos (as), creativos (as), espontáneos(as), capaces de pensar por sí mismos(as), de tomar decisiones, de resolver problemas y de desenvolverse armoniosamente en diferentes contextos. Con valores de identidad personal, cultural, local y nacional, de respeto y cuidado del entorno, de amor por el trabajo, de libertad, de justicia, de honestidad, de comprensión, de tolerancia y convivencia (pp.50-51).

En este orden, la educación inicial es la que le va brindar al niño y a la niña la posibilidad de socializarse, participar con el entorno, desarrollar su personalidad a través de la experimentación y creación, y transformar a la sociedad en la que viven y se desarrollan. Representa una etapa importante e imprescindible en la vida de los educandos puesto que a través de ella, se va generar un ambiente seguro para dar continuidad a los estudios posteriores.

#### **2.3.6.2. Educación primaria**

La educación primaria es la continuación de la educación inicial. Este nivel comprende 6 grados. De acuerdo con el Ministerio del Poder Popular para la Educación, (Currículo del Subsistema de Educación Primaria Bolivariana, 2007a)

Garantiza la formación integral de los niños y las niñas de los seis (6) hasta los doce (12) años de edad o hasta su ingreso al subsistema siguiente: teniendo como finalidad formar niños y niñas, activos, reflexivos, críticos e independientes, con elevado interés por la actividad científica, humanística y artística; con un desarrollo de la comprensión, confrontación y verificación de su realidad por sí mismos y sí mismas; con una conciencia que les permita aprender desde el entorno y ser cada vez más participativos, protagónicos y corresponsables en su actuación en la escuela y la comunidad (p.12.).

Lo anteriormente señalado, destaca que el nivel de educación primaria es fundamental para que el niño y la niña adquieran nuevos conocimientos en las diversas áreas de aprendizaje como lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, cultura, historia, geografía arte, entre otras. Por otra parte, les permitirá fortalecer valores como la responsabilidad, amor, amistad,

convivencia, tolerancia. Para ello, es necesario que los docentes y familia motiven a los mismos a través de su ejemplo y de un proceso de enseñanza-aprendizaje significativo.

### **2.3.6.3. Educación Media General**

La educación media general constituye la previa formación a la educación universitaria con una duración de cinco años. Esta etapa centra su atención en la formación integral de la adolescencia y la juventud, entre los 12 y 19 años aproximadamente. Ministerio del Poder Popular para la Educación (Subsistema de Educación Secundaria Bolivariana. Liceos Bolivarianos: Currículo, 2007:8b).

Dentro de los objetivos más resaltantes se destacan:

- Formar al y la adolescente y joven con conciencia histórica e identidad venezolana, potencialidades y habilidades para el pensamiento crítico, cooperador, reflexivo y liberador, que le permita a través de la investigación, contribuir a la solución de problemas de la comunidad, local, regional y nacional, de manera corresponsable y solidaria.
- Articular al y la adolescente y joven con el sistema de producción y bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas, fortalecer el bien común, y los diversos tipos de propiedad, a través de la ejecución de proyectos educativos sustentables con pertinencia sociocultural que fortalezcan la economía social (p.11-12).

Siendo este, el último nivel obligatorio, los objetivos descritos están vinculados con el subsistema de educación universitaria. Es por ello, que este nivel es preparatorio para la posterior continuidad en la formación

profesional de los jóvenes, este período les permitirá definir su proyecto de vida.

Finalmente, podemos ver que el subsistema de educación básica dividido en los respectivos niveles anteriormente señalados establece una serie de objetivos y se encuentra organizado de acuerdo a las edades, necesidades y potencialidades de los estudiantes. Por tanto, es tarea de los docentes implementar métodos para alcanzar la consolidación de los mismos.

### **2.3.7. Educación Rural**

La educación rural es aquella que se imparte en una geografía lejana de lo urbano. Está centrada principalmente en que los estudiantes, valoren, desarrollen y lleven a la práctica los conocimientos adquiridos en la escuela. Al respecto La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, en el artículo 29 de la (Ley Orgánica de Educación, 2009)

La educación rural está dirigida al logro de la formación integral de los ciudadanos y las ciudadanas en sus contextos geográficos; así mismo está orientada por valores de identidad local, regional y nacional para propiciar mediante su participación protagónica, el arraigo a su hábitat mediante el desarrollo de habilidades y destrezas de acuerdo con las necesidades de la comunidad en el marco del desarrollo endógeno (p.27).

Por otra parte, según las Orientaciones Pedagógicas del año escolar 2014-2015 específicamente en las líneas de investigación y formación señalan que “La educación rural esta llamada a responder a las exigencias socioculturales del campo venezolano y al desarrollo productivo del país. Esta educación brega con la superposición de lógicas urbanas aun en los medios rurales” (p.8).

La educación rural debe contribuir a que el educando se apropie de su medio, aplique sus métodos científicos para una posterior producción. Además de ello, debe adaptar los lineamientos emanados desde el nivel central del MPPE al contexto. Pues una de sus tareas prioritarias es que también debe abordar aspectos que se desarrollan en la educación urbana.

Sin embargo, esta modalidad de educación presenta limitaciones posiblemente por las condiciones geográficas: lejanía entre las instituciones educativas, acceso tardío a la información enviada por las jerarquías superiores. De acuerdo con la (Unesco, 2004:8) citado en (Acevedo, s/a) las zonas rurales fuera de presentar limitaciones también muestran problemas como los siguientes:

- Poca participación de los padres de familia en los asuntos educativos de sus hijos.
- Escasa valoración de la educación formal por los padres.
- Alto índice demográfico.
- Profesores que no trabajan en el campo.
- Baja remuneración de los profesores.
- Profesores desmotivados.
- Profesores mal preparados.
- Pedagogía mal aplicada.
- Error al definir el ámbito rural, considerado como homogéneo.
- Gobierno local de exclusiva atención a lo urbano.
- Escaso seguimiento a los programas de desarrollo.
- Percepción de que la agricultura es una ocupación de segunda categoría.

- Tecnología pobre y escasa.
- Vías de transportes insuficientes y de mala calidad (p.8).

Atendiendo lo anteriormente descrito, para la educación rural es un reto articularse de manera homogénea a la educación urbana. Esto en consecuencia, implica que el proceso de supervisión en la multiplicidad de tareas que ejerce debe realizar un tipo de gestión organizada para lograr las metas institucionales.

De igual modo, es indispensable que los supervisores siendo los responsables de tan importante proceso, cuenten con recursos de actualización en su trabajo y al mismo tiempo busquen soluciones ante los desafíos emergidos en este medio.

#### **2.4. Bases legales**

La supervisión educativa tiene una serie de lineamientos y fundamentos regidos por los basamentos legales contemplados en La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela CRBV (1999), Ministerio del Poder Popular para la Educación LOE (2009), RGLOE (2003), REPD (2012). La supervisión educativa se encuentra definida en las siguientes normativas jurídicas:

En la Ley Orgánica de Educación (2009), en el artículo 43 la define como: “un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo”. En este apartado la supervisión educativa es presentada como un aspecto importante e inherente en el proceso educativo. Por tanto, debe ser desarrollada en cada uno de los niveles y modalidades desplegando acciones de planificación, control y

evaluación, que coadyuven en la integración de los distintos escenarios educativos.

En el mismo orden, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003), en el artículo 150 esta descrita como:

Una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, garantiza el logro de los fines previstos en la Constitución, en la Ley Orgánica de Educación y demás instrumentos normativos en materia educativa, así como la correcta aplicación de las políticas del Estado venezolano para el sector de educación.

Dentro de esta perspectiva, la supervisión educativa es una función que debe cumplir lo prescrito en la normativa legal y jurídica vigente asimismo debe estar inmersa en cada uno de los lineamientos emanados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación MPPE.

Por consiguiente, esta se encuentra regida por con una serie de objetivos que deben ser alcanzados en cada uno de los niveles y modalidades del Sistema Educativo, se encuentran establecidos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) específicamente en el artículo 154 entre los más resaltantes se pueden mencionar:

- Conocer en forma permanente y actualizada las condiciones en las que se desarrolla el proceso educativo e impartir las orientaciones pertinentes para el mejoramiento de la calidad de la educación y del funcionamiento de los servicios educativos.
- Suministrar orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal al personal en servicio;

- El primer nivel jerárquico. Supervisión de los Planteles Educativos Privados y Públicos: será ejercida por su personal directivo y por otros funcionarios de jerarquía superior a la de los docentes de aula.
- El segundo nivel jerárquico. Supervisión de los Distritos Escolares: éste es dirigido por el Supervisor Jefe del distrito escolar y por los supervisores del sector. Esta supervisión engloba todos los planteles, centros, comunidades educativas, funcionarios docentes, cátedras y servicios educativos que existan en el ámbito de su competencia. En este orden, el Supervisor Municipal ejerce su función supervisora la cual está dirigida a todos los actores que hacen vida en las instituciones educativas.
- El tercer nivel jerárquico. Supervisión de las Zonas Educativas: corresponde al Supervisor Jefe de la Zona Educativa y la división y Coordinación de los Distritos Escolares. Es por eso, que son las zonas educativas del país, las encargadas de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar los planes, orientaciones y programas en todas las entidades educativas. Esto, se lleva a cabo a través de la División de Coordinación de los Distritos Escolares y obviamente, de los sectores escolares.
- El cuarto nivel jerárquico. Supervisión de las Unidades Centrales: esta circunscripción se refiere a las Unidades Centrales de los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo Venezolano. Esta función se encuentra basada en la gestión de los planes y programas y Supervisión Educativa Nacional.

Desde esta perspectiva general, cada jerarquía realiza el procedimiento de supervisión en correspondencia con sus planes de trabajo previamente planificados. Cabe considerar, por otra parte, que la organización de la Supervisión Educativa en el Estado Mérida corresponde a la Zona Educativa

N°14 adscrita al Viceministro de Asuntos Educativos. A esta le corresponde velar por el cumplimiento de la gestión educativa que demanda el Ministerio Popular para la Educación MPPE. Luego, son los distritos escolares, estos se encuentran distribuidos en 06. El distrito escolar que se tomó para el presente estudio fue el distrito escolar N° 02 correspondiente al Municipio Rangel, se divide en dos: Cardenal Quintero y Pueblo Llano. Este último municipio fue seleccionado para el objeto de estudio.

Si bien es sabida, la supervisión educativa en cada nivel jerárquico es ejercida por los supervisores, son las autoridades encargadas de garantizar la ejecución, control y evaluación de los planes y programas diseñados por el estado en materia educativa. De acuerdo con el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003) específicamente en el artículo 165 señala que para optar al cargo de supervisor deben cumplir lo siguiente:

Los aspirantes deberán participar en los concursos de méritos o de méritos y oposición. Para ejercer la función supervisora, los aspirantes deberán reunir los siguientes requisitos:

1. Poseer título docente de educación superior y haber ejercido cargos directivos de planteles por un lapso no menor de tres (3) años, cuando se trate del segundo nivel jerárquico.
2. Haber ejercido las funciones de supervisión por un mínimo de tres (3) años en el nivel jerárquico inmediato inferior para el cual aspiren, cuando se trate del tercero y cuarto nivel jerárquico.

De igual modo, en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2012) descrito en el artículo 165 para ingresar a la tercera jerarquía de Docente Directivo y de Supervisión se requiere:

1. Ser venezolano.
2. Ganar el concurso correspondiente.

3. Tener dedicación a Tiempo integral o a Tiempo Completo, según corresponda.
4. Haber aprobado el curso de cuarto nivel relativo a la naturaleza, funciones y atribuciones del cargo al cual va a optar.
5. Poseer por lo menos la categoría docente. Para el cargo de supervisor: Docente V.

Una vez que los supervisores sean asignados de acuerdo a la normativa anteriormente señalada, en el artículo 167 son deberes y atribuciones de los supervisores:

- Cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación.
- Cumplir con los cometidos que se les asigna según el nivel y la jerarquía donde ejerzan los cargos y con las demás que le correspondan conforme al ordenamiento jurídico.
- Impartir las orientaciones pertinentes que propendan al mejoramiento de la calidad de la enseñanza y al buen funcionamiento de los planteles, centros, cátedras y servicios educativos.
- Participar en la organización y reorganización de los planteles, centros, cátedras y servicios educativos.
- Fomentar el apoyo moral y material de la comunidad a favor de la acción educativa.
- Abrir averiguaciones administrativas e instruir los expedientes que les correspondan, según su nivel jerárquico, de acuerdo con las normas legales pertinentes.
- Proponer a la autoridad jerárquica competente o al nivel inmediato superior de supervisión, las medidas que consideren convenientes para subsanar las irregularidades de las cuales tengan conocimiento,

cuando su solución no les correspondan en razón de su competencia.

Los supervisores son los garantes de que el proceso de supervisión se lleve a cabo de manera óptima. Es responsabilidad de ellos, planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar cada uno de los aspectos que se realizan en las cuatro jerarquías que comprende la organización de la supervisión educativa. Aunado a ello, estos funcionarios públicos deben adueñarse de la concepción que depende de su gestión se logrará el buen funcionamiento de la administración educativa.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Capítulo III

### 3.1 Marco Metodológico

#### 3.1.1. Tipo de Investigación

El presente estudio tiene como finalidad estudiar el rol del supervisor para la reflexión sobre la función académica y administrativa en los centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano del Estado Mérida.

Se consideró pertinente por la naturaleza del estudio utilizar la investigación cualitativa definida como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas, y la conducta observable”. Taylor y Bogan, 1986 citado en (Rodríguez, Gil y García, 1999: 33). De igual manera, los autores destacan para esta investigación la siguiente característica:

Es inductiva: los investigadores siguen un diseño flexible, que busca comprender los ejes que orientan el comportamiento. El investigador ve el escenario y a las personas desde una perspectiva holística, no son reducidas a variables sino son considerados como un todo. Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencias de ellas mismas. Es por esto que, no es necesario realizar hipótesis, por cuanto los datos se obtienen de forma natural en el escenario objeto de estudio.

#### 3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo emergente, empieza a realizarse de tal forma que el foco de interés podrá ampliarse, reducirse o cambiarse. En este sentido, se estudiará el rol del supervisor en los centros educativos rurales mediante el método cualitativo de la fenomenología el cual consiste en “describir el significado de la experiencia desde la perspectiva de

quienes la han vivido” (Albert, 2007:211). Por esta razón, el investigador debe omitir sus opiniones mientras realiza el estudio y debe centrarse solo en las opiniones de la persona entrevistada.

### **3.1.3. Participantes**

La selección de los participantes se realiza de la totalidad de sujetos que se encuentran en el universo de la investigación, siendo estos “una muestra seleccionada, no aleatoria, ya que el investigador procura por una muestra que concierne más a los propósitos específicos de la investigación” Fraenkel y Wallen (1996). En el presente estudio los participantes están conformados por 09 docentes específicamente: 05 docentes de aula, 02 directivos, 01 coordinador institucional y 01 supervisor municipal.

#### **3.1.3.1. Criterio de la selección de los participantes**

El procedimiento de la elección de los participantes se realizó seleccionando docentes activos de varias instituciones educativas rurales adscritos al subsistema de educación básica, integrado por los distintos niveles del Sistema Educativo: inicial, primaria, media general. Por otro lado, por el supervisor municipal adscrito al segundo nivel jerárquico de la supervisión de los distritos escolares.

#### **3.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas son los medios utilizados para el procesamiento de recolección de datos. Para llevar a cabo el presente estudio fue necesario utilizar como técnica la entrevista definida por Tamayo (1999) como “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales” (p.123). Para recabar los datos, se aplicó específicamente la entrevista no estructurada o informal. Al respecto Elliot (2000) destaca

En la entrevista no estructurada, el entrevistado tiene la iniciativa respecto a los temas y cuestiones de interés. Cuando suscita un tema o cuestión, el entrevistador puede pedirle que amplíe, explique o aclare determinados aspectos. Un procedimiento útil para ayudar al entrevistado a suscitar cuestiones y temas consiste en que el entrevistador reproduzca una grabación de la situación (p.100).

Sumado a lo expuesto, este tipo de entrevista es pertinente en cuanto para la recolección de información sobre el rol del supervisor en los centros rurales y supone una ventaja ya que, a pesar de no tener una guía de preguntas, se orienta por los objetivos previstos y el investigador puede encontrar nuevos elementos de interés a lo largo de la misma.

Como instrumento para la recolección de datos, se utilizó el grabador de un dispositivo móvil de Apple, iPhone 5s. De acuerdo con Arias (2006) “tanto la entrevista estructurada como la no estructurada pueden emplear instrumentos tales como el grabador y la cámara de video” (p.74). Se seleccionó este instrumento porque permite que la información se encuentre sin alteraciones al momento de analizarla.

En términos generales, a través de esta técnica e instrumento se recolectarán los datos que permitirán el alcance de los objetivos de la presente investigación.

### **3.1.5. Tratamiento y análisis de los datos**

Una vez recabada la información producto de las entrevistas no estructuradas realizadas a los entrevistados, se prosiguió al análisis de contenidos definido por Mckernan (1999)

El análisis de contenido se ocupa de investigar sobre el significado profundo y la estructura de un mensaje o comunicación. El mensaje puede estar contenido en un documento escrito, una emisión en los

medios de comunicación, una película, un video o en la conducta humana real observada. La meta es desvelar asuntos, conceptos e indicadores ocultos del contenido del mensaje (p.9).

Vale la pena significar que a través de este análisis se desarrollará el estudio sobre el rol del supervisor en los centros educativos rurales. De igual modo, sobre la base del autor citado, los datos fueron categorizados a partir de los temas afines desplegados y agrupados independientemente en cada entrevista de acuerdo a los temas emergentes.

#### **3.1.5.1 Codificación y categorización de la información**

Con el fin de facilitar la lectura y análisis de cada una de las entrevistas se prosiguió a realizar la transcripción y codificar la información suministrada. Al respecto Coffey y Aukinson (2005)

En la práctica se puede pensar la codificación como una gama de enfoques que ayudan a la organización, recuperación e interpretación de los datos. Es esencialmente un proceso de hacer índices de los textos de los datos, bien sea que vengan en forma de notas de campo, transcripción de entrevistas u otros documentos. A los datos se los reduce a las clases y categorías de equivalencia (pp.47-48).

Seguidamente, una vez codificados los datos se logró realizar una revisión general de todos los datos obteniendo una visión más amplia que permitió establecer el proceso de categorización. Categorizar es clasificar, codificar o conceptualizar mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática. (Martínez, 2006).

Se determinaron los ejes temáticos afines en cada entrevista. Luego, el proceso de categorización. Finalmente con la información contenida en cada

categoría, se distribuyeron los descriptores. Es menester señalar que la identificación personal de cada entrevistado será a través de un código para resguardar su identidad.

La siguiente tabla expone la codificación empleada:

Tabla 2:

Codificación de la Información

| PARTICIPANTE | TÉCNICA | EJE TEMÁTICO | LEYENDA   |
|--------------|---------|--------------|---|
| DA01         | ENT01   | ASE          | Docente de Aula 01, Entrevista 01, Aspectos de la Supervisión Educativa.                            |
| DD01         | ENT01   | PSE          | Docente Directivo 01, Entrevista 01, Proceso de la Supervisión Educativa.                           |
| DC01         | ENT01   | PDFSE        | Docente Coordinador 01, Entrevista 01, Perspectiva docente de las funciones de Supervisión Escolar. |
| DS           | ENT01   |              | Docente Supervisor 01, Entrevista 01.   |

**Nota:** La tabla descrita explica la codificación de la información (nomenclatura). En la primera columna se reflejan los códigos asignados a los participantes: docente de aula, docente directivo, docente coordinador y supervisor. De igual modo, en la segunda la técnica utilizada. En la tercera columna los ejes descriptores emergidos: aspectos de la supervisión educativa, procesos de la supervisión educativa, perspectivas docentes de las funciones del supervisor escolar y por último la leyenda.

## Capítulo IV

### 4.1 Análisis de Resultados

En los últimos años, la supervisión se ha considerado como uno de los procesos determinantes en el mejoramiento y buen funcionamiento de los centros educativos. No obstante, los estudios cualitativos sobre esta temática han sido escasos y se evidencia ausencia de herramientas significativas en el orden práctico y teórico por parte del supervisor escolar.

Por tal razón, con el presente estudio se estudiar el rol del supervisor en los centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano del Estado Mérida a través de las narraciones de docentes de aula, directivos, coordinador institucional y supervisor adscritos al MPPE. A partir de allí, se obtuvo respuesta a las siguientes interrogantes que motivaron la presente investigación:

¿Cómo es el rol del supervisor en los centros educativos rurales del municipio Pueblo Llano del estado Mérida?

¿Cómo es el perfil del supervisor escolar desde los procesos administrativos en los centros educativos rurales?

¿Cuáles son las funciones de la supervisión educativa en los centros educativos rurales?

¿Cuáles son las características de las funciones del supervisor escolar desde la perspectiva de los docentes?

La investigación es cualitativa, apoyada con el método de la fenomenología. Participaron voluntariamente 05 docentes de aula, 02 directivos, 01 docente coordinador, 01 supervisor municipal. Como técnica de recolección de datos, se utilizó la entrevista no estructurada y como instrumento el grabador de un dispositivo móvil de Apple, iPhone 5s.

En el mismo orden, para la transcripción de los datos se utilizó una aplicación de Apple, denominada Dragon Dictation es una aplicación de reconocimiento de voz, que permite dictar y transcribir la nota de voz al mismo tiempo que la reproduce. De hecho, según teorías es hasta cinco (5) veces más rápido que escribir con el teclado. Una vez transcritos los datos y planteados los 3 ejes temáticos del estudio se prosiguió a codificar las categorías y descriptores tal como se presenta a continuación:

### Estructura de Análisis de Contenido

| Eje temático   | Categorías   | Descriptores  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>1. Aspectos de la supervisión educativa</li></ul>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>1.1. Perfil del Supervisor</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>1.1.1. Formación Académica</li><li>1.1.2. Ausencia de concurso de méritos y oposición</li><li>1.1.3. Política-Partidista</li><li>1.1.4. Bajos salarios</li></ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>2. Proceso de la supervisión educativa</li></ul>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>2.1. Función académica</li><li>2.2. Función administrativa</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>2.1.1. Desasistencia en el acompañamiento pedagógico</li><li>2.2.1. Exceso de gestión administrativa</li><li>2.2.2. Necesidad de un equipo conformado de supervisores</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>3. Perspectivas docentes de las funciones del supervisor escolar</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>3.1. Influencia en la praxis del docente</li></ul>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>3.1.1. Falta de comunicación</li><li>3.1.2. Desmotivación</li><li>3.1.3. Improvisación en la planificación</li><li>3.1.4. Carencia de medios de transporte</li></ul>            |

## 1.1. Perfil del Supervisor

Para los participantes seleccionados en el presente estudio: docentes de aula, directivos y en su defecto el supervisor. El perfil del supervisor es sin duda imprescindible para la orientación, apoyo, seguimiento y evaluación del desempeño docente. De este modo, dentro de esta categoría emergieron los siguientes descriptores: formación académica, ausencia de concurso de méritos y oposición, politización y baja remuneración económica.

### 1.1.1. Formación académica

La formación académica es un proceso de adquisición de conocimientos que permitirán al hombre desarrollarse de manera íntegra, resolver problemas e innovar de acuerdo al ámbito por el cual ha sido preparado en correspondencia con sus potencialidades, habilidades y destrezas. Por tanto, la formación académica del supervisor en este caso, es para las participantes del estudio uno de los aspectos más importantes para el éxito en sus labores. Sin embargo, ellas muestran preocupación en tanto que el supervisor no posee la formación académica en todos los niveles del subsistema de educación básica según lo narrado:

*...el supervisor no está preparado para hacer este tipo de trabajo ya que el especialista en educación física y por lo tanto mi trabajo él lo desconoce...su perfil no responde a su cargo (DA03ENT03ASE),...yo soy de inicial y el supervisor es especialista en educación física, no sabe cómo planifico mucho menos si está mal o bien (DA04ENT04ASE).*

*Hay un desfase entre lo que se está manejando en el ministerio y lo que está exigiendo el supervisor y es porque no está formado para el nivel de media general (DA05ENT05ASE). Yo considero que el supervisor tiene la formación académica, no en un 100% o en un*

*1000% pero si la tiene, lo que no tiene es tiempo de supervisar (DC01ENT01ASE).*

Esta situación ha generado preocupación a los docentes de aula pues expresan claramente que el supervisor no tiene la formación académica acorde con el nivel que ellos desempeñan y no pueden ser acompañados; mucho menos ser evaluados. Mientras que, el coordinador institucional narra que posee formación académica en su mayoría pero este no tiene tiempo de cumplir su labor.

Por otra parte, un participante docente de aula y un participante directivo narran la importancia de la formación académica del supervisor en correspondencia con la normativa legal y jurídica vigente:

*...eso lo establece la ley para optar a un cargo de director o supervisor tiene que tener estudios de cuarto nivel (DA05ENT05ASE),...el supervisor debe ser una persona que tenga más de 10 años de servicio, no administrativo sino también un servicio en aula. (DA02ENT02ASE),...hace falta una formación académica para esto, hace falta tener conocimientos teóricos para abordar toda la gestión de manera correcta y exactamente en el área de la que es responsable, porque si no el trabajo queda a mitad...y se clama a gritos al ministerio de educación la preparación del personal docente con sus años de servicio y una preparación adecuada para que asuma el cargo de supervisor, director como enlace (DD01ENT01ASE).*

De estas narraciones, los participantes relatan la importancia de una previa formación académica y experiencia como docente de aula, coordinador, directivo para asumir el cargo de supervisor. De igual modo,

manifiestan que es necesario que los mismos se actualicen, en cuanto a los lineamientos, orientaciones y políticas educativas emanadas del nivel central.

### 1.1.2. Ausencia de concurso de méritos y oposición

El concurso de méritos y oposición es una política de ingreso que se realiza para el ingreso de personal a una organización. En este caso, al Ministerio del Poder Popular para la Educación MPPE. La finalidad de esta política es que el personal antes de ingresar al ministerio o ingresar a una jerarquía realice una prueba que evalúe las competencias académicas a fin de garantizar que, una vez seleccionados su perfil responda paralelamente al cargo. Dentro de esta perspectiva, los participantes destacan su preocupación ante la ausencia de esta modalidad como política de ingreso, así lo indican a continuación:

*Yo propondría que abrieran un concurso para elegir el supervisor, ¿Por qué no medirse? que pase unas pruebas, que lleve un currículo, que sea recomendado y luego que los docentes voten (DA02ENT02ASE),...la elección de lo supervisores debe hacerse por concurso, esa modalidad debería hacerse otra vez y de hecho la considero como la mejor (DA03ENT03ASE). Lo primero es que los supervisores deben ser elegidos por concurso, no debe ser a dedo, por el amiguito, no sea tanto por la etiqueta política sino de acuerdo a la política emanada por el nivel central y además sería muy meritorio (DS01ENT01ASE).*

Atendiendo estas narraciones, es notable que los participantes consideran necesaria la elección de los supervisores a través de concursos de mérito y oposición. Probablemente, una de las razones, se debe principalmente, a que años atrás se implementaba esta modalidad, los supervisores estaban preparados y los docentes de aula se sentían

motivados en su labor e indudablemente les resultaba significativo e ineludible para el mejoramiento del proceso de enseñanza –aprendizaje.

### **1.1.3. Política-Partidista**

Los participantes narran que los directivos y supervisores son elegidos por los entes gubernamentales de acuerdo a la ideología política-partidista. En varias entrevistas señalan:

*...la elección de los supervisores...a dedo. Aquí se maneja por política (DA01ENT01ASE,...porque el país se aboco a eso al borrego al que sigue, vamos a meter a este que este está en el proceso y nos hace caso y la zona es otra que está politizada (DA02ENT02ASE),...también se cómo llevo el supervisor a ese cargo, ahora todo es política...usted visita las instituciones del municipio y todas están politizadas (DA03ENT03ASE),...aquí se elige es por el cargo político...no le permiten subir de cargo sino pertenece al cargo político que esta de turno (DA04ENT04ASE),...de unos años para acá, los cargos supervisores y directivos lo llaman cargo de confianza pues se los asignan a gente con el perfil político de turno y no al que tiene perfil educativo (DD02ENT02ASE).*

De las ideas expuestas, es preciso destacar que la elección del personal en los diferentes cargos especialmente directivos y supervisores, no obedece a un perfil específico, la preparación, los méritos y las especializaciones sean determinantes al momento de la selección sino que están subordinados a posiciones dogmáticas de tipo ideológico afectando principios universales de derechos humanos fundamentales, tales como la no discriminación de ningún tipo por formas de pensamiento y acceso al trabajo sin mayor condición que la capacitación.

#### 1.1.4. Bajos salarios

Los bajos salarios se refieren a un sueldo por debajo de lo que debe recibir un empleado. En este caso, el supervisor. Los participantes en estudio, manifiestan que el MPPE debe solventar esta situación. A continuación se presentan algunas de estas preocupaciones:

*...la baja remuneración es una falla desde el nivel central...pienso que no debería ser bajo sino que sería la remuneración económica un incentivo para el trabajo y su labor (DA01ENT01ASE),...pero ahora en este país con un incentivo económico tan bajo, con escasas, inseguridad como llega el docente motivado a dar una clase, igual el supervisor este está encargado de velar por todas las escuelas porque de paso hay uno solo y es director del ner aparte (DA02ENT02ASE). Yo considero que este es otro error garrafal del sistema, porque de hecho nuestro sueldo esta por debajo del mismo personal obrero...la desmotivación del sueldo ha bajado la calidad educativa si te digo en un 50% y más (DA03ENT03ASE),...esa es una de las razones que los docentes no se postulan al cargo supervisor por la baja remuneración...Yo como directora encargada devengo el sueldo de un docente de aula, y en la situación mía yo casi tengo 3 años y sigo como docente de aula (DD01ENT01ASE),...ningún supervisor devenga el sueldo por jerarquía, ya que en Venezuela hay un desorden con todo y de hecho esa es una de las cosas que está evaluando el Ministerio con el reglamento de ingreso y ascenso (DS01ENT01ASE).*

En estas citas, se vislumbra en primer lugar que el supervisor municipal representa dos cargos docentes: director-supervisor. Llama la atención, que la zona educativa N°14 correspondiente al Municipio Pueblo Llano, apruebe y

delegue ambos tipos de gestión a un solo funcionario, obviando totalmente lo que establece la normativa legal vigente.

En segundo lugar, se puede observar que los bajos salarios que reciben los supervisores es una de las razones por las que el personal docente no asume cargos de este tipo. En tanto, que desde el nivel central no hay un interés para sufragar el pago de acuerdo al cargo. Para tal efecto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2015) tiene planificado para el nuevo año escolar 2015-2016 implementar el reglamento de ingreso y ascenso en la profesión docente el cual consiste en la ubicación de cada docente de acuerdo a la categoría que le corresponde: I, II, III, IV, V, VI. El ascenso a partir de la II categoría, dependerá de los años de servicio, el buen desempeño y formación permanente.

### **2.1. Función académica**

Una de las funciones que ejerce el supervisor es la función académica, tiene como fin orientar, apoyar, controlar y evaluar la praxis que realiza el docente de aula, coordinador pedagógico y directivo en cada jornada diaria. El supervisor debe velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada proyecto de aprendizaje en concordancia con las políticas educativas emanadas del nivel central y la idiosincrasia institucional. Además, debe asesorar al docente de aula en el diseño e implementación de estrategias de enseñanza-aprendizaje que propicien un aprendizaje significativo en los educandos. A continuación se analiza el descriptor que surgió de esta categoría: desasistencia en el acompañamiento pedagógico.

### 2.1.1. Desasistencia en el acompañamiento pedagógico

La desasistencia en el acompañamiento pedagógico por parte del supervisor es uno de los problemas que enfrentan actualmente los docentes de aula. En este sentido, los participantes narran:

*...hasta el momento no he recibido una supervisión de manera formal en mis diez años de (DA01ENT01PSE). Yo fui coordinadora pedagógica cuando inicio y esa idea surgió que no había supervisión. Entonces llegó el supervisor juntamente con el director y me descargó un montón de funciones como coordinadora pedagógica, que había que entregar estadística, que debía tener ir a tal reunión y entonces terminé asumiendo tantas funciones que tampoco me daba tiempo de ir al aula (DA02ENT02PSE),...como te digo el supervisor nunca me ha acompañado en un día de clase con mis niños (DA03ENT03PSE),...antes era mejor porque teníamos una supervisión, nos daban talleres, había acompañamiento en las aulas, nos orientaban y evaluaban...ahora el supervisor no nos ha visitado ni la primera vez (DA04ENT04PSE). Muy pocas ocasiones el supervisor me ha acompañado...pero admito que en lo académico el seguimiento es deficiente (DD01ENT01PSE),...en lo que lleva de año el supervisor me ha visitado una sola vez...llega cuando hay un problema grande en la institución, no llega a ver el desempeño de un docente solo para abordar una irregularidad (DD02ENT02PSE),...yo, en lo particular a veces no puedo ver la praxis del docente ni orientarlo, que si visitar los niños (DS01ENT01PSE).*

De estas evidencias, es preciso destacar que desde el nivel central hay un desfase, es notable la poca exigencia e importancia que esta jerarquía le delega al ámbito académico. Se observa también, que el acompañamiento pedagógico está totalmente desatendido por parte del supervisor incluso

también por el directivo y coordinador pedagógico; probablemente por las demandas exigidas por parte de la Zona Educativa N°14.

Esta situación es preocupante, pues una de las tareas determinantes para el desarrollo óptimo del proceso enseñanza-aprendizaje es que se realicen visitas, orientaciones y por consiguiente evaluaciones a la praxis que ejecuta cada día el docente de aula y en su defecto el director, coordinador.

## **2.2. Función administrativa**

Se refiere al proceso de administración escolar que garantiza el funcionamiento eficiente de los centros educativos. El supervisor se encarga de realizar un control, seguimiento y evaluación de cada uno de los trámites y políticas educativas. Posteriormente exige que estos recaudos o evidencias de lo ejecutado en las instituciones sean entregados a su persona o en su defecto a los entes encargados de procesarlos. De esta función emergieron dos descriptores: exceso de gestión administrativa y necesidad de un equipo conformado de supervisores.

### **2.2.1. Exceso de gestión administrativa**

Dentro de este marco, los participantes manifestaron que el supervisor la mayor parte de su tiempo lo dedica a la gestión administrativa. Según lo narrado:

*En realidad no conozco las funciones administrativas y por este desconocimiento nos sentimos opacados y lo vemos como para cumplir funciones administrativas y por ello no exigimos ser supervisados mucho menos acompañados en una clase (DA01ENT01PSE). Yo me quejo de que la ley no se cumple solo se limita a lo administrativo (DA02ENT02PSE),...el supervisor está más pendiente de lo que le dice su zona educativa por cumplir con papeleo administrativo (DA03ENT03PSE),...el supervisor se*

*preocupa sólo por el trámite administrativo (DA05ENT05PSE),... iniciando al año escolar se acordó que el trámite administrativo iba abarcar un 10% durante todo el año escolar y realmente aseguro que se está abarcando un 90% del trámite administrativo (DD01ENT01PSE),...es una sobrecarga administrativa, a veces uno almuerza a las 4 de la tarde llenando recaudos (DD02ENT02PSE)...la parte administrativa congestiona lo académico; yo le solicito a los directivos, registros de asistencia, licencias, matrícula de personal docente, obrero y estudiantes, las evidencias de las políticas educativas que ha emanado el ministerio...hay muchos problemas académicos por estar pendiente de lo administrativo...son las 3 de la mañana y me están llegando correos de la zona pidiendo recaudos y más recaudos (DS01ENT01PSE).*

Estas narraciones revelan la excesiva burocracia que prevalece a lo interno del MPPE, es notable la improvisación y falta de idoneidad en la selección del personal, innumerables políticas educativas sin una previa formación a los docentes y sobrecarga de exigencias en la entrega de recaudos administrativos; que claramente están cuartando la labor del supervisor, directivos, coordinadores y docentes de aula.

### **2.2.2. Necesidad de un equipo conformado de supervisores**

Ante la premura de gestión administrativa y desatención en el acompañamiento pedagógico los participantes consideran necesario un equipo de supervisores que tengan el perfil correspondiente al nivel que van a supervisar. Lo relatan de la siguiente manera:

*...en el municipio no contamos con un equipo de supervisores, ni un coordinador pedagógico que asuma y se nutra de lo pedagógico*

*(DA02ENTO2PSE),...la falta de organización de un equipo conformado, preparado en cada nivel (DA03ENT03PSE),...yo considero de carácter urgente que debería existir no un supervisor a nivel municipal por 5 minutos sino que debería existir muchísimos supervisores...y como son tantas instituciones es bueno que se liberen docentes de aula y visiten las instituciones se pueden asignar 3 escuelas por supervisor pero que en realidad se lleve a cabo como establece la ley (DA05ENT05PSE). No tenemos equipo organizado de supervisores (DD01ENT01PSE)...nadie quiere formar este equipo porque no hay incentivo económico (DC01ENT01PSE),...lo primero sería tener un equipo de supervisores por modalidad...y no solo conformar este equipo sino también formarlo para ser supervisor (DS01ENT01PSE).*

Una de las posibles soluciones a la supervisión educativa de los centros educativos rurales, es la conformación de equipos supervisores. Pero es necesario que esta conformación se realice desde el nivel central. Para lograrlo, este nivel debe realizar un seguimiento sobre el personal docente que posee el perfil y por supuesto es fundamental el replanteamiento en los salarios de acuerdo al nivel jerárquico que pertenecen igualmente se les brinden espacios de apoyo y formación académica para enfrentar con eficiencia cada uno de los retos como supervisor.

### **3.1. Influencia en la praxis del docente**

La supervisión educativa influye en la praxis del docente. Por cuanto, a través de este proceso, el docente mejora las estrategias de enseñanza-aprendizaje, propicia espacios significativos y desarrolla buenas relaciones interpersonales con los estudiantes. De igual modo, lo motiva a perfeccionar su desempeño a través de la formación académica continua y actualización. Sin embargo, ante la desatención de la supervisión en los centros educativos

los docentes de aula se encuentran a la intemperie. De acuerdo a esta situación se analizan los siguientes descriptores: falta de comunicación, desmotivación improvisación en la planificación, carencia de medios de transporte.

### 3.1.1. Falta de comunicación

Los participantes describen que hay falta de comunicación entre ellos y el supervisor; razón por la cual los objetivos previstos no se consolidan. En varias entrevistas narran:

*...nunca ha entrado a mi aula a comunicarse conmigo...no hay comunicación ni esa confianza (DA01ENT01PDFSE),...como es posible que cuando uno se dirige al supervisor el no toma nota de lo que uno le está manifestando, no hace un seguimiento, no se comunica con nosotros (DA02ENT02PDFSE). No hay comunicación profesora porque los acuerdos no se llegan y los que se llegan nunca se respetan...no hay comunicación, no hay ese contacto que se debería de tener...no me están preguntando si de repente tengo un niño con necesidades especiales, que hago para lograr que este niño avance (DA03ENT03PDFSE),...el no se comunica con nosotros, no se ha presentado como supervisor y mucho menos se interesa por las instituciones estadales...es fuerte para nosotros los estadales porque no hay comunicación (DA04ENT04PDFSE). Yo sufro porque no hay comunicación con el supervisor y de paso es mi director también (DA05ENT05PDFSE).*

Si bien es cierto, las narraciones de los 5 participantes (docentes de aula), revelan que no existe comunicación con el supervisor. Esta situación, trae consigo que los problemas o retos que enfrenta el docente de aula se

extiendan y en ocasiones se conviertan en obstáculos para el alcance de los objetivos en cada jornada diaria.

Por otra parte, es preciso resaltar que una de las cualidades que debe tener el supervisor, es ser comunicativo y establecer buenas relaciones interpersonales con todos los actores que hacen vida en los centros educativos. De hecho, es el medio que facilita la convivencia, el apoyo y ayuda mutua.

### **3.1.2. Desmotivación**

En consecuencia de la desasistencia de la supervisión educativa en el ámbito académico específicamente en el acompañamiento pedagógico es notable la desmotivación que expresan los participantes:

*...que motivada me puedo sentir si ni sabe en qué nivel trabajo mucho menos lo que yo enfrento cada día con mis niños y con los representantes...sí tenemos una supervisión le aseguro que hay más motivación (DA01ENT01PDFSE). Yo en lo personal me siento muy desmotivada porque no todos asumimos el trabajo responsablemente...hay docentes que comienzan el año súper motivados y ya en diciembre van arrastrados a trabajar porque se dan cuenta de la realidad. Es clave, sí tu supervisas motivas al docente (DA02ENT02PDFSE),...si tú sabes que tienes que entregar una planificación...cada 15 días la vas a preparar pero como ni pendiente pues uno se desmotiva (DA03ENT03PDFSE),...tenemos muchas ideas que pudiéramos ejecutar pero no tenemos quien nos motive y nos oriente... ¿Porque la motivación en el estudiante hay decaído? ¿Por qué? Porque el docente está desmotivado...Tu comienzas con mucho ánimo y el sistema te desanima además la realidad en el aula es otra y te desencantas*

*(DA05ENT05PDFSE),...sabemos que los directores somos supervisores natos pero siempre necesitamos ser motivados igual el supervisor tiene que ser motivado por la zona (DD02ENT02PDFSE).*

Cada una de estas manifestaciones refleja experiencias similares y llegan a la conclusión que uno de los elementos primordiales para realizar un desempeño eficaz es a través de la motivación y por ende si el supervisor no motiva a su personal automáticamente lo llevará a una posterior improvisación, bajo rendimiento laboral y conformismo en su práctica profesional. Aunado a ello, es importante que el supervisor también sea motivado por sus jefes.

### **3.1.3. Improvisación en la planificación**

La planificación es un proceso jerarquizado de eventos que signarán la ejecución de un conjunto de actividades en el tiempo y que las condicionarán con su despliegue en cantidad, calidad y oportunidad de recursos humanos y materiales; toda planificación está sujeta a ajustar sus variables en forma razonable y ello no alterará el cumplimiento de objetivos y metas; no obstante improvisar en forma permanente desde el nivel central sobre políticas públicas, pudiera tener efectos adversos en los resultados. Tal como lo exponen los participantes:

*...el nivel central debe...evitar esa improvisación que nos agobia...esto lo vivimos más en la parte rural esa premura de actividades, exceso de información, desfiles, en fin...ante tanta improvisación la calidad educativa ha disminuido no sólo para los estudiantes sino para uno como profesional (DA05ENT05PDFSE),...a mí a veces no me provoca planificar porque todo me lo cambian con los temas que vienen de la zona...y ya pierdes el ritmo de tu planificación (DA02ENT02PDFSE),...ahora*

*todos los meses trabajamos más información de la administración de allá de la zona educativa que dé con lo que desean los niños (DA03ENT03PDFSE),...y para que planificar si nos cambian todo y corriendo hay que hacerlo (DA04ENT04PDFSE),...no sé si es en tanto negativa, es la fatal improvisación, semanalmente nos están enviando la planificación que envía el Ministerio del Poder Popular para la Educación que de alguna manera choca con la planificación que lleva el docente, pues además nos exigen el cumplimiento...para mí es un poco engorroso pasarle esa información al docente cuando yo sé que el docente ya tiene su planificación (DD01ENT01PDFSE),...son muchas las políticas educativas que demanda el ministerio y de hecho se trabaja más bajando información y viajando a Mérida a reuniones con la jefa de zona...y la mayoría de veces la agenda planificada queda en papel...el tiempo no me alcanza (DS01ENT01PDFSE)*

Atendiendo las narraciones descritas se puede reflexionar que la improvisación se está convirtiendo en un factor desfavorable en la praxis del docente. Una de las razones, es que el nivel central como se mencionaba anteriormente, emana innumerables políticas educativas y estas no se han terminado de implementar cuando ya exigen otras.

Por otra parte, la planificación de los docentes basada en las necesidades e intereses de los estudiantes pasa a un segundo plano y por ende se convierte en una opción dependiente del tiempo; de manera que improvisar siempre supone un riesgo enorme de fracasar.

#### **3.1.4. Carencia de medios de transporte**

La capacidad de movilizarse es fundamental en el docente del medio rural; considerando las distancias a veces significativas, los medios de

transporte permiten la presencia oportuna en el desempeño docente y asegura eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la enseñanza y supervisión de su ejercicio. Sin embargo, con el agravante de la dispersión geográfica los participantes manifiestan lo siguiente:

*...el transporte es difícil y complicado, sube una vez al día a las 7:00 de la mañana y eso sí salen porque hay veces que salen después de la hora entonces eso hace que el docente llegue más tarde 8:15 8:30 ya ahí, se ha perdido casi prácticamente una hora de clase. La otra situación es que tenemos estudiantes que viven lejos de la institución entonces sí el transporte no funciona ellos están llegando tarde...creo que también falta ese enlace del supervisor municipal con el transporte incluso con la alcaldía...y si los estudiantes se quedan en la institución su rendimiento es menor porque como tú le das clases a un estudiante que no ha almorzado (DA05ENT05PDFSE),...es difícil porque esta aldea es lejana. El personal docente le ha propuesto a la directora trabajar con los niños hasta la una de la tarde y el personal docente hasta las dos pero no quieren, ellos se duermen, se cansan, muchos caminan dos horas hasta llegar a su casa y más mis niños que son de primer grado (DA03ENT03PDFSE),...otro problema que me agobia es el transporte...porque si me pongo a esperar la buseta pierdo la mañana y como es convencional pues no llegaría a dar clase (DA04ENT04PDFSE),...la geografía imposibilita también que yo vaya a supervisar, el transporte en el municipio es escaso y esto genera mucha pérdida de tiempo...O me dedico a visitar dos escuelas lejanas todo el día o bajo la información general porque ese traslado implica muchas horas (DS01ENT01PDFSE).*

La limitación de medios de transporte, su inexistencia o su escasa disposición, afecta en forma drástica la puntualidad del docente, la cual exige realizarse a tiempo, a través de fechas y horarios estipulados. Por consiguiente, crea una barrera a la hora de convertir al trabajo rural como un trabajo de ensueño para futuros docentes que anhelen laborar en este medio.

Adicionalmente, la precariedad de estos medios crea en el docente rural niveles de ansiedad e inestabilidad emocional, propiciados por esta limitante existencial situadas al margen de su voluntad. Igualmente, el realizar actividades extras a las ordinarias o una enseñanza intensiva que sea requerida por casos específicos, sería una utopía para el docente, porque dependen no del tiempo sino de la disponibilidad de los medios de transporte.

Esta investigación ha encontrado las características que definen el rol del supervisor escolar en los centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano del Estado Mérida, características que emergieron de los ejes temáticos, las categorías y descriptores. Para efectos de organización, la estructura del análisis de contenido se encuentra en las páginas iniciales del presente capítulo.

## Capítulo V

### Discusión de Resultados

Atendiendo al análisis de los datos a continuación se presenta la discusión de resultados, que no es otra cosa que la interpretación de los mismos, desde la perspectiva del autor de la investigación fundamentado con las bases teóricas. En este sentido, se interpretarán las categorías que emergieron en el capítulo anterior las cuales describen el rol del supervisor escolar para la reflexión sobre la función académica y administrativa en los centros educativos rurales del Municipio Pueblo Llano.

#### 1.1. Perfil del Supervisor

El perfil del supervisor constituye un requisito obligatorio que un docente supervisor debe tener por cuanto muestra las competencias profesionales y académicas. Los participantes consideran que la **formación académica** es una característica fundamental, para que el supervisor realice un buen desempeño, tal como se encuentra expuesto en la normativa legal. Sin embargo, se pudo evidenciar que el supervisor no posee una formación académica para el ejercicio de su función en los distintos niveles del sistema educativo que están a su cargo, generando una supervisión poco significativa y deficiente.

En la actualidad la formación es prioritaria para el desarrollo óptimo de las numerosas tareas que la labor supervisora requiere. De acuerdo con Vezub y Alliaud (2012) la formación progresiva de los docentes está en primera página en la agenda de políticas educativas. De allí, el supervisor debe tener una preparación continua para asumir con excelencia cada uno de los desafíos, implementar estrategias, solucionar problemas, innovar, ser líder, investigador, ejemplo y mediador de la administración educativa.

El supervisor antes de asumir tan importante labor, además de estar enmarcado en las cualidades básicas como empatía, habilidad para delegar, este debe poseer una formación académica acorde al cargo que ocupa, para el ejercicio eficiente de sus funciones. Al respecto León (2007) “Los docentes deben ser sometidos a nuevos niveles de formación especializada” (p.207).

Sobre la validez de los autores referidos, es menester destacar que este descriptor es ineludible en el perfil del supervisor escolar, inclusive para que el proceso de supervisión se lleve a cabo, este deberá ejecutarse considerando el cumplimiento de las normas legales establecidas, las cuales consideran que el supervisor escolar debe poseer estudios de cuarto nivel, generar en el docente conocimientos y metodologías, para dar apertura a la transformación de la práctica docente.

Por lo tanto, se requiere que para la designación del supervisor se considere su formación académica a través de una evaluación que midan sus potencialidades conjuntamente con la experiencia laboral en las distintas jerarquías que la anteceden.

En vista de lo planteado, el **concurso de mérito y oposición** es una política de ingreso, que se encuentra en decadencia, probablemente congelada, en los últimos trece años en Venezuela. Esta situación genera sin duda preocupación y se considera necesario el replanteamiento de esta política de ingreso y ascenso. Es la forma de garantizar que los docentes poseen los conocimientos y competencias profesionales de acuerdo al sistema de escalafón. Según León (2007) el ingreso a cualquier cargo en el sistema educativo se hará a través de concursos de oposición y credenciales, pero con el tiempo esta disposición legal y profesional ha perdido su esencia y formalidad. Esta realidad repercute en la calidad de la educación y en el buen funcionamiento de los centros educativos.

Las garantías de un procedimiento selectivo debe ser estrictamente respetado Chávez (2009). Evidentemente, este es el camino idóneo para la postulación efectiva de cargos en las organizaciones educativas, reconociendo que el procedimiento de selección estará centrado en el aspirante más destacado.

Las ideas expuestas, permiten reflexionar que para un exitoso ejercicio es necesario que el personal docente se presente jerarquizado de acuerdo al perfil que posee y que los roles de todos los actores se encuentren claramente definidos. Y la forma de lograrlo, es a través de un sistema eficiente de ingreso al sistema educativo venezolano.

En esta perspectiva, los participantes refieren que la forma de ingresar o ascender a los cargos docentes de las distintas circunscripciones, es a través de la **política-partidista**, inclusive es visto como la única vía para optar a un cargo. De allí, se desprende un atentado directo a los derechos humanos de los profesionales en educación, pues están condicionados por la ideología política y no por su formación académica, siendo determinante al momento de la selección. Tal como lo indica Gutiérrez (2015) en el sistema educativo de Venezuela “se ha matado” la vocación y el nivel académico, solo se enfoca en la doctrina política.

Llama la atención, que muchos de los que asumen el cargo de supervisor no tienen conocimiento de lo que su labor amerita pues el gobierno de turno ha tenido una influencia en este campo y no se puede predecir si el personal seleccionado responde al perfil supervisor o no, pues son colocados como suplentes. Inclusive, los que son titulares del cargo son elegidos por esta designación.

Del mismo modo, León et al. (2012) considera que los partidos políticos que han gobernado al país han establecido como único

mecanismo de ingreso y ascenso pertenecer a su mismo partido. Resulta preocupante y posiblemente grave, analizar sobre la situación actual, las organizaciones educativas y lo que sus políticas refieren están siendo dominadas por los partidos oficialistas incumpliendo sin control lo descrito en la normativa legal. En consecuencia, la educación y todo lo que a esta se refiere cada vez más, se encuentran sujetos a cambios fuera de su voluntad.

Sumado a ello, los **bajos salarios** del supervisor, es otro descriptor señalado por los participantes. La función del supervisor, a pesar de encontrarse en el segundo nivel jerárquico este no devenga el salario de acuerdo al sistema de escalafón que le corresponde. De hecho, el rol del supervisor estudiado asume además la dirección del NER 271 constituido por 7 escuelas. Esta situación vislumbra, que desde el nivel central existe una improvisación e incumplimiento de la normativa legal al designarle dos tipos de gestión a un solo funcionario. De acuerdo con Ibarra(s/a) "hay un paulatino deterioro en el rol del maestro (...) como el desmejoramiento de los salarios" (p.2). Es importante reflexionar, que el bajo salario que devengan los supervisores escolares ocasiona desmotivación en su labor y probablemente se tornan limitados para cumplir las múltiples funciones que le corresponden.

Adicionalmente, ante la inflación que enfrenta el país, el sueldo no sufraga las necesidades básicas mucho menos otros intereses. Siendo esta la razón detonante, en la consolidación de un equipo conformado de supervisores. Como se puede inferir, los docentes aun estando preparados para asumir funciones supervisoras estos se niegan, por el sueldo que devengan. Tal como lo destaca Gutiérrez (2015) los beneficios económicos del gremio docente, son insuficientes y eso no alcanza absolutamente para nada.

El MPPE en el año escolar 2014-2015 propone un Reglamento de Ingreso y Ascenso en la Profesión Docente que establece las normas y procedimientos que regulan el ingreso, promociones y ascensos del personal docente. No obstante, es preciso considerar que, para alcanzar las metas, es necesario realizar un reordenamiento desde el ingreso del personal. En un segundo orden, establecer un control y seguimiento sobre cada nivel jerárquico. Y en un tercer lugar, quizás el más importante es mejorar los salarios.

### 2.1. Función académica

La función académica del supervisor escolar consiste en impartir conocimientos, herramientas, orientación y apoyo a los directivos, coordinadores y docentes de aula para el desarrollo significativo del proceso de enseñanza-aprendizaje. De allí pues, este debe asumir el papel de asesor, coordinador, líder, comunicador y promotor de la solución de problemas.

En virtud de tan importante función, los participantes señalan que el **acompañamiento pedagógico** desempeñado por el supervisor es fundamental para realizar una labor académica eficaz. Al respecto Vezub y Alliaud (2012) el acompañamiento pedagógico va formar espacios de aprendizaje y autoevaluación de la praxis desempeñada.

En concordancia con los autores referidos, este descriptor tiene efectos múltiples en la labor del docente en tanto que brinda orientación en la implementación de estrategias que promuevan aprendizajes significativos y además permite establecer un compromiso propio con la práctica realizada. En otras palabras, suministra una mediación y cooperación para que el docente asuma riesgos, transforme, enriquezca e innove su desempeño. En este orden, siendo el supervisor escolar el garante de realizar este

acompañamiento, la Dirección General de Supervisión Educativa (2008) destaca que éste debe promover un clima de respeto, generar procesos de reflexión, comunicación para asesorar y orientar la práctica pedagógica del docente.

No obstante, los participantes de la investigación manifestaron que presentan una desatención por parte del supervisor escolar, en la orientación y apoyo en sus prácticas de aula. Uno de ellos, manifestó que las funciones supervisoras en el ámbito académico no obedecen la normativa legal pues solo centran su atención a la parte administrativa dejando a un lado el acompañamiento. De hecho, el supervisor admitió que no realiza las visitas a las aulas por sobrecarga del trabajo administrativo. Esta desatención la ratifica Márquez (2010) en su investigación sobre la supervisión educativa como acompañamiento pedagógico, cuando señala que los supervisores, únicamente se dedican a los trámites burocráticos quedando bajo la responsabilidad de los coordinadores el asegurarse que los docentes logren una práctica adecuada para garantizarles a los estudiantes un proceso de enseñanza y aprendizaje.

Estos resultados, muestran graves consecuencias, para los docentes, estos se tornan desmotivados, desactualizados en los nuevos lineamientos emanados desde las unidades centrales del MPPE y su labor sea rutinaria.

Deliberando lo anterior, cuando el acompañamiento pedagógico se encuentra ausente en las organizaciones educativas, la práctica profesional del docente, va ser poco significativa. El hecho de no ser orientado, apoyado y evaluado, los niveles de desempeño van a estar resistentes al cambio y a la innovación; elemento que incide de manera adversa en la calidad de la educación.

En definitiva, el supervisor escolar debe impartir a los docentes de aula, coordinadores, directivos una gama de perspectivas, posturas teóricas-prácticas que les permitan analizar y reflexionar su accionar, experimentar la necesidad de mejorar su formación y su práctica profesional, interesarse por aprender y enseñar a aprender y por ende a ser. Competencias que se logran a través del acompañamiento pedagógico; proceso ineludible en la formación y profesionalización docente.

## 2.2. Función Administrativa del Supervisor Escolar

Otra categoría que emergió en la investigación es la función administrativa del supervisor escolar, esta tiene como finalidad gestionar a través de una serie de procedimientos el buen funcionamiento de las organizaciones educativas. Dentro de estos procedimientos la planificación, organización, ejecución, coordinación, control y evaluación de los recursos son funciones que realizadas con eficiencia van a garantizar un sistema eficaz de la administración educativa.

Por consiguiente, el supervisor escolar debe poseer competencias que garanticen la eficiencia de cada uno de los procesos anteriormente mencionados. De acuerdo con la Dirección General de Supervisión Educativa (2008) el supervisor debe poseer conocimiento de las normas legales que rigen el sistema educativo, dominio de los procedimientos, y habilidades para aplicar métodos de supervisión.

En este sentido, el ejercicio de su cargo debe estar enmarcado en las políticas emanadas del MPPE y la idiosincrasia institucional. De tal manera, que las funciones ejecutadas optimicen la utilización del talento humano, recursos materiales, tecnológicos y financieros disponibles. No obstante, los participantes manifestaron que las unidades centrales le han delegado al supervisor escolar **exceso de gestión administrativa**, lo que le ha

imposibilitado cumplir con la función académica. Como lo refiere León et al. (2012)

Hipotéticamente, la actividad supervisora representa actualmente uno de los aspectos más críticos del sistema educativo, la mayoría de los supervisores dirige sus funciones a atender situaciones formales y burocráticas del proceso administrativo de la educación, dejando al lado el rol de orientación y acompañamiento técnico-pedagógico como mecanismo de interrelación con la estructura de la educación en el país (p.50).

Esto permite analizar, que en el sistema educativo venezolano prevalece el modelo de supervisión burocrática centralizada. Por el hecho de que las unidades centrales del MPPE han omitido y/o prestado menos atención a las funciones académicas y su exigencia solo se limita al cumplimiento en el ámbito administrativo.

El supervisor escolar se mantiene inflexible, ante la necesidad de acompañamiento y asesoramiento que requiere el docente de aula, en vista que su labor está totalmente subordinada, ante los lineamientos exigidos por el nivel central, limitándose únicamente a enviar evidencias de los resultados de las actividades de los docentes, y la entrega de recaudos sin un previo tiempo establecido por la zona educativa, imposibilitando totalmente que ejecute las demás funciones. Al respecto Martín (2002) manifiesta los estudios realizados sobre supervisión educativa han comprobado que al supervisor le es complicado ajustar la función de control con la de acompañamiento y que muy pocas veces se concreta la exigencia en el asesoramiento, generalmente solo se encarga de informar sobre las diversas políticas educativas que emanan las unidades centrales.

Vale preguntarse ¿Qué está pasando en el sistema educativo venezolano? los continuos cambios impuestos desde la administración

central del sistema, distorsionan el proceso ajustado al medio rural que los supervisores escolares vienen implementando, al tiempo que subestiman el rol dinámico de estos docentes con funciones supervisoras, cuando se les impone de manera implacable, nuevas y variadas líneas en su planificación. Esto lo respalda, Puryear (s/a) la administración escolar de los sistemas educativos en los últimos cuarenta años es llamada “maquina burocrática”, a menudo demasiado preocupada de sus propios intereses, resistentes al cambio, limitando la responsabilidad de los rectores en el proceso educativo. Es necesario que las autoridades del MPPE reflexionen sobre las diversas políticas educativas y realicen un replanteamiento otorgándole la misma importancia y exigencia tanto a la función académica como a la administrativa.

Meditar sobre la labor del supervisor ante la multiplicidad de tareas que enfrenta cada día en el ámbito académico y administrativo, permite analizar que la mejora del funcionamiento de los centros educativos y de la educación no solo reside en la acción supervisora. El cambio debe generarse desde la jerarquía con mayor autoridad del sistema educativo. Posteriormente se debe priorizar el desarrollo de la función académica a través del acompañamiento para lograr así un equipo organizado, motivado y dispuesto a lograr que el centro educativo sea un agente transformador en la sociedad.

Transformación que se logra al hacer énfasis en la supervisión como un proceso sistemático y disciplinado, se traduce en un mecanismo de retroalimentación y perfeccionamiento del sistema educativo, con la participación activa de los más altos niveles de control y evaluación, asesoramiento y apoyo de directores y maestros, en tanto que los supervisores rurales, como funcionarios dinámicos de este conjunto, actúan como agentes de enlace entre la escuela y la administración escolar.

Otro de los descriptores hallados en la investigación es la **necesidad de un equipo conformado de supervisores**, los participantes refirieron que ante la desatención en el acompañamiento pedagógico por la sobrecarga administrativa, al supervisor, resulta fundamental consolidar un equipo de trabajo para lograr un proceso de supervisión eficiente. Como lo señala Martínez (2012) "En un ambiente de trabajo, los resultados obtenidos casi nunca se deben a la capacidad de un solo individuo. Las acciones de todos, la dirección adecuada y la influencia del ambiente de trabajo serán decisivas a la hora de ser productivos" (p.208)

En toda organización educativa es primordial contar con los recursos humanos. En este sentido, el equipo de trabajo es decisivo para el alcance de las metas institucionales, ya que aportan conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar soluciones a los múltiples retos que surgen cada día. Según Gil, Rico y Sánchez (2008) los equipos están presentes en las organizaciones, constituyen estructuras idóneas para generar aprendizajes, promover buenas relaciones y mejorar el desempeño.

Aprender a trabajar en equipo es una manera de fortalecer el conocimiento, mejorar las posibilidades de innovar, optimizar los objetivos institucionales y garantizar el buen funcionamiento de los centros educativos.

No cabe duda que esta consolidación en el proceso de supervisión educativa puede marcar considerablemente la diferencia. De acuerdo con los participantes, conformar un equipo de supervisores supone una gran ventaja para mejorar el acompañamiento pedagógico en las aulas y la sobrecarga en el ámbito administrativo. Al trabajar unidos, el equipo es más eficaz que si esas mismas personas trabajaran individualmente (Hayes, 2003:6).

Se sugiere de carácter inaplazable, que estos equipos de trabajo sean seleccionados desde las unidades centrales del MPPE de acuerdo a la

formación académica y experiencia laboral. Aunado a ello, estos deben estar formados de acuerdo a los niveles del subsistema de educación básica que van a supervisar. Otro elemento obligatorio, es que estos deben devengar el salario de acuerdo a su sistema de escalafón. Siendo este último importante en la consolidación de estos equipos en el medio rural y/o urbano.

Una vez más, se concluye que el sistema educativo debe repensar su accionar ante la realidad que enfrenta la educación en los últimos años. Fundamentado en que la asistencia de los supervisores rurales, no se ha correspondido con un cronograma de actividades programadas, sino que ha sido esporádica, al punto que la presencia de la figura del supervisor escolar en el medio rural, generalmente ocurre, a instancias de situaciones irregulares que ameritan de atención y respuestas inmediatas, carencia que afecta la necesaria comunicación que el MPPE ha previsto, con la interacción Supervisor-Docente.

### **3.1. Influencia en la praxis del docente**

La supervisión educativa en los centros escolares permite el mejoramiento del desempeño docente a través de las orientaciones y la asesoría que brinda el supervisor. A través de su gestión se logra consolidar los procesos académicos, mejorar la calidad educativa y los niveles de formación de los profesionales de la docencia.

Ante esta afirmación, es importante pensar en la influencia que tiene el supervisor escolar en el docente. Ciertamente, su función académica juega un papel esencial en las prácticas desarrolladas en las organizaciones educativas. Garantiza una acción pedagógica enriquecedora y formativa. Igualmente, fortalece las relaciones entre el equipo de trabajo y genera un espacio de auto reflexión sobre la práctica implementada.

Sin embargo, los participantes del estudio consideraron que las funciones del supervisor escolar influyen en gran medida en su praxis y la **falta de comunicación** es uno de los elementos que impiden que su labor sea eficaz. Evidentemente, la comunicación es la base de toda relación y es el proceso necesario en una organización. Hall (1993) señala que “mientras más esté orientada una organización a la gente y a las ideas, mayor importancia cobran las comunicaciones” (p.181).

Las comunidades educativas necesitan que el supervisor escolar establezca un proceso de comunicación efectiva para el alcance de las metas, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y solución de los problemas. De hecho, más allá de las multiplicidad de funciones que supone la labor supervisora. Una de las cualidades que debe tener el supervisor escolar, es la habilidad de comunicar. Tal como lo destaca López (2012) dentro de las habilidades comunicativas que debe poseer el supervisor escolar están: habilidad para escuchar, instruir, enfrentar retos.

Es a través de la comunicación, que se pueden establecer nexos, intercambiar ideas, conocimientos e intereses. Algunas de estas manifestaciones las hicieron los participantes, la comunicación es necesaria para la vida y para la resolución de los problemas que los docentes enfrentan en un aula, cuando se entablan diálogos los problemas se reducen a la mitad porque en conjunto se pueden generar soluciones. En sentido contrario, estos se agudizan.

De estas evidencias, es preciso reflexionar que el supervisor escolar siendo el garante de orientar y asesorar la praxis del docente debe comunicarse con su equipo, conocer sus ideas, colocarse en el lugar del otro y generar confianza. En la medida que esta comunicación fluya en toda la organización educativa, las relaciones interpersonales se fortalecerán y los objetivos institucionales se cumplirán exitosamente. No se puede enseñar si

no hay comunicación. “Desde los tiempos remotos se dice que el arte de educar depende del arte de comunicar” (Pérez, 2012, p. 89).

Pensar sobre la importancia de la comunicación entre el supervisor y el equipo de trabajo y su influencia en la labor del docente nos permite reflexionar que la falta de la misma repercute en la labor exitosa del docente, incluso puede poner en peligro la búsqueda de soluciones ante cada situación desfavorable.

Otro de los hallazgos encontrados en la investigación es la **desmotivación**, los participantes señalaron que ante la desatención en el acompañamiento pedagógico por parte del supervisor escolar, sienten desinterés por realizar una labor eficiente y pérdida de entusiasmo en transformar la práctica pedagógica; por el hecho de no ser orientados, reconocidos y evaluados. Al respecto Pérez (2012) destaca “es difícil que un docente trasmita el deseo de aprender si no está motivado” (p.55).

La desmotivación en el maestro es producto de la falta de interés que sus jefes (directivo-supervisor) le han prestado a las funciones y actividades que ejerce. Cuando el supervisor escolar no motiva a su equipo de trabajo, sus visitas son informales, no da asesoramiento ni coordinación y monitoreo a la práctica pedagógica del docente, trae consigo efectos graves en el desarrollo emocional y laboral del mismo. Según Urcola (2008) “Tener un mal jefe con un estilo excesivamente autoritario, jamás reconoce los méritos y esfuerzos realizados, manifiesta un mal humor descontrolado, (...) induce sentimientos de fracaso o desconfianza, es realmente el origen del sufrimiento de muchas personas (p.26).

En el ámbito educativo, no es favorable una actitud autoritaria por parte del supervisor escolar, ya que el hecho de sostener este modelo, representa una amenaza a la organización escolar. Genera un clima desfavorable,

desmotiva al docente y lo conlleva a graves consecuencias: desmejoramiento de la planificación y ejecución de los proyectos de enseñanza y aprendizaje, disminución del interés de formarse académicamente, realizar actividades improvisadas y rutinarias, se limita hacer solo lo que le exigen, como: la asistencia a la escuela. Tal como lo destaca Silvero (2007) un docente desmotivado presenta actitudes negativas en cuanto a sus conocimientos, desarrollo de su profesión y autonomía en la actividad profesional.

Es importante recapacitar que estas consecuencias no solo afectan el desarrollo emocional y académico del docente sino que son desfavorables para toda la comunidad educativa. Es notorio, que la desmotivación tiene efectos combinados: hacia sí mismos, hacia los estudiantes y hacia los demás profesionales de la organización escolar.

No cabe duda que, cuando la motivación se hace presente en los espacios educativos se alcanzarán los máximos logros en el desempeño de los actores. Es por ello que, el supervisor escolar debe fomentar la formación de los docentes, establecer equidad en el trato, en la toma de decisiones y las oportunidades, brindar espacios de confianza, compromiso y reconocimiento, plantear desafíos profesionales y brindar convicción e innovación en cada situación dada. "La motivación hace la diferencia, cada uno aprende a ser si mismo por intermedio del otro (Pérez, 2012:46).

En síntesis, el supervisor escolar debe crear las condiciones idóneas, permitirle a su equipo de trabajo satisfacer sus intereses con autonomía, acompañarlo en sus distintas tareas, reconocer y estimar las labores realizadas, desarrollar un sentido de pertenencia a la institución, intercambiar experiencias y saberes, desarrollar la empatía, reciprocidad y ayuda mutua.

En la influencia que tienen las funciones del supervisor escolar en la praxis del docente, los participantes refieren dentro de esta categoría, que la **improvisación en la planificación** es un factor desfavorable en la labor supervisora, del directivo y en la práctica pedagógica del docente de aula. Igualmente, se pudo evidenciar dentro de las entrevistas realizadas, que la innumerable gama de políticas educativas emanadas desde las unidades centrales del MPPE, sin una previa planeación ha generado un desajuste en la planificación del docente de aula.

En tal sentido, la improvisación en temas laborales pone a las organizaciones en riesgo de grandes pérdidas. En el caso de las organizaciones más pequeñas puede llegar a costar hasta la supervivencia de las mismas (Delicio, s/a).

En la medida, que el supervisor escolar recurra a la improvisación de forma permanente como medio para el ejercicio de sus funciones, desaprovecha los recursos disponibles y los métodos idóneos para garantizar la consolidación de los propósitos planeados.

Igualmente, Encabo, Simón y Sorbara (1995) exponen “La improvisación de las tareas, solo conduce al caos, a la pérdida del tiempo y en la mayoría de los casos hacia actitudes autoritarias (p.89).

Por tanto, improvisar, en una organización educativa implica poner en peligro el buen funcionamiento de la misma y por ende la calidad de la educación. Resulta obvio, que en la planificación es necesario realizar cambios y redimensiones pero esto no debe confundirse con improvisación.

Es importante que el supervisor escolar y demás actores de las comunidades educativas consideren darle operatividad a la planificación a largo y a corto plazo, minimizando los cambios bruscos de temáticas y actividades de último momento, solo para satisfacer una orden ministerial

que muchas de ellas están descontextualizadas de las instituciones educativas, y en particular del medio rural. De acuerdo con Álvarez (2001) citado en Castro y Romero (2011) “La planificación permite establecer anticipaciones al futuro a través de la previsión y preparación en forma sistemática y evitar al máximo la improvisación” (p.190).

Bajo este orden de ideas, una de las tareas prioritarias que debe realizar el profesional en la docencia es planificar, es la clave del éxito de su labor. Le permite ubicarse en el presente y el futuro, centrarse en los objetivos y metas educacionales, aplicar métodos correctivos, propiciar oportunidades y redimensionar lo que obstaculice la eficiencia en su desempeño.

No obstante, tanto el supervisor escolar, directivo y el docente de aula, están sometidos por las jerarquías de mayor nivel, demandan sin control, exigencias excesivas que sin duda están coartando la labor supervisora-docente. De tal manera, que distorsionan los planes y proyectos que se vienen desarrollando. Aunado a ello, mientras el supervisor escolar exige el implemento de lineamientos, el personal trabaja en función de las mismas. Posteriormente llegan otros, dejando incompletos el trabajo anterior.

Lo razonable es que las unidades centrales replanteen sus modalidades, sin opacar la importancia que le es al supervisor escolar, planificar de acuerdo a las particularidades de cada centro escolar y más aún en aquellos que se encuentran en contextos rurales. Lo ideal para un centro escolar es que goce de todas las posibilidades de innovación, lo cual se logra cuando sus actores se comprometen.

Finalmente, la educación rural es la que se imparte en una ubicación geográfica aislada del contexto urbano. Tiene como finalidad contribuir a que los actores que conforman las organizaciones educativas se apropien de su

medio, apliquen métodos científicos para una posterior producción, en mejora de su calidad de vida.

Sin embargo, los participantes de la investigación manifestaron que en este contexto se presentan limitaciones que son determinantes a la hora de ser puntuales y cumplir con su ejercicio, y que adicionalmente no permiten la presencia oportuna para desarrollar sus labores docentes, directivas y supervisoras. Los hallazgos muestran que **la carencia de medios de transporte** con el agravante de la dispersión geográfica imposibilita el trabajo de los profesionales de la educación, inclusive la asistencia de los estudiantes a los centros escolares.

Lo descrito lo ratifica la Unesco (2004) citado en (Acevedo, s/a) "las zonas rurales fuera de presentar limitaciones también muestran problemas entre estos: vías de transportes insuficientes y de mala calidad" (p.8). Esta situación es una constante que interviene de manera perjudicial en el proceso de enseñanza y aprendizaje, genera en los docentes, directivos y supervisores niveles de estrés, propiciados por esta precariedad fuera de su voluntad, asimismo restringe la eficiencia en la acción de los supervisores escolares para supervisar las escuelas más remotas.

Analizar esta situación en el contexto rural, trae consigo replantear la búsqueda de soluciones. La limitación por la carencia de medios de transporte para los estudiantes y docentes. En primer lugar, es un objetivo que pueden coordinar y atender los supervisores rurales, y en segundo lugar, en coordinación con los gobiernos Municipales, inclusive planteando sus propias limitaciones en el medio rural, para su movilización, en el ejercicio de sus importantes funciones. Starkey, Ellis, Hine y Ternell (2002) "los gobiernos y los planificadores de proyectos pueden generar medidas financieras, reglamentarias y complementarias para promover la prestación privada de transporte rural" (p.6).

Considerar la importancia de los medios de transporte como vía de acceso a las organizaciones educativas brinda a los supervisores, directivos docentes, coordinadores y estudiantes estabilidad emocional, oportunidades de superación y asegura eficiencia en el ejercicio de sus labores. Adicionalmente le proporciona al medio rural un lugar anhelado por profesionales en el ámbito educativo y en otras disciplinas.

Una vez discutidos los resultados, se encontró que dentro de los aspectos de la supervisión educativa, en el perfil del supervisor escolar la formación académica es un aspecto fundamental para garantizar un proceso de supervisión sistemático y eficiente. Igualmente, se hace necesario que la designación del supervisor escolar se realice a través de los concursos de méritos y oposición. Esto pudiera minimizar la influencia política-partidista que actualmente prevalece en los cargos supervisores. Por otro lado, es esencial mejorar los salarios e incentivos que motiven el desempeño en sus funciones administrativas y académicas, particularmente en las áreas rurales.

En el proceso de la supervisión educativa, la función académica del supervisor escolar a través del acompañamiento pedagógico motivará a los docentes de aula y directivo a mejorar su desempeño. Por otro lado, la función administrativa es la que garantiza el buen funcionamiento de las organizaciones educativas. Por ello, es indispensable que el supervisor escolar disponga de un equipo organizado de supervisores para atender la multiplicidad de tareas que enfrenta en ambas funciones, sin recargo de gestión administrativa que pudiera desatender lo académico.

En cuanto a las perspectivas docentes de las funciones del supervisor escolar en la influencia en la praxis del docente se considera que la falta de comunicación incide en la práctica del directivo y docentes. De igual modo, la desatención en el asesoramiento y orientación recibida por el supervisor escolar genera desmotivación. Por otra parte, la improvisación de la

planificación del supervisor escolar ocasiona desajustes en los planes y proyectos que se encuentran desarrollando en los centros educativos. Finalmente la carencia de transporte fue referida por los participantes como una limitante en la zona rural, pues imposibilita la asistencia oportuna de los profesionales de la educación.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Referencias

- Albert, M. (2007). *La investigación educativa. Claves teóricas*. McGraw-Hill: Madrid, España.
- Acevedo, W. (s.a). *Educación rural: ¿fuente u obstáculo para el desarrollo?* Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica*. Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Magister en Supervisión Educativa, Maestría en Supervisión Educativa, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Barreto, F. (2005). *Aplicación de un modelo de supervisión para evaluar el desempeño de los profesores de Educación Física del Municipio "San Rafael de Carvajal" del Estado Trujillo*. Trabajo de grado presentado para Optar al Título de Especialista en Educación Física mención Gerencia del Deporte, Especialización Gerencia del Deporte, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Batista, M., Pérez, L., Zuerales, G., y Torrealba, F. (2014). *El Supervisor*. Araure, Venezuela.
- Bittel, L. (Eds.). (1962). *Lo que todo supervisor debe saber*. Madrid, España: Castilla, S.A.
- Bravo, M., Zinga, A., Paulo, M., Sousa, N., Guimarães, V. (2011). Papel de la supervisión pedagógica en los docentes angolanos: una propuesta de actividades metodológicas con un reto a la calidad educacional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56,3.
- Callomamani, R. (2013). *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Tesis presentada para Optar al el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, Facultad de Educación, Unidad de Postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Castro, A., y Romero, J. (2011). La gerencia proactiva, una perspectiva de calidad para la función directiva en la escuela básica. *Revistas ciencias de la educación*, 21,190-191.
- Carpio, C. (2006). La supervisión y la administración. Administración para el diseño. *Anuario 2006*, 116.
- Chaves, J. (2009). *Claves de la jurisprudencia. Control de concursos y oposiciones en la jurisprudencia*. España: REUS, S.A.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

- Coffey, A. y Atkinson, P. (2005). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Universidad de Antioquia: Medellín, Colombia.
- Cortes, R., y Lorente, A. (2013). Los retos de la supervisión educativa en América Latina y España. *Fórum Aragón*, 8,7-8.
- Del Castillo, G. y Azuma, A. (2012). *La reforma y las políticas educativas: impacto en la supervisión escolar*. México, Distrito Federal: FLACSO.
- Delicio, A. (s/a). Los riesgos de la improvisación en el terreno laboral. La Pampa, Ciudad Mendoza.
- Elliot, J. (2000). *El cambio educativo desde la investigación acción*. Morata: Madrid, España.
- Fidias, A. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Fraenkel, J. y Wallen, N. (1996). *How to design and evaluate research in education*. New York, EUUU: McGraw-Hill.
- García, M (s/a). Comunicación y relaciones interpersonales.
- García, A.; Ruiz, C., y García, B. (2009). *Claves para la educación*. España: Narcea, UNED.
- Hayes, N. (2003). *Dirección de Equipos de Trabajo. Una estrategia para el éxito*. Madrid, España: Thomson Paraninfo, S.A.
- Hazel, F. (2014). *Lineamientos para la elaboración de trabajos (Normas APA 6ta edición)*. Mérida, Venezuela.
- Hernández, N. (2006). *Percepción del docente hacia la gestión del supervisor de circuito en el monitoreo de su desempeño*. Trabajo de grado para Optar al Título de Magister Scientiarum en Supervisión Educativa, Decanato de Postgrado e Investigación, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ibarra, O. (s.a). *La función del docente: entre los compromisos éticos y la valoración social*. Colombia.
- La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. (1999). Gaceta oficial N° 5.453. Caracas, Venezuela.

- La Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Ley Orgánica de Educación*. (2009). Gaceta oficial N° 5.929. Caracas, Venezuela.
- León, A. (2007). El ser profesional del docente venezolano. *Revista de teoría y didáctica de las ciencias sociales*, 12, 207-208.
- León, A. (2012). *Predicción de la Conducta del Sistema Educacional*. Tomas F. Green, (1980). Traducción abreviada. Mérida, Venezuela.
- León, A., Flores, C., Segovia, M., y Guerra, V. (2012). Aspectos críticos de la supervisión educativa en el estado Mérida. *Anuario del sistema de educación en Venezuela*, 1, 8-49.
- López, R. (2012). *Manual del supervisor director y docente*. Caracas, Venezuela.
- López, R (2012). *Maximización de la función del supervisor*. Instituto Mexicano de Teleservicios: México.
- Márquez, M. (2010). *La supervisión educativa como acompañamiento pedagógico en el contexto de las escuelas bolivarianas del Municipio Sucre del Estado Sucre*. Trabajo presentado como requisito parcial para Optar al Título de Licenciado en Educación Ingles, Escuela de Educación, Universidad de Oriente, Cumana, Venezuela.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de investigación en psicología*. Vol. 9, 133-140.
- Martínez, M. (2012). *Equipos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. Estado de México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Medina, A., Camico, T., y Urrieta, O. (2012). *Gerencia y Supervisión en educación primaria*. Trabajo de grado presentado para Optar al Título de Licenciado en Educación, Escuela de Educación, Universidad Central de Venezuela, Puerto Ayacucho, Amazonas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2005). *Currículo de Educación Inicial*, Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007a). *Currículo del Subsistema de Educación Primaria Bolivariana*, Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2007b). *Subsistema de Educación Secundaria Bolivariana: Liceos Bolivarianos: Currículo*, Caracas, Venezuela.

- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2008a). *Dirección general de Supervisión Educativa. El perfil del docente con función supervisora*, Caracas, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2008b). *Dirección General de Supervisión Educativa. Método interactivo pedagógico integral*, Caracas, Venezuela.
- Mckernan, J. (1999). *Investigación-acción y currículum*. Londres: Morata., S.L.
- Núñez, E., y Gómez, M. (2009). *Manual de calidad para optimizar el rol del supervisor del director de la organización escolar*. Trabajo especial de Grado para Optar al Grado de Especialista en Administración Educacional, Departamento de Administración Educacional, Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. *Orientaciones Pedagógicas. Instrucción Ministerial del Año Escolar 2014-2015*.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. *Reglamento de ingreso y ascenso en la profesión docente del Año Escolar 2014-2015*.
- Parra, E.; Rojas, L.; y Arapé, E. (2008). Comunicación y Conflicto. El arte de negociación. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 17-35.
- Pavón, A. (2010). *La supervisión educativa para la Sociedad del Conocimiento*. Madrid: La Muralla, SA.
- Pérez, A. (2012). *Competencias docentes para el siglo XXI*. Buenos Aires: Tinta Fresca.
- Puryear, J (s/a). *La educación en América Latina: Problemas y desafíos*.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003). Gaceta oficial N° 5.662. Caracas, Venezuela.
- Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2012). Gaceta oficial N° 39.934. Caracas, Venezuela.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe: Archidona.
- Rodríguez, L. (2013). Perspectivas de la Supervisión Educativa en Honduras. *Tu Revista Anual de Supervisión Educativa*, Vol. N°01,6.
- Rodríguez, L. (2009). *Desempeño por competencias de supervisores y calidad educativa en tercera etapa de educación básica y media diversificada*. Trabajo de grado para Optar al Título de Magister

- Scientiarum en Supervisión Educativa, Decanato de Postgrado e Investigación, Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.
- Silvero, M. (2007). Estrés y desmotivación docente: el síndrome del “profesor quemado” en educación secundaria. *Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra, N°12, 115-138.*
- Starkey, P.; Ellis, S.; Hine, J.; y Ternell A. (2002). *Mejora de la movilidad rural: Opciones para el desarrollo del transporte motorizado y no motorizado en las áreas rurales.*
- Tamayo, M. (1999). *El proceso de la investigación científica.* Colombia: Limusa.
- Urcola, J. (2008). *La motivación empieza en uno mismo. Aspectos básicos para motivar a los demás y motivarse a sí mismo.* Madrid: ESIC.
- Trujillo, L. Leobel, M. Valdez, J. y García, A. (2014). *Sistemas de Supervisión en la Educación Superior en países Europeos.* Madrid, España.
- Vargas, R. (2010). *La supervisión educativa basada en la investigación-acción: una experiencia con informantes claves de la U.E. “Madre Alberta Giménez” Fe y Alegría.* Trabajo presentado como requisito parcial para ascender a la categoría de profesor asistente, Escuela de Educación, Universidad de Oriente, Cumana, Venezuela.
- Vezub, L., y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles.* Uruguay.

#### **Referencias Electrónicas**

- Gutiérrez, J. (2015, enero 27). El diario de los andes, <http://diariodelosandes.com/index.php?r=site/noticiaprincipal&id=1794>.  
Extraído el 13 de mayo del 2015 a las 8:22 am.