



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE EDUCACION**

GERENCIA Y SUPERVISION EN EDUCACION PRIMARIA

(Caso: Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Escuela Básica Libertador)

Tutor:

Verney Frontado

Autores:

Medina Annelina

C.I 14.258.155

Camico Tony

C.I.8.948.480

Urrieta Osnelvis

C.I.10.924.935

Puerto Ayacucho, 27 de Abril de 2012



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE EDUCACION
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADO
CENTRO REGIONAL AMAZONAS**

GERENCIA Y SUPERVISION EN EDUCACION PRIMARIA
(Caso: Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Escuela Básica Libertador)

**Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar al
título de Licenciado en Educación**

Puerto Ayacucho, Abril de 2012



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Coordinación Académica



DEFENSA DE TRABAJO DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1462 de fecha 21-03-2012 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por Annelina Medina, C.I. 14.258.155, Carmelo Tony, C.I. 8.948.480 y Uriel Osnelvis, C.I. 10.924.935 bajo el Título "Gerencia y Supervisión en Educación Primaria".

para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 27 de abril del 2012 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su (s) autor (es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajo de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, Coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, Adecuación del sustento teórico, así como de la calidad de la expresión oral y de las respuestas dadas. A las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO ☐

APROBADO ☒ otorgándole la mención:

SUFICIENTE ☐ DISTINGUIDO ☐ SOBRESALIENTE ☐

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes:

El trabajo constituye un aporte significativo en el área objeto de estudio y en las instituciones en que se realizó. Además presentaron rigurosidad, coherencia y sistematización al momento de presentar la información.

Prof. (a) Roberto U. Ron

Tutor (a) Berny Fariñas
Prof. (a)

Prof. (a) Karman de Urdinola

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor Américo Verney Frontado, de la *Universidad Central de Venezuela*, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado **GERENCIA Y SUPERVISION EN EDUCACION PRIMARIA**(Caso: Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Escuela Básica Libertador),realizado por los ciudadanos: Annelina Medina C.I 14.258.155; Tony Camico C.I. 8.948.480, y Osnelvis Urrieta C.I. 10.924.935, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En puerto ayacucho, a los 28 días del mes de Abril de 2012



Profesor
C.I. 1564.827

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACION
ESCUELA DE EDUCACION
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS SUPERVISADOS
CENTRO REGIONAL AMAZONAS**

GERENCIA Y SUPERVISION EN EDUCACION PRIMARIA

(Caso: Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Escuela Básica Libertador)

Tutor: Verney Frontado

Autores: Annelina Medina
Tony Camico
Osnelvis Urrieta

RESUMEN

Las exigencias del mundo actual reclaman que los procesos de gestión y supervisión actúen tanto como facilitadores de la acción educativa, como activadores de los impulsos que ayuden a los sujetos a su adaptación a las nuevas demandas. De allí la preocupación por abordar la situación actual de la gerencia y supervisión, haciendo énfasis en los procesos que deben ejecutarse en las instituciones educativas, a fin de recomendar el mejoramiento de aquellos aspectos que así lo requieran. Para esta investigación se planteó como objetivo general: Describir los procesos de gerencia y supervisión escolar, en la escuela básica Juan Ivirma Castillo y Libertador de Puerto Ayacucho, durante el año 2010-2011, para ello se determinaron, analizaron y compararon los procesos de gerencia y supervisión que allí se ejecutan; se trata de una investigación de campo con un nivel descriptivo de cuyos resultados se infiere, en primer lugar que la percepción que tienen los docentes de ambas escuelas, es que los responsables de la gestión en cada una de ellas incumplen una serie de funciones y tareas según lo señalado en la normativa legal vigente en materia educativa; y en segundo lugar se evidencia una inadecuada comunicación entre personal directivo y personal docente, lo cual afecta el desempeño de la gestión escolar.

Palabras claves: Educación, Gerencia, Supervisión, Educación primaria, directivo, planificación.

CENTRAL UNIVERSITY OF VENEZUELA
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
SCHOOL OF EDUCATION
SUPERVISED COLLEGE
REGIONAL CENTER AMAZON

MANAGEMENT AND SUPERVISION IN PRIMARY EDUCATION

(Case: John Ivirma Castle Primary School and Basic School Libertador)

Tutor: Verney Frontado

Autores: Annelina Medina
Tony Camico
Osnelvis Urrieta

ABSTRACT

The demands of today's world demand that the management and supervision processes act both as facilitators of educational activities, as activators of impulses that help individuals to adapt to new demands. Hence the concern to address the current state of management and supervision, focusing on the processes to be implemented in educational institutions, in order to recommend improvements in those areas that require it. For this research was the overall objective: To analyze the processes of management and school supervision, school Ivirma basic Juan Castillo and Deliverer of Puerto Ayacucho, in 2010-2011, for it is determined, analyzed and compared the management processes supervision and running there, it's about field research with a descriptive level of the results follows, first, that the perception of teachers from both schools, is that the managers in each violate a number of functions and tasks as outlined in the current legislation in education, and secondly there is evidence of inadequate communication between managers and staff, which affects the performance of the school management.

Keywords: Education, Management, Supervision, Basic, management, planning.

INDICE

	Pág.
Listado de cuadros.....	V
Introducción.....	1
CAPÍTULO I	
1.1. El problema.....	3
1.1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.2. Justificación.....	11
1.1.3. Objetivos.....	14
CAPÍTULO II	
2. Marco teórico.....	15
2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.2. Aspectos teóricos relacionados a la Gerencia y Supervisión.....	18
2.2.1 Educación Primaria.....	18
2.2.2. Gerencia educativa.....	18
2.2.3. Componentes de la gerencia educativa.....	19
2.2.4. Planificación y gerencia.....	19
2.2.5. La organización en el contexto gerencial.....	20
2.2.6. Gerencia y control.....	22
2.2.7. Estilos de liderazgo.....	25
2.2.8. La motivación y la gerencia educativa.....	28
2.2.9. La comunicación gerencial.....	29
2.2.10. Consideraciones Teóricas relacionadas al proceso de Supervisión educativa.....	30
2.2.11. Conceptualización de supervisión Educativa.....	30
2.2.12. La supervisión centrada en el docente.....	31
2.2.13. Características de la supervisión educativa.....	32
2.2.14. Funciones de la supervisión educativa.....	33
2.2.15. Etapas de la supervisión.....	35
2.2.16. Principios de la supervisión.....	36

2.2.17. Métodos y técnicas de la supervisión.....	36
2.3. Bases legales.....	37
CAPÍTULO III	
3. Marco metodológico.....	40
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	40
3.2. Población y muestra.....	41
3.3. Calculo del tamaño de la muestra.....	42
3.4. Técnicas e instrumento de recolección.....	44
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de Datos.....	46
CAPÍTULO IV	
4. Análisis e interpretación de los principales resultados.....	48
CAPITULO V	
5 Conclusiones y recomendaciones.....	77
5.1. Conclusiones.....	77
5.2. Recomendaciones.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
ANEXOS.....	87
Cuestionario a ser aplicado al personal Directivo, Supervisores y docentes en las Escuelas Básicas: Juan Ivirma castillo y Libertador.....	88

LISTA DE CUADROS

N ^a	DESCRIPCIÓN	PAG.
1	Población objeto de estudio.....	42
2	Los procesos administrativos, gerenciales y de supervisión se planifican utilizando el PEIC.....	49
3	La planificación es abordada a partir de un diagnostico, tomando en cuenta la normativa legal vigente.....	50
4	Los recursos humanos están organizados de acuerdo a sus funciones y capacidades de desempeño.....	51
5	Las funciones y atribuciones de todo el personal están delimitadas en el reglamento interno del plantel.....	52
6	Se aplica una coordinación efectiva para lograr lo planificado.....	53
7	Prevalece en la institución la conducción en equipos de trabajo.....	54
8	Los docentes acompañan a los gerentes en la ejecución del PEIC.....	55
9	Los gerentes toman las medidas pertinentes tendientes a garantizar que los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente.....	56
10	Se utiliza la evaluación de desempeño para lograr las metas institucionales...	57
11	Se realizan los correctivos pertinentes en función de la evaluación de los resultados.....	58
12	El liderazgo del gerente genera confianza en la persona.....	59
13	Se práctica un liderazgo que estimule al resto del personal a lograr las metas institucionales.....	60
14	Los gerentes involucran al personal en la toma de decisiones.....	61
15	Se toman decisiones sustentadas en la realidad para lograr efectividad en el desempeño.....	62
16	Se le informa al personal de las decisiones y/ o situaciones institucionales importantes.....	63

17	Prevalece en el plantel una comunicación unidireccional entre los gerentes y el personal.....	64
18	Se aplicaron mecanismo efectivo para mantener motivado a todo el personal.	65
19	Se involucra al personal docente espontáneamente en las acciones y delegación de funciones.....	66
20	Se cumple en el plantel una supervisión integral, sistemática y participativa...	67
21	La supervisión, que se realiza parte de un diagnostico, planificación asesoría y seguimiento para logara eficiencia.....	68
22	Prevalece una supervisión sustentada en la autoridad y la intimidación más no en la confianza, cooperación y acompañamiento.....	69
23	La supervisión que se realiza es flexible, inclusiva, de orientación y asistencia al docente.....	70
24	La supervisión implementada es planificada, sistemáticamente y progresiva...	71
25	Demuestra experiencia y competencias el supervisor con pertinencia a una supervisión centrada en la participación.....	72
26	Se cumple con las normas establecidas en materia de supervisión en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación.....	73
27	Demuestra experiencia y competencias el supervisor con pertinencia a una supervisión centrada en la participación.....	74
28	Se cumple con las normas establecidas en materia de supervisión en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación.....	75
29	Se realiza acompañamiento continuo y sistemático durante el año escolar.....	76

INTRODUCCIÓN

La educación es un proceso continuo que debe ser evaluado constantemente, ya que está sometido a los innumerables problemas que afectan a la sociedad y a la complejidad que esta misma representa. Precisamente es la diversidad del proceso educativo lo que invita a centrar la atención en los actores del proceso, especialmente porque son estos los que enfrentan continuamente los retos y las nuevas realidades que obligatoriamente deben considerarse en educación y porque además, los cambios que se presentan afectan de manera directa o indirecta el área gerencial y la organización interna de las instituciones.

El Sistema Educativo venezolano en la actualidad requiere de gerentes y supervisores comprometidos y capacitados para ser agentes de cambio, que impulsen procesos de transformación culturales e institucionales acordes con las exigencias y los cambios estructurales por los cuales está atravesando el país y de los que no escapa el Estado Amazonas.

Con este estudio se pretendió describir el proceso de gerencia y supervisión que se ejecutan en dos escuelas de educación primaria del Municipio Atures, tomando en cuenta que, el sistema de supervisión en toda institución educativa es el que expone las necesidades reales y proporciona las instrucciones necesarias para llevar a cabo el desarrollo del funcionamiento institucional, a través del uso apropiado y eficiente de mecanismos adecuados, cuyo fin es cumplir en forma técnica, práctica, persistente y flexible, la gestión técnico-docente durante la práctica educativa.

Es por ésta razón que la gerencia y supervisión educativa son elementos claves para el mejoramiento de la calidad educativa de las escuelas básicas ya que influyen de manera determinante en el desarrollo de los procesos enseñanza-aprendizaje, la formación y desempeño de los docentes y en los resultados pedagógicos de los planteles educativos.

Ambos elementos, gerencia y supervisión, abarcan los aspectos técnico-administrativos y técnico-docentes, lo que implica estudiar ambos elementos como partes esenciales del trabajo que realizan los actores comisionados para ello, dentro de la organización escolar. Sin embargo cabe mencionar que generalmente en la función gerencial y supervisora se observa con frecuencia la ausencia de los valores humanísticos vitales en el proceso de interacción humana.

En este sentido, la gerencia educativa es la encargada de la coordinación principal de la institución escolar: el recurso humano. En consecuencia, debe planificar, organizar, supervisar, controlar de manera adecuada en lo referente al funcionamiento docente, administrativo y laboral. Esta amplitud de funciones debería combinarse con la oportuna y permanente formación de los docentes. Al respecto, Harris (1993) señala que la gerencia educativa es “una forma de obtener un desempeño óptimo y una manera adecuada de tomar decisiones en relación con la actividad supervisora que se realice en la búsqueda de la productividad escolar” (p.33)

En atención a lo anterior, la gerencia y supervisión educativa cuando se aplican adecuadamente logran cambios significativos y positivos en las personas, o las diferentes personalidades, al ofrecer un servicio satisfactorio a quienes laboran dentro de la organización partiendo de los procesos de control que se implementen, permitiendo a su vez la adecuación de las necesidades de la institución, a los objetivos y metas previstas.

Es conveniente señalar que esta investigación está estructurada en cinco (5) capítulos estrechamente vinculados entre sí: el Capítulo I, con el cual comienza, por lo general todo estudio, es el problema, iniciando por el planteamiento, sus objetivos y justificación.

El Capítulo II, considerado la parte central de toda investigación, es el marco teórico, conformado por los antecedentes de la investigación, las teorías que fundamentan a la gerencia y supervisión; y la normativa legal vigente.

El Capítulo III, es el Marco Metodológico, en el cual se explica el tipo de investigación, el análisis a realizar, las técnicas y el instrumento para la recolección de datos. El capítulo IV, el marco analítico, con el análisis e interpretación de los datos; el capítulo V, con las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los avances científicos y tecnológicos de nuestros tiempos han afectado la sociedad globalizada. Puesto que, al hombre se le facilita realizar cambios con impactos significativos en lo social, económico, cultural y educativo. No obstante, tal situación ha venido de alguna manera a ensanchar la complejidad de la realidad educativa. Esa complejidad del hecho educativo atrae la atención sobre los diversos actores del proceso y su visión postmoderna, en vista de estar frente a nuevas realidades y retos que demandan ser considerados en Educación. En este orden de ideas Senge (2002) señala:

La manera de trabajar de las organizaciones se debe a la manera de trabajar de las gentes, las políticas y las reglas no crearon los problemas de las aulas de las escuelas, ni tampoco las van a resolver. Si se quiere mejorar un sistema escolar, antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente (p.38).

De manera que profundizar en la naturaleza del clima de una organización, en este caso una institución educativa, y definir su realidad desde el punto de vista gerencial, ha permitido conocer cuáles son los procesos de gerencia y supervisión presentes en la escuela y de ese modo determinar los aspectos necesitan intervención y qué estrategias y técnicas serán las más apropiadas para impulsar un proceso de cambio. Estos nuevos retos o cambios indudablemente afectan el área gerencial y la organización interna de las instituciones. En este sentido, el mejoramiento de la educación parte de la modificación de los esquemas gerenciales o paradigmas que se han venido desarrollando a lo largo de los años y que a la vez se despliegan valores y principios humanísticos.

Al igual que muchos sistemas, la escuela ha tomado prestado de la administración general la manera de organizarse, teniendo como objetivo, que el servicio educativo cumpla con su compromiso social al tiempo que ejecuta su fin primordial que no es otro que educar a la colectividad para vivir en sociedad.

De esta manera la educación como servicio y la escuela como institución deben ofrecer a sus participantes una noción de pluralidad e integración. En consecuencia se hace necesario un proceso de acompañamiento y supervisión que garanticen la consecución del fin educativo.

Ahora bien, Venezuela posee una realidad en la que también confronta debilidades en cuanto a la calidad educativa se refiere, esto motivado a la falta de articulación de todos los elementos que determinan una buena gerencia, dentro de las organizaciones e instituciones que integran el estado. Gran parte de los gerentes se han quedado estancados en los principios tylorianos que eran aplicados a fines del siglo XIX durante la Revolución Industrial. (Mora, 2001)

Estos principios se caracterizaron por la firme creencia de que el control se ejerce a través la fuerza, lo que trae como consecuencia un ambiente de trabajo tenso, con empleados que se sienten desmotivados e inconformes ante las políticas autoritarias, que no dan cabida a un liderazgo sano, a una comunicación abierta y en donde se reprime cualquier iniciativa de creatividad o innovación, la supervisión es vista como “un proceso de fiscalización e inspección” (Rodríguez, 2008). Los docentes son vistos como robots que deben llevar a cabo solo lineamientos de instancias superiores limitando así su autonomía y creatividad. Hay que añadir a ello lo mencionado por Londoño y Moret (2001), quienes señalan lo siguiente:

En el ámbito educativo existe una agigantada y burocratizada administración ministerial centralizada de todo el proceso, desde la elaboración de las políticas pasando por la ejecución presupuestaria, la asignación de recursos técnicos y materiales, la elaboración de programas instruccionales, evaluación de textos y las decisiones sobre las atribuciones de las zonas educativas. (p.82).

Ahora bien, cuando las decisiones son centralizadas, generalmente pueden llevar a selecciones erróneas, y en ocasiones se coloca a personas que no cumplen el perfil adecuado para llevar a cabo la tarea de supervisión o gerencia. En consecuencia prevalecen importantes problemas en toda la estructura organizacional del Sistema educativo como: la deficiente articulación de los elementos que intervienen en la administración educativa, la poca preparación de los gerentes educativos, baja calidad de los aprendizajes, profundas

diferencias en el aprovechamiento de los recursos educacionales por parte de los distintos grupos sociales, entre otros.

Por su parte la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 43, establece:

El Estado formula y administra las políticas de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista 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 de los sistemas educativos. Se realizará en las instituciones, centros, planteles y servicios educativos dependientes del ejecutivo nacional, estatal y municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagradas en la ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa signada por el acompañamiento pedagógico.

Este artículo no difiere mucho a la anterior ley (1.999) en sus artículos 71 y 72 donde de igual forma se proponía a la supervisión educativa como un proceso único e integral, para los efectos de la investigación son inherentes, ya que son un precedente del deber ser del proceso de gerencia y supervisión; claro está que la realidad educativa sigue mostrando una visión y requerimientos los cuales exigen que tanto el gerente como el supervisor deben ser un apoyo para el docente de aula y del proceso educativo. Además, el estado formula una concepción de la supervisión enmarcada dentro de la participación, humanista, metodológica, tomando en cuenta una visión integral y democrática y es lo que se busca resaltar como elementos de una buena supervisión y gerencia bien aplicadas, para optimizar su calidad de la educación.

De lo antes expuesto se puede deducir que la acción del supervisor en Venezuela, está orientada a mejorar el proceso educativo, esto amerita reflexiones profundas para ofrecer cambios innovadores, más en su aplicabilidad que en los enfoques propiamente dichos.

En contraste con lo declarado en la legislación nacional, muchos de los estudiosos del tema educativo entre los que destacan Ruetter y Conde, (1998) manifiestan que: “Sin embargo en el plano de la realidad nos encontramos con que no existe una estructura organizacional que sustente una acción técnica docente y gerencial por parte del supervisor” (p.11). Suponen la acción del supervisor educativo como vaga y reducida a la

participación en el inicio del año escolar y principalmente al momento de recopilar datos estadísticos y a la revisión de recaudos administrativos.

En este contexto, la educación es llamada a jugar un papel cada vez más esencial, tanto como facilitadora del manejo educativo, como activadora de los impulsos que ayuden a los sujetos a su adaptación a las nuevas exigencia. De allí, que la sociedad actual este preocupada en cómo gestionar la calidad del sistema educativo, inquietud que surge como producto de los constantes cambios que se producen en el ámbito político, económico, científico y tecnológico, exigiendo respuestas innovadoras, transformadoras en las políticas y planes educativos de un país.

Es evidente la necesidad de formar recursos humanos e intelectuales capaces de orientar y dirigir los procesos que llevan al protagonismo que reclama la educación con aprendizajes debidamente pertinentes. Las características del supervisor de algún modo se ajustan al perfil que debe tener el director escolar, ya que la escuela para cumplir con las demandas actuales de la sociedad requiere de un administrador educativo acorde con los paradigmas contemporáneos, lo que implica una reconceptualización en las formas de pensar y de actuar en los diferentes procesos directivos administrativos, pedagógicos, de gestión curriculares, comunitarios, legales que se desarrollan en una institución educativa.

Al respecto, Chacón (2006) Expresa que:

La capacidad del director para obtener buenos resultados depende de su habilidad de apreciar, aconsejar, enseñar, elogiar y criticar constructivamente a los docentes, a través de la supervisión en términos de logros, y el análisis de los resultados de la evaluación escolar, asumiendo como meta la preparación del personal a su cargo y la organización del trabajo que permite mejorar la acción educativa. (p.53)

De acuerdo con Chacón, es indiscutible que el director de un instituto, empresa u organización debe reunir una serie de características en su perfil que le permita ser asertivo, pero considerado y respetuoso del clima de sus conversaciones, fluyendo con buen humor, alegría y disfrute en su intervención humana, basado en un aprendizaje continuo, clave para una competencia exitosa, de igual manera, el gerente debe llevar a cabo un liderazgo pedagógico centrado en la calidad de la enseñanza; y en el ejercicio de sus funciones debe

procurar que las decisiones que tome, tengan en cuenta los fines educativos de la institución.

Ciertamente el director escolar ejerce liderazgo como gerente supervisor cuando toma parte activa en los asuntos que se refieren a la creación de equipos de trabajo, las relaciones que se establecen entre el equipo directivo y docentes, la introducción de innovaciones curriculares, la evaluación del progreso del alumnado, la observación y el asesoramiento didáctico, la orientación en general del desarrollo profesional y la formación permanente en las escuelas.

Así como el gerente tiene que adoptar una función organizadora y coordinadora de las tareas del docente y a la vez facilitarles las estrategias que favorezcan la renovación didáctica y el buen desempeño del docente en el aula, como lo afirma Senge P., (1995): “En la institución escolar se aprende a trabajar en equipo y se desarrolla el pensamiento sistémico, todos estos, aspectos fundamentales de las organizaciones inteligentes” (p.31) De modo que, la calidad de los procesos de supervisión y dirección, está en manos de los profesionales que trabajan unidos en forma continua y sistemática.

Sin embargo, ocurre en la actualidad que muchos de los directores en las escuelas de educación primaria, quienes antes de ser promovidos a directores fueron docentes de aula, en la mayoría de los casos carecen de una formación de la administración y la dirección escolar, ya que la promoción de los mismos se realiza en su mayoría por encargo, por cuanto no se realizan concursos para optar a estos cargos y poseer titularidad en el mismo, lo cual va en el detrimento de la normativa legal vigente expresada tanto en la Ley Orgánica de Educación (2009), como en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente. (2000).

Por otra parte, en este momento al ejercer el rol del supervisor como gerente existen diferencias con las características que presentaban en el pasado, pues hoy día los supervisores deben ser orientadores del proceso para formar un ciudadano capaz de construir sus propios aprendizajes de acuerdo a las teorías en las que se fundamenta el currículo básico nacional (Humanismo, Constructivismo, teoría Genética de Piaget, la teoría Sociocultural de los Procesos Superiores de Vigotsky, entre otras).

Al respecto Espejo N. subdirectora académica de la escuela básica Juan Ivirma Castillo (entrevista julio 13 del 2009) opina: "...La supervisión educativa sigue siendo regular en nuestra institución, ya que antes los supervisores se dedicaban a fiscalizar, amedrentar, no a buscar soluciones. Hoy día el rol que tienen es de orientar, dar herramientas para la gerencia; sin embargo con todas estas funciones no está la permanencia de ellos en las escuelas, por la carencia de personal que cumpla a cabalidad con su desempeño como tal".

Tal declaración confirma lo pronunciado por Lara P. (2005) al afirmar que en Amazonas las escuelas no son diferentes, del resto del país, tal como lo señala:

Hoy día los sistemas escolares atraviesan una serie de crisis en todo sus ámbitos y/o ordenes. El sistema escolar venezolano en general y el de Amazonas en particular no escapa a esta realidad, lo que induce a buscar soluciones a estas crisis (p.8).

Existe la necesidad de que las escuelas posean esquemas administrativos que le faciliten su gestión y de esa manera tratar de solucionar con criterios las dificultades que se vienen generando en el seno de las instituciones de educación básica. Ya que en muchas definiciones tanto la gerencia como la supervisión educativa forman parte de una actividad inherente e imprescindible para todo sistema, y en correspondencia con la problemática descrita, se ha abordado a lo largo de la investigación, la práctica de la supervisión gerencial en las escuelas Básicas Juan Ivirma Castillo y Libertador, ubicadas en la ciudad de Puerto Ayacucho, con la finalidad de disponer de la información necesaria acerca de su funcionamiento, y así sobre esta base tomar las acciones pertinentes que faciliten la corrección de posibles desviaciones o faltas que se presentan en ambas instituciones.

En consideración a lo antes señalado, se planteó que existe una problemática evidenciada en las fallas en la gerencia y la supervisión que realizan los directivos escolares en su labor cotidiana. En ella se observa según Chacón (2006) que:

Los directivos no están familiarizados con los procesos de la gestión de los conocimientos y de manejo de la información, como elementos básicos de la empresa educativa moderna; así mismo, muestran dificultad para el manejo de los aspectos formales y no formales pedagógicos y académicos que se dedican a la educación tanto en el sistema escolar como en la comunidad; posee dificultad para la conducción efectiva de los recursos financieros y humanos, elementos de base provistos por el sistema educativo cuya eficiencia depende de la calidad y desempeño de la gestión que se realiza.(p.87)

Para los autores del presente trabajo de investigación ha sido importante abordar la situación actual de la gerencia y supervisión, haciendo énfasis en los procesos que deben ejecutarse en las instituciones educativas, a fin de recomendar el mejoramiento de aquellos aspectos que así lo requieran. Por consiguiente surge la necesidad de generar mecanismos para fortalecer el desempeño del director y supervisor, que los lleven a la valoración de la práctica gerencial; tomando en cuenta la posibilidad de implementar una actuación de crítica positiva, en la que se pretenda alcanzar un mayor conocimiento y control de las variables que concurren en la vida gerencial dentro de la institución educativa.

La planificación educativa debe considerar todos los elementos del proceso pedagógico en forma objetiva para garantizar la evaluación eficaz de los recursos humanos, económicos y financieros de la estructura institucional, de igual forma como disciplina científica multidisciplinaria recurre a la toma de decisiones para abordar problemas en los micros y macros sistemas, es decir, se recurre a estrategias, consideradas estas por Graffe (2003) como:

el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para asignar recursos y llevarlos a cabo estableciendo la forma para medir avances, detectar desviaciones y realizar correcciones” (p.88).

Por tanto a través de la planificación estratégica la institución pretende anticipar más que reaccionar ante futuras amenazas, así como aprovechar el conjunto de oportunidades que surgen de su medio de acción, definiendo las estrategias para su desarrollo.

Según Bejas J. Coordinador regional de formación permanente de la secretaría de educación adscrita a la gobernación del estado Amazonas en entrevista personal, (Agosto 28 del 2009) la supervisión se realiza de la siguiente manera:

Hoy día el supervisor continúa dedicándose a realizar trabajos administrativos, hacen visitas ocasionales a los centros educativos y en cuanto a las orientaciones con los docentes, en su mayoría se encuentran en una completa desarticulación debido al manejo del currículo vigente o el propuesto en el 2007, donde uno les habla de construcción de espacios y otros de contenidos; es decir los supervisores hablan del manejo de ambos currículos, cuando en centros educativos y, en su mayoría es muy conocido que muchos docentes no concretan o conocen en su totalidad el primero.

El aporte de esta investigación se hace evidente al describir los cambios significativos enrumados hacia un mejoramiento del desempeño en cuanto a supervisión y gerencia educativa se refiere, teniendo un primer acercamiento, se plantearon las siguientes interrogantes que orientaron el curso de la investigación:

¿Existe coherencia entre la teoría y la práctica para la gerencia y la supervisión en la población objeto de estudio?

¿Cuál es el rol actual del supervisor o gerente?

¿Cuáles son las necesidades gerenciales que requieren atención inmediata en las escuelas Juan Ivirma Castillo, y Libertador?

¿Cómo pueden contribuir los actores del proceso de enseñanza para fortalecer la gerencia y la supervisión educativa en las escuelas en cuestión?

Dar respuesta a dichas interrogantes, es lo que ha permitido analizar los procesos de gerencia y supervisión implementados en la población en estudio, a los fines de formular algunas conclusiones y proponer recomendaciones pertinentes al desempeño del gerente y acompañante, responsables de la calidad educativa en los planteles antes mencionados.

Justificación

Las instituciones educativas son el lugar donde se materializan los planes de cada nación de acuerdo a la época y a los propósitos que en estos se trazan; en el caso de Venezuela las Líneas Generales Estratégicas del Plan de Desarrollo, Económico y Social de la Nación 2007 – 2013, manifiestan el interés por fortalecer el acceso, permanencia y prosecución de los estudiantes, con base a dar respuestas a las necesidades sociales para garantizar condiciones de equidad. Cabe destacar que las políticas educativas implementadas en períodos anteriores, han servido de base a las actuales, han pasado por transiciones en busca de mejorar el fin de la educación, tal es el caso del VI Plan de la Nación, cuya finalidad más resaltantes fue la optimización de la calidad de la educación.

Ahora bien, siendo la educación una herramienta de la que se valen las sociedades para formar a los individuos que la integran, es pertinente esquematizar las funciones de los actores involucrados en dicho proceso, sin desmejorar o priorizar ninguna. El gerente como líder de la institución, tiene en sus manos la organización que debe transmitir al docente, donde la supervisión viene a jugar un rol dinamizador del proceso; como establecen Ruetter I y Conde M. (1998)

Para realizar su tarea, el supervisor debe vitalizar, renovar y activar, permanentemente, los recursos humanos y técnicos a través de la motivación y el desarrollo individual que orienten la acción y la resolución de problemas en concordancia con los objetivos y metas de la organización dentro de las políticas educativas (p.28).

En el sistema educativo, la supervisión o acompañamiento escolar debe contribuir en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos, de allí que esta investigación se planteó como objetivo general describir los procesos de gerencia y supervisión escolar año 2010-2011, en la escuela básica Juan Ivirma Castillo y Libertador de Puerto Ayacucho, fundamentándose en un modelo de supervisión educativa que optimiza la categorización de las funciones técnicas administrativas, sociales de asistencia, mediación y ámbito de supervisión escolar con el fin de generar información que conlleve a la mejora de la acción supervisora aplicada en el estado.

En la historia contemporánea han sido puestas en práctica diversas formas de supervisión o acompañamiento con el fin de obtener una educación de calidad, pero como toda propuesta han enfrentado limitantes y variaciones en las formas de aplicación, lo que indujo a investigar cuáles son los enfoques adoptados y practicados en el último año escolar en las escuelas básica Juan Ivirma Castillo y Libertador de Puerto Ayacucho.

En el contexto referido, se tuvo como tesis previa que la función del supervisor no debe limitarse a acompañar para dar un diagnóstico, es él, una de las figuras representativa del modelo educativo quien propone soluciones a los problemas y dificultades que limitan la calidad educativa, por consiguiente, debe realizar actividades de organización, coordinación, gestión y toma de decisiones que estén en función de los principios educativos y las necesidades de las comunidades, sin desestimar el papel que debe desempeñar como docente orientador comprometido conocedor de la realidad educativa abierto a nuevas experiencias.

Con el desarrollo de este estudio se pretendió exponer y analizar las diferentes formas de gerencia y acompañamiento implementadas en una muestra de la población Educación primaria, para dar a conocer los aportes que generan las mismas en función del hecho educativo y su concordancia con los enfoques teóricos vigentes en nuestro Currículo Bolivariano Nacional.

A través de la investigación se buscó luego de generar los resultados obtenidos, motivar al personal de las instituciones educativas, para asumir el desempeño como un proceso de reflexión y cambio que conlleven al mejoramiento de la labor que realizan y su disposición para la formación permanente en materia de gerencia, supervisión y pedagogía.

En este sentido es importante resaltar que en cuanto a estudios que se han hecho en relación a la gerencia y a la supervisión en educación primaria, en Puerto Ayacucho no se mantienen estadísticas. Con el desarrollo de este estudio, se iniciará la construcción de un precedente para investigaciones posteriores que promuevan reflexiones críticas sobre la realidad y el valioso aporte que puede ser un acompañamiento sistemático en función de la calidad educativa.

Si bien no puede afirmarse que el tema en cuestión sea novedoso, si se considera importante, puesto que las funciones de supervisión y gerencia son funciones orgánicas que deben amoldarse a los cambios del entorno, por lo tanto todo estudio que permita actualizar

información al respecto y que al mismo tiempo contribuya al mejoramiento de la práctica supervisora y en consecuencia repercuta en la calidad de la educación, siempre será bienvenido.

Se seleccionaron las Escuelas ya mencionadas para realizar este estudio, debido a que éstas son consideradas centros educativos muy importantes para la región, donde se atiende a una matrícula considerable de estudiantes, además de estar ubicadas en el casco central de la ciudad, lo que facilitó enormemente el abordaje de la investigación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Analizar los procesos de gerencia y supervisión presentes en la Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y Libertador, de Puerto Ayacucho para el año escolar 2010-2011.

Objetivos Específicos:

- Determinar los procesos de gerencia escolar y la supervisión Educativa en las escuelas seleccionadas.
- Comprender el proceso de gerencia y acompañamiento educativo encontrados en la población objeto de estudio.
- Comparar el proceso observado con los lineamientos establecidos en la normativa legal vigente.
- Generar alternativas para enriquecer el proceso de gerencia y supervisión en las escuelas que forman parte de la Educación primaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se hace referencia a los antecedentes, bases teóricas y legales, operacionalización de variables.

Antecedentes de la investigación

A continuación se hace referencia a los estudios más recientes, sobre la gerencia y supervisión educativa, que constituyen aportes significativos para el desarrollo de la presente investigación.

Lara P. (2005), en su trabajo especial de grado titulado “Él director como líder y el desempeño docente, caso: escuelas básicas de distrito escolar I del Estado Amazonas.” Estudia tanto el basamento técnico que sustenta la función del director como líder, como los aspectos cognoscitivos y la praxis de los directores que integran la muestra, a manera de demostrar la aplicación y conocimiento del liderazgo en las instituciones educativas, cómo influyen estos, en el desempeño de los docentes.

Para realizar dicha investigación el autor tomó dos muestras (directores y docentes) a las cuales se les aplicaron dos instrumentos para obtener la información necesaria, esta se encuentra dentro de una investigación de campo, a nivel descriptivo. Con los resultados se formulan las conclusiones que esencialmente se vinculan con la investigación, ya que se establece que la labor del director debe estar fundamentada en los principios legales establecidos para nuestro país y que debe existir una coherencia entre teoría y práctica de la gerencia y el acompañamiento, en otro punto también se consideran los principios básicos de gerencia, sustentados en modelos teóricos como son: la planificación, la organización, la ejecución, el control y la evaluación, los cuales forman parte de las interrogantes planteadas, lo cual constituye un punto de partida para la investigación en curso.

Chirinos y Silva (2010), realizaron un estudio sobre “La Gestión Escolar de los Centros de Educación Inicial “Simoncitos” En Puerto Ayacucho - Estado Amazonas” cuyo objetivo fue analizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de la gestión

escolar de dichos centros. Para realizar el estudio se utilizó la metodología de la investigación de campo con un nivel descriptivo, se trabajó con una muestra de (12) docentes y (03) funcionarios quienes realizan funciones gerenciales en la dirección, subdirección y coordinación, a quiénes se aplicó un cuestionario con (24) ítems del tipo de Escala Lickert.

Entre los resultados que arrojó dicha investigación, resalta que el personal directivo confronta debilidades en los procesos administrativos ya que no incorpora a todos los actores a la construcción conjunta del proyecto educativo integral comunitario, que existen carencias en relación a la organización adecuada en los ambientes de aprendizaje, y que el liderazgo no es totalmente democrático.

En cuanto al aporte que genera tal estudio a la presente investigación, está el hecho que analiza el aspecto gerencial del proceso educativo y permite comparar los resultados de una forma más amplia al haber sido realizada en instituciones diferentes a las estudiadas en esta oportunidad.

Con respecto a investigaciones llevadas a cabo en otros estados de país, se encuentra la realizada por Balzan Y. (2008), en su trabajo de postgrado en la Universidad Rafael Urdaneta, “Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño Docente en III Etapa de Educación Básica”, siendo el objetivo general de su investigación el determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente, utilizó un tipo de investigación descriptiva correlacional de campo no experimental.

Es evidente la relación de dicho estudio con el tema trabajado en la presente investigación, ya que la problemática planteada expone los aportes y las desventajas del supervisor en relación con el desempeño docente en el Municipio escolar N° 4 de Maracaibo Estado Zulia, ya que el sistema educativo Venezolano presenta características comunes a pesar de las diferencias contextuales de cada estado, por lo tanto el marco referencial teórico ha servido de precedente para el desarrollo de la investigación; tomando en cuenta las conclusiones arrojadas en el mismo: “Se concluyó que el supervisor educativo presenta marcadas dificultades para el manejo en sus funciones del Acompañamiento Pedagógico limitando el desempeño de los Docentes bajo su responsabilidad.”

Por otro lado, Lucena T. (2004), en su trabajo de grado titulado: “Desempeño Gerencial en la Función Académica del Docente Directivo en la Optimización del Proceso Educativo

de las Escuelas Básicas en la Parroquia Santa Rosa del Municipio Iribarren del Estado Lara”; en un estudio de campo de carácter descriptivo, se trazó como objetivo analizar la importancia que tiene el desempeño gerencial en su función académica del docente directivo en la optimización del proceso educativo en las diferentes escuelas básicas del mencionado Municipio. Este estudio permitió analizar las variables presentes en el desempeño gerencial del docente directivo con su dimensión función del personal directivo.

De acuerdo a las conclusiones que se obtuvieron se dieron las recomendaciones y se presentaron algunos lineamientos dirigidos a optimizar la eficacia y la eficiencia en el desempeño gerencial de la función académica del docente directivo, ya que el gerente educativo es pieza fundamental para iniciar la marcha en las instituciones educativas.

Ruetter y Conde (1998), en su estudio “Supervisión Educativa: Gerencia y Pedagogía”, concluyen, entre otros aspectos que la formación profesional de los supervisores educativos debe ser concebida como estrategia en el contexto de reforma educativa, partiendo de que la transformación de los mismos está directamente vinculada al proyecto de cambio educativo con un enfoque más holístico organizacionalmente, sus funciones están relacionados con procesos que atañen a un mayor número y diversidad de escenario, actores y actividades.

Los autores mencionados señalan que la poca participación de los supervisores en la construcción de los procesos pedagógicos gerenciales, por deficiente formación profesional, conduce a que se tenga un concepto de autoridad basada en la jerarquía piramidal o se propicie el marginamiento del cuerpo de supervisión. Las políticas de formación profesional del supervisor educativo deberán encauzarlos.

Los antecedentes señalados aportaron ideas relevantes para el desarrollo de la investigación presente, dado que abordan el tema de la gerencia y la supervisión educativa, desde una perspectiva similar a la de este estudio.

Bases teóricas

Aspectos teóricos relacionados a la Gerencia y Supervisión en Educación Primaria

Educación Primaria

De acuerdo al Ministerio del Poder Popular para la Educación en el diseño curricular del sistema educativo bolivariano se define de la siguiente manera:

La Educación Primaria es el nivel del Sistema Educativo Bolivariano que garantiza la formación de los niños y niñas desde los seis (6) hasta los doce (12) años de edad, aproximadamente o hasta su ingreso al nivel de Educación Media. Su finalidad es formar niños y niñas con actitud reflexiva, crítica (...) con una conciencia que les permita comprender, confrontar y verificar su realidad para que sean cada vez más participativos, protagónicos y corresponsables de su actuación en la escuela, familia y comunidad. (p.25)

La educación primaria está orientada hacia la formación integral de los educando, aplicando y siguiendo la normativa legal vigente; de igual forma en cuanto a diseño y programa curricular.

Gerencia Educativa

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones. Según Antúnez (2000), la gerencia “es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (p.9). El gerente en consecuencia es la persona que, a través de estrategias motivadoras, consigue que se realice el trabajo mediante el esfuerzo de todo el equipo directivo y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. También Álvarez (2007), define al gerente de la siguiente manera: “...ejecutivo que dirige, administra y representa a una empresa y su autoridad de forma jerárquica.”(p.124)

Estas conceptualizaciones señalan, que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma, que éstos desempeñen con eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal

manera, que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Ahora bien desde el ámbito educativo, Requeijo y Lugo (1998), precisan “que la gerencia es parte de la administración y se encarga del quehacer educativo, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas” (p.57). Se señala en esta definición los factores externos que condicionan la gerencia, y que deben ser tomados en cuenta por el gerente al momento de trazar las directrices del plan de acción.

La educación es un proceso donde se invierten grandes recursos de toda índole, tanto humanos como materiales y financieros, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los niveles jerárquicos superiores puesto que son los encargados de velar porque la inversión que haga un país obtengan los objetivos y alcance las metas propuestas.

A tal efecto la gerencia educativa ha sido explicada como una tarea de gestión, que atiende al desarrollo, al sistema educativo de dirección, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos al cumplimiento de funciones educativas, administración y coordinación del esfuerzo humano.

Componentes de la Gerencia Educativa

El gerente en el cumplimiento de sus roles, debe conocer y dirigir los siguientes procesos gerenciales.

Planificación y gerencia

Este proceso es definido por Chiavenato (2002), de la siguiente manera:

la planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considerar la mejor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos, así como los mejores métodos, técnicas y estrategias para alcanzarlos (p.64).

El mencionado autor destaca la importancia de la planificación dentro de la administración, a través de ella se pueden considerar todas las herramientas fundamentales

para lograr las metas y los objetivos de una organización con la inversión de menos tiempo y menos desgaste de los recursos humanos y materiales.

Se evidencia de igual manera, que con una buena planificación se evita la improvisación, es decir hacer frente a la situación en la medida que surgen los problemas. Desde esta perspectiva se prevén las posibles situaciones anómalas que pudieran presentarse en el accionar de la organización o empresa en pos de sus metas u objetivos.

Para autores como Graffe (2005), la planificación educativa tiene su definición en la expuesta por Ander-Egg:

La acción consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos y limitados. (p.54)

La relevancia de la planificación está como lo explica el autor precitado, en que todo este proceso ayuda a prevenir o anticiparse al futuro y así evitar la improvisación, con ella también se establecen las actividades y los recursos a utilizar. Sin embargo, toda planificación posee etapas fundamentales para que ésta se desarrolle: diagnóstico, formulación del plan, ejecución, control y seguimiento del plan y evaluación del plan, todas estas etapas se articulan para dar como resultado una buena planificación educativa en la práctica.

La Organización en el Contexto Gerencial

Proceso relevante en la administración lo constituye la organización, según Stoner (2006), “Organizar constituye un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización; de tal manera, que puedan alcanzar las metas de la organización” (p.12). De acuerdo a lo expresado por Koontz (2002), dice que:

El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a

realizar. Los papeles asignados en esta forma, se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles (p.24)

De lo señalado por los autores referidos, se deduce que el objetivo fundamental de la organización es la integración del recurso humano, la conformación de un verdadero equipo que ponga en funcionamiento de la mejor manera la estructura organizacional. En efecto, se dice que organizar es disponer y preparar al grupo para la ejecución de lo planificado facilitando las estructuras de apoyo necesarias para la gestión, así también Graffe (2005), define la función organizacional de la siguiente manera:

El proceso de identificar, agrupar y sistematizar el trabajo que se va a desarrollara en una determinada organización, independientemente de nivel jerárquico que tenga en la institución educativa, con la clara definición y delegación de responsabilidad y autoridad al personal que labora en ella; así como el establecimiento conjunto de relaciones entre ellos y con otras Unidades Administrativas de la Institución, de manera tal, que dicha unidad, acorde con la misión que se le asigne, pueda ofrecer a los diferentes actores (internos y externos) servicios de alta calidad (p.182).

Queda claro que la organización se encarga de estructurar el trabajo a realizar tomando en cuenta la delegación de actividades o responsabilidades en el personal que labora en ella, en el caso educativo es de fundamental importancia para cumplir con los objetivos que deben adelantar los gerentes educativos.

La Dirección en el Ámbito Gerencial

La dirección en este contexto se convierte en sinónimos de liderazgo y a su vez se relaciona con la delegación de funciones, como lo expresa Stoner (2006). “la dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección” (p.13).

Es evidente, según lo señalado, que en esta etapa del proceso gerencial es donde los gerentes establecen la forma de la organización, pero ello depende primordialmente de los valores y el estilo de dirigir del gerente, lo que necesariamente influye en la relación interpersonal dentro de la institución. En esta etapa el gerente debe convencer a los demás a que se les unan para lograr los objetivos que le son comunes a todos los miembros de la organización.

Es así, como este elemento de la gestión se encuentra íntimamente ligado con la forma de liderazgo establecida por el gerente educativo como lo indica Graffe (2005), en la siguiente definición:

... podría definirse como dirección, la conducción que hace todo gerente educativo de su equipo de trabajo, para ejecutar la planificación formulada con la organización del trabajo que diseñó, a fin de alcanzar los objetivos y metas asignadas a su unidad, en el marco de la estrategia global y proyecto que adelanta la institución educativa. (p.61)

De esta manera, el gerente educativo ejerce la dirección de su institución, llevando consigo la mayor responsabilidad ya que debe poner en marcha los proyectos educativos establecidos y a su vez establecer estrategias que se rijan por las establecidas o en el Currículo Básico Nacional o en las políticas educativas vigentes, todo esto acompañado por el grupo de docentes a su cargo y sin desestimar la participación y delegación de funciones.

Gerencia y Control

Todas las etapas descritas anteriormente, se verían incompletas sin un riguroso proceso de control, el mismo consiste en vigilar la labor desarrollada en la unidad organizativa, teniendo como base los objetivos y normas establecidas en la fase de planeación. Al precisar sobre esta fase del proceso general, González (2005), expresa: “el gerente debe estar seguro de que los actos de los miembros de la organización, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas” (p.13)

De estas consideraciones, se deduce que el control es la culminación del proceso gerencial, pero que durante el desarrollo del proceso, se pueden efectuar controles parciales para determinar alguna desviación en las acciones para el logro de las metas y realizar los reajustes pertinentes.

En concordancia con lo sustentado, Stoner y Freeman (2006), consideran que “se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las planteadas” (p.28). De acuerdo a esto, la fase de control comienza precisamente donde termina la planeación. En fin, el control que se lleva a efecto en una organización, se utiliza para comparar el desempeño real de los trabajadores de la organización con lo predeterminado y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente.

Es de destacar, que el control implica evaluación de todos los procesos administrativos implícitos en la gerencia educativa; de allí la necesidad de que los directivos implementen controles para contactar el desarrollo y el logro de los objetivos institucionales.

El Liderazgo del Gerente Educativo

En atención al liderazgo, este se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto superior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

No obstante, Pérez (2000), señala: “la gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización” (p.10). Para efectos de este estudio se asume, que gerencia es diferente del liderazgo pero no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Lo que sí está claro es que el gerente educativo, debe ser un líder. Es líder formal por cuanto debe ejercer funciones directivas y supervisoras, entre otras, y ello se lo confiere la jerarquía y sus funciones dentro de la organización educativa. Pero aparte del cumplimiento burocrático que establece la organización éste debe ser líder que tome muy en cuenta al recurso fundamental que tenga bajo su responsabilidad.

Cada gerente educativo en el desempeño de sus funciones, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en la forma de liderizar. En razón de lo expuesto, estudiosos de la acción gerencial han conceptualizado y caracterizado al líder y su acción en atención a diferentes parámetros.

Acchua y Lussier (2005), lo definen como: “la persona reconocida por todos como la más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo” (p. 150.). Esta referencia implica que el liderazgo debe ser ejercido por personas con un alto

valor dentro de la organización y cuya eficiencia en la forma de conducir sea reconocida por todos los miembros del grupo.

En este orden de ideas, Koontz (2004), señala que “el liderazgo es un proceso de influencia de una persona sobre los demás. Para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito con las metas organizacionales” (p. 467). Se asume entonces que el líder debe ser una persona que genere con su trabajo, con su ejemplo; conductas posibles de ser asimiladas y puestas en práctica por los trabajadores para lograr las metas establecidas en la organización.

De igual manera, Stoner (2006), expresa que se entiende por “liderazgo gerencial el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p. 514). Esta conceptualización involucra en primer término a otras personas, dada su voluntad de aceptar órdenes y sugerencias del líder, este en el proceso del liderazgo debe tener con quien compartir, en quien confiar, en quien delegar funciones, de no ser así el liderazgo del gerente sería irrelevante. Por otra parte, el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y los miembros del grupo, esto no implica que los miembros del grupo no tengan poder, el cual pueden aplicar de distintas maneras.

Se refiere un tercer aspecto en la definición: la capacidad para usar diferentes formas de poder e influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras y finalmente, la combinación de los tres primeros aspectos, reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Esto implica que el líder debe ofrecer una imagen donde la característica fundamental sea el ejemplo, la ética y esta se aprende de las personas que se admiran y se respetan. Es importante reforzar este sentido, los ideales siempre y cuando sean sinceros.

El liderazgo debe constituirse en una conducta que sirva de soporte a las Relaciones Humanas dentro del campo organizacional. Para Chiavenato (2002), “el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos” (p. 137). En este sentido, el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas. El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control.

En concordancia con lo expresado, se puede acotar que la efectividad de una organización depende en gran medida de la efectividad del liderazgo formal. Éxito en el liderazgo se refiere a la manera cómo se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de éstos.

Estilos de Liderazgo

Es así como existe una gama variada de las diferentes formas de ejercer el liderazgo, como lo indican Molinar y Velázquez (2010):

El liderazgo se define como el arte de gestionar voluntades. El liderazgo es un arte porque para ser un líder se necesita tener un espíritu provocativo; se necesita una capacidad innovadora que dé ese toque mágico que destierra el conformismo y la pasividad; hay que ver más allá o antes que los demás, o de forma distinta. En definitiva, el líder debe poseer esa fuerza misteriosa para percibir la realidad de forma desacostumbrada (p.11)

Actualmente, los tratadistas del comportamiento humano dentro de las organizaciones coinciden en dividir el liderazgo en tres categorías: autocrático o coercitivo, Laissez-Faire o permisivo y el democrático; sin embargo, en los últimos años, se habla con insistencia del liderazgo situacional o de contingencia. Estos estilos están determinados por varias razones, la actitud que asume el líder hacia el grupo y el trabajo que ellos desarrollan, los intereses del grupo y la naturaleza de la situación en la cual se involucran.

Liderazgo Democrático

En relación al liderazgo democrático Brito citado en Achua (2005), expresa que este tipo de liderazgo “otorga gran importancia el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones” (p. 340). De igual manera, trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

Liderazgo Autocrático

Por su parte Wagner (2000), en lo que al liderazgo autocrático respecta, señala que “este tipo de liderazgo es donde el gerente impone su voluntad sobre los subalternos y controla la conducta de ellos” (p. 74); esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático. En muchas ocasiones la coerción es esencial, necesaria o conveniente en una situación, siempre y cuando signifique el ejercicio del poder delegado en una autoridad por los subordinados. El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder debe ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno y otro caso se está dentro de una situación de autarquía.

Al respecto Brito citado en Achua (2005) agrega, “una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad” (p. 342). Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

El líder autocrático toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás miembros del equipo quienes deben ir en pos del camino que él traza y han de seguirle para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo. Es necesario resaltar que actualmente este tipo de liderazgo no es el más apropiado para establecer sinergia dentro de un equipo organizacional y debidamente estructurado.

Liderazgo Laissez-faire

Con respecto al estilo de liderazgo Laissez- Faire, Brito citado por Achua (2005), sostiene, que éste está caracterizado esencialmente por el “dejar pasar, dejar hacer” (p.14.) en el contexto de la organización. El gerente no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Es por ello, que se puede afirmar que es un liderazgo neutro que no influye significativamente en las personas sobre las cuales actúa.

Las teorías situacionales, buscan explicar este tipo de liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo válido para todas las ocasiones. El liderazgo situacional orienta al líder a optar su comportamiento a diferentes situaciones. Asimismo, Diez (2004), distingue cuatro estilos de liderazgo, “entendiendo el situacional como el comportamiento que deben adoptar los líderes para enfrentar diferentes situaciones” (p. 273).

Los gerentes educativos en un momento y en una situación dada, afloran alguna característica de alguno de los tres tipos tradicionales de liderazgo, por lo que es bien difícil caracterizar y etiquetar en un cien por ciento a un gerente dentro de un tipo puro de liderazgo. Sin embargo poseen ciertas inclinaciones que permiten su ubicación o tendencia.

En la época actual, donde el objetivo del gerente es mejorar las relaciones humanas, la productividad de la organización educativa, el liderazgo situacional ha pasado a ocupar un sitio importante, no todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo son idénticas, ni tienen la misma naturaleza; en consecuencia los gerentes deben conocer en primer lugar la situación y luego tomar decisiones o actuar de acuerdo a una realidad que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados, en este caso los docentes.

En relación a los estilos de liderazgo Gonzales (2005), sostiene que:

...aunque existe una amplia gama de posibles comportamientos del líder, estos pueden visualizarse en términos polarizados. El líder decide que hacer e instruye a los seguidores como hacerlo (liderazgo no participativo), o el líder propicia que los seguidores operen libremente, dentro de los límites establecidos por los factores sobre los cuales no se tiene control directo (liderazgo participativo)... (p. 127).

De acuerdo a la cita, dentro de la palabra líder hay distintas posturas que se pueden llegar a asumir, pero que en la realidad son visibles, observables y concentradas dentro de los mismos indicadores.

Liderazgo transformacional

Con la evolución de las sociedades y los adelantos en diferentes ámbitos, el hombre en su intento por resolver y superar obstáculos y retos cotidianos, ha ideado nuevas maneras de liderar los procesos de gerencia en este caso aparecen las teorías de liderazgo transformacionales, definido por Rojas (2011) en su trabajo de grado como: “toman como

sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima, valores de estos y su motivación para desempeñarse mejor” (p.19).

Estos enfoques muestran al líder que aprovecha los esfuerzos de sus trabajadores, para realzar la autoestima de ellos y de alguna manera premiarlos por el éxito conseguido. Es decir se utiliza un refuerzo positivo y una motivación extrínseca para trabajar con determinación y lograr sus objetivos.

Liderazgo participativo.

Un líder participativo, utiliza la reunión con su equipo de coordinadores para realizar el su trabajo. Es así que Rojas (2011) expresa lo siguiente “No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.”(p.15).

La Motivación y la Gerencia Educativa

Motivar ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según Stoner (2006), “motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione” (p. 484). Para llevar a efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas, se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Todos estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la motivación.

Desde la perspectiva educativa, los gerentes tienen un gran reto; la motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el porqué. Los gerentes deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, y si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

La motivación se ha calificado como uno de los procesos más simples, pero al mismo tiempo, de los más complejos. Es tan sencillo, por tanto las personas se sientan básicamente motivadas o impulsadas a comportarse de forma tal que les produzcan recompensa. Por tanto, motivar a alguien debe ser fácil; meramente hay que encontrar lo que desea y obsequiarlo como recompensa.

La Comunicación Gerencial

El gerente desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función de conquistar las metas organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. En este orden de ideas Koontz y O'Donnel (2004), señalan que “una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas” (p. 682). De lo expresado se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución.

La comunicación como actividad gerencial, persigue dos propósitos fundamentales: la información y la comprensión necesaria al refuerzo de las personas en el desarrollo de su actividad, y proporcionar las orientaciones para lograr los grados deseados de motivación, operación y satisfacción en los cargos. A partir de la misma se conduce a un ambiente de trabajo en equipo y a mejorar el desempeño de la actividad desarrollada.

Lo expresado hasta ahora, implica que la comunicación es importante en la relación entre los gerentes y los docentes, permitiendo el esclarecimiento y explicación de decisiones tomadas. Los gerentes guían y orientan personas y el arte de gerenciar tiene que estar orientado al máximo rendimiento de cada persona. Esto se logra lógicamente con una comunicación efectiva, ya que esta se constituye en el medio ideal para tomar y ejecutar decisiones, para obtener información y corregir los procesos y procedimientos de acuerdo con la situación.

En relación con lo señalado, Chiavenato (2002), precisa que “para lograr una vigorosa comunicación se hace necesario la presencia de las relaciones humanas, pues ello permite la integración del recurso humano con la organización cubriendo los conflictos inevitables

que se presentan” (p. 329). Señala con esta premisa que es a través de la comunicación que los inconvenientes y controversias puedan ser canalizados.

Consideraciones Teóricas Relacionadas al proceso de Supervisión Educativa

Conceptualización de Supervisión Educativa

Una de las tareas más importantes, difíciles y exigentes dentro de cualquier organización, es sin duda alguna la supervisión del trabajo ajeno. Pero realmente esto tiene su explicación en el origen de la palabra supervisión “súper” sobre y de “visum” ver, implica por lo tanto, “ver sobre, revisar, vigilar.” La función supervisora, supone “ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”. La supervisión de la Educación, debería ser una, integral y consecuente. Pero en la práctica se realizan dos tipos de supervisión, una administrativa y otra docente. Al respecto Fermín (1980) señala:

Cuando un supervisor realiza una gira o proyecta una serie de visitas para examinar el estado en que se encuentra la planta física de las instituciones, la carencia de personal, la falta de presupuesto, la marcha de los programas, está haciendo una supervisión de tipo administrativa, es decir, está supervisando aspectos específicos, que tienen alguna relación con el mejoramiento de la enseñanza, pero que no son aspectos específicamente didácticos (p.12).

Esta información permite señalar que el supervisor, al desarrollar su programa de supervisión, donde se percata de las deficiencias de la institución educativa, realiza una supervisión de tipo administrativa, la cual difiere de la supervisión académica, a pesar de que la primera proporciona bienestar o mejoramiento de la calidad de la educación.

Por otra parte, Fermín, continua señalando que “un supervisor docente tiene como función principal, asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de enseñanza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos especializados los cuales provienen de un proceso de planificación” (p.13). En esta cita el autor es más específico cuando señala que el supervisor docente, debe convertirse en un asistente de los educadores, para ayudarlos a recibir la información que permitirá las mejoras al proceso de enseñanza aprendizaje liderado por él, en el aula.

Al respecto Nerici, citado por la UPEL-IMPM (2005) precisa: “la supervisión escolar puede sintetizarse como asistencia a las actividades docentes, de manera de darles coordinación unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos” (p.58).

Es decir, la supervisión educativa es que genera las acciones en vías del mejoramiento de la praxis educativa; siendo su papel fundamental prever, coordinar y realimentar continuamente el proceso educativo con fines de facilitar herramientas al docente y lograr la calidad del proceso educativo y administrativo.

En consecuencia, la supervisión requiere de conocimiento de la situación en la que se da el proceso de enseñanza-aprendizaje, análisis y evaluación constante, saber discernir en qué momento se deben hacer cambios y tener la habilidad para saber hacerlos, ejecutar los cambios que se consideren necesarios en términos de enseñanza, currículo y actores del proceso.

La supervisión educativa, se puede ejercer en dos sentidos: general, cuando se identifica con la inspección escolar, es decir la supervisión se hace desde afuera, no por alguien inmerso directamente en el proceso, supervisores nacionales, regionales, etc.; particular, va más identificada con la orientación pedagógica, esta es hecha por un miembro del equipo administrativo de la propia escuela. En este orden de ideas; la supervisión debe ser vista como una guía que inspire constantemente al personal para que ejecute el trabajo de común acuerdo y de forma creativa.

La Supervisión Centrada en el Docente

La supervisión educativa del trabajo docente, debe abarcar todos los niveles y factores necesarios para un buen desenvolvimiento, así como un excelente liderazgo que trasmita y aporte resoluciones e ideas al equipo de trabajo, y debe estar orientada hacia la observación del compromiso educativo, así como a la facilitación de estrategias de comunicación orientadas a conocer con mayor profundidad la situación de las prácticas pedagógicas desarrolladas y proveer la motivación al logro del docente en la ejecución de dicha práctica

De acuerdo a las estrategias expuestas, las visitas de supervisión se organizan como de contacto personal con el profesional, de manera que permite percibir las experiencias

directamente, además de comprender las aspiraciones de los docentes y dar las orientaciones, recomendaciones e instrucciones que estén referidas a los aspectos observados por el supervisor, tales como: proyectos de aprendizaje, participación de los padres y la cogestión, entre otras.

La utilización de la entrevista como instrumento formalizado y estructurado en forma de comunicación formal y cotidiana; le permite al supervisor, por una parte contar con una información constante acerca del docente, su preparación, su condición especial, aspiraciones y metas, y por otra parte fomentar un clima positivo que permita al docente asumir la supervisión como parte de una estrategia dirigida a mejorar su labor en el aula y no como una forma de coerción o castigo

Otra técnica importante, para recoger información del medio educativo a través de la supervisión, es la encuesta o cuestionario. A diferencia de las entrevistas, los cuestionarios le permiten al supervisor obtener un conocimiento, experiencias en términos generales del grupo docente con el cual debe trabajarse. Con este conocimiento, es posible establecer procedimientos de supervisión que se adecúen a la realidad específica del ambiente donde se ha de realizar la acción supervisora.

Características de la Supervisión Educativa

A este respecto Ruetter T. (1998) señala que la supervisión educativa del trabajo docente, ha de tomar en consideración las características siguientes:

- Integral, al tener presente todas las competencias que le correspondan al docente en el cumplimiento de su labor,
- Sistemática, ya que deben planificarse las actividades que se pretenden desarrollar durante todo el proceso educativo y de supervisión;
- Participativa, por tener la acción conjunta de alumnos, docentes, directivos, comunidad y supervisores.
- Coherente, ya que promueve la toma de conciencia de los participantes con el fin de generar acciones dirigidas a la solución de problemas.
- Orientadora al estar dirigida a producir evidencias que permitan colocar acciones acordes con la realidad.

- Flexible por permitir cambios necesarios en el sistema a fin de atender nuevas exigencias pedagógicas, sociales y culturales.
- Científica; busca el conocimiento sobre la realidad para producir decisiones en beneficio de la calidad educativa.

Esos aspectos reflejan que la ejecución de la supervisión pedagógica, constituye una práctica no punitiva, ni fiscalizadora, sino un proceso de acompañamiento, ayuda y apoyo al docente para que mejore de forma continua y optimice su desempeño en el trabajo de aula. Por otra parte, la supervisión se asume como un proceso participativo, donde los diferentes actores escolares, incluido el docente, participan en la consecución de las metas educativas.

Funciones de la supervisión Educativa

Mora (2001), resalta un conjunto de funciones que deben desarrollarse a través de la supervisión educativa, a los fines de lograr el mejoramiento del trabajo pedagógico. Dichas funciones son las siguientes: detectar las necesidades técnico - pedagógicas mediante un estudio diagnóstico; planificar las actividades a desarrollar en concordancia con las necesidades evidenciadas y los lineamientos de los niveles superiores; promover y asesorar a los planteles en lo relacionado con la función supervisora del aula, como seguimiento al desarrollo pedagógico, establecer parámetros de eficiencia en la enseñanza de las distintas disciplinas curriculares, y analizar el rendimiento escolar a fin de dar las orientaciones básicas que conduzcan al mejoramiento de los procesos de enseñanza.

Riggs y Justman citados por la UPEL-IMPM (2005), mencionan las siguientes como las principales funciones de la supervisión escolar: Éstas pueden darse en tres grupos;

Funciones Técnicas (de consejero didáctico)

- Investigar sobre la realidad educativa de la zona en la que se desenvuelve.
- Orientar y coordinar la labor didáctica, en cuanto a métodos, actores, recursos.
- Consejero didáctico.

Funciones Administrativas

- Organiza la escuela, horarios y servicios.
- Organiza el calendario escolar.
- Adquiere los materiales que se utilizan

Funciones Sociales

- Establecer buenas relaciones humanas con los involucrados en el proceso.
- Procurar que la escuela trabaje en proyección social

Otras Funciones de la Supervisión

Las funciones de la supervisión docente son múltiples y significativas. Dice Curberley (1996) que “la función del supervisor es diagnosticar la necesidad, ofrecer sugerencias y ayuda, no observar con espíritu crítico lo que el maestro hace o deja de hacer”. Y Nérici (2005) señala que el propósito debe ser constructivo “lo que el maestro necesita no es crítica sino orientación y auxilio pues la simple crítica produce efectos negativos” (p.37).

Por otra parte, Pinto (2000) dice “la supervisión tiene como objeto general, el crear condiciones para que se alcancen los objetivos de la educación” (p.67), esto supone el perfeccionamiento total del proceso enseñanza-aprendizaje.

Se puede afirmar que la función básica de la supervisión docente, es la de lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza, o dicho en otras palabras, lograr el progreso cada vez mayor de la calidad del producto final del mencionado proceso, no olvidando que se intenta incrementar la iniciativa y habilidades de los maestros para que sistemáticamente, sean mejores y puedan emplearse más creativa y productivamente en el logro de mayores niveles de desarrollo técnico y profesional.

Etapas de la supervisión

Diversos autores coinciden en afirmar que, generalmente la labor de la supervisión se desarrolla en tres etapas, que son: el planeamiento, el seguimiento y el control.

Planeamiento: es la guía de toda la labor que se va a realizar, durante un periodo lectivo, semestral o anual. El planeamiento de la supervisión debe ser objetivo, es decir posible y flexible, a fin de que pueda adaptarse a las nuevas necesidades que surjan y a las modificaciones que se produzcan en la vida escolar. Se prevé también, la ejecución de tareas particulares.

Seguimiento: es la segunda etapa en la labor de la supervisión, durante la cual no sólo se sigue el desarrollo de las propias actividades, sino también el de todo el cuerpo docente. El seguimiento es una labor que se hace durante todo el período lectivo, a fin de efectuar nuevas planificaciones cuando sean necesarias; con base a los datos recogidos y evaluados durante la aplicación de las actividades escolares.

Control: actúa sobre la base de los resultados de los trabajos realizados, a fin de prevenir desviaciones, efectuar rectificaciones y aun alteraciones que adapten mejor la acción de la escuela a las necesidades del educando y de la comunidad. El control suministra datos que influirán sobre los próximos planeamientos, tendiendo a hacerlos más objetivos, pragmáticos y eficientes.

Siguiendo estas tres etapas, se tiene un trabajo de supervisión que será sistemático y planificado, que podrá llevarse a feliz término, cuando el elemento humano que tendrá a su cargo la realización del mismo, se encuentre plenamente identificado con él, por haber tomado parte de alguna manera en su elaboración, todo esto debido a que la supervisión es un trabajo esencialmente de equipo, realizado por un grupo de personas involucrados en la tarea.

Al igual que toda empresa humana que por sencilla que sea tiene necesidad de ser planificada, lo mismo sucede con las actividades de supervisión. De ahí la importancia del programa de supervisión el cual debe formularse cooperativa y provisionalmente y ser lo

suficientemente flexible para ir introduciendo cambios, para poder tratar los casos que merezcan atención inmediata y para utilizar los diferentes medios que la situación requiera.

Principios de la supervisión

Los principios más importantes son los siguientes: debe ser adoptada por un sistema educativo; actuar democráticamente, todos los que participan tienen libertad de opinión; ser inclusiva todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje reciben orientación y asistencia de la supervisión; ser cooperativa; todos participan; ser constructivista; ser objetiva; ser científica; ser permanente.

Métodos y técnicas de Supervisión

Todos los procesos empleados en la supervisión para el cumplimiento de sus funciones pueden clasificarse como métodos y técnicas. Los métodos son aquellos procedimientos más amplios que otorgan un sentido de unidad a la acción supervisora, dado que los mismos en su aplicación, pueden valerse en cada grupo particular de la cooperación de las técnicas.

Las técnicas por su parte se destinan a casos particulares de la supervisión y pueden todas ellas estar integradas en cualquier método. Los principales métodos de supervisión son: método científico, no directo, de facetas múltiples, de ayuda mutua, clínico, de ósmosis. Según Nérici (2005), las técnicas utilizadas en la supervisión, aplicadas en forma independiente o integrada, pueden clasificarse como indirectas y directas.

Bases Legales

Para desarrollar este punto se hizo necesario desglosar algunos señalamientos que tienen que ver con las normativas jurídicas legales vigentes, los cuales hacen referencia a la gerencia y supervisión en educación básica. En ellas se mencionan:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 104: La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica, El Estado estimulará su actualización permanente y les garantizará la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El proceso, de promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por la ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

En el contenido del artículo citado, se puede evidenciar claramente que el gerente educativo y el supervisor, deben ser personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad, es decir de acuerdo a las normas, pautas aceptadas por la sociedad venezolana, así como estar suficientemente preparado intelectualmente en instituciones de educación superior y ocupara el cargo de supervisor o gerente sin estar postulados por organizaciones políticas algunas.

Ley Orgánica de Educación (2009)

La nueva ley Orgánica de Educación hace referencia a la gerencia y supervisión educativa en los siguientes: el Artículo 6, declara que el Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia educativa, ejercerá la rectoría en el sistema Educativo. En consecuencia regula, supervisa y controla, planifica, coordina políticas y programas. En este sentido, el Artículo 19, sobre Gestión Escolar, establece:

El estado, a través del órgano con competencia, en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando tanto los colectivos internos de la escuela, como a diversos actores comunitarios participantes activos de la gestión escolar en las instituciones, centros y planteles educativos en lo atinente a la formación, ejecución y control de gestión educativa bajo el principio de corresponsabilidad, de acuerdo con lo establecido en la constitución de la República y en la presente ley.

En este artículo queda expuesto que es el estado venezolano a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la supervisión de la gestión escolar involucrando este proceso a todos los miembros de la comunidad educativa. En este mismo orden esta ley en su capítulo v, sobre administración y régimen educativo, trata exclusivamente sobre la supervisión educativa.

Artículo 43: El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, 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. Se realizará en las instituciones, centros planteles y servicios educativos dependiente del Ejecutivo Nacional, Estatal y Municipal, de los entes descentralizados y las instituciones educativas privadas, en los distintos niveles y modalidades para garantizar los fines de la educación consagrados en esta ley. La supervisión y dirección de las instituciones educativas serán parte integral de una gestión democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico.

Queda establecido que la gerencia y la supervisión educativa son función indeclinable del estado venezolano, para ello debe buscar la integración escuela-familia y comunidad en todos los niveles y modalidad del sistema educativo. La supervisión es parte integral de una gestión, democrática y participativa, signada por el acompañamiento pedagógico en las escuelas básicas.

Por otro lado, la supervisión como un proceso integral deberá afianzar el logro de las metas educacionales. Por tal motivo, su ejecución estará directamente ligada a una acción de asesoría y ayuda técnica para los docentes y la enseñanza. En virtud de lo antes expresado, la supervisión debe estar a cargo de profesionales calificados, dado su alto nivel de responsabilidad en el logro de las metas educacionales.

De allí que este profesional debe conocer ampliamente sus funciones administrativas y docentes a fin de contribuir eficazmente con una óptima educación de los ciudadanos y recibir una formación que los prepare para su desempeño eficaz.

El Régimen de la Supervisión Educativa (1938)

Artículo 3. El ejercicio de la Supervisión Educativa se fundamentará en función de su objeto. El conocimiento cierto del fenómeno educativo, el mejoramiento de la calidad, de la enseñanza y del producto educacional, así como el funcionamiento eficaz de los planteles y servicios educativos, para lo cual aplicará los métodos y técnicas necesarios con miras a la atención adecuada de la problemática educativa nacional, regional, zonal, distrital, sectorial y de planteles.

El artículo 3 de este régimen, presenta en su contenido que la supervisión educativa se sustentará en función del logro de sus objetivos, el conocimiento de la educación como fenómeno de cambio social, el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y la obtención de un producto final acorde con lo que se establece en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Por otra parte debe velar porque los planteles funcionen de forma eficaz y que los servicios educativos se presten de forma adecuada.

El Reglamento de la Ley Orgánica de Educación. (2008)

La supervisión Educativa es una función pública de carácter docente, mediante la cual el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, garantiza el logro de los fines previsto 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.

En lo que respecta a este artículo, es válido decir que se establece la organización de la supervisión educativa en correspondencia con los distintos niveles: El primero los planteles educativos, el segundo los distritos escolares, el tercero las zonas educativas y por último las unidades centrales del Ministerio del Poder Popular para la educación.

En consecuencia, lo anteriormente expuesto como bases legales de esta investigación, permite afirmar que el ejercicio de la supervisión educativa, aún corresponde a una concepción fiscalizadora para dar paso a una práctica dirigida a conducir, evaluar,

recomendar, orientar y mejorar el ejercicio de las acciones educativas en el ámbito del subsistema de educación básica.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En este marco metodológico se consideran los siguientes aspectos: Tipo y Diseño de la Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información, Validez y Confiabilidad, Presentación y Análisis de los Datos y Procedimiento para aplicar los instrumentos.

Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de investigación seguido en el presente estudio es de campo, no experimental, transeccional y descriptivo. Es de campo porque la gerencia y supervisión en el subsistema de Educación Básica fueron observadas directamente en las instituciones seleccionadas. Sabino (2006) define la investigación de campo en los siguientes términos:

...es aquella que se realiza mediante la recolección de datos directamente de la realidad que se investiga (...) así, su innegable valor reside en que permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos y de esta manera hacer posible su revisión y modificación en el caso que surjan dudas al respecto... (p.42).

El nivel de la investigación es descriptivo teniendo como criterio los objetivos formulados, dado que se describe la Gerencia y Supervisión en el nivel de Educación Primaria, en las Escuelas Básicas Juan Ivirma Castillo y Libertador, a su vez esta caracterización sustentó las alternativas de solución para el fortalecimiento de ambos procesos en las instituciones escolares abordadas.

En relación a los estudios descriptivos, Hernández, Fernández y Baptista (2003), señalan:

...los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Desde luego, pueden integrar las mediciones o información de cada una de dichas variables o conceptos para decir como es, como se manifiesta el fenómeno de interés...busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice... (p.119).

Es no experimental, ya que la practica gerencial y supervisora no fue manipulada o sometida a experimentación, sino que se observo la situación existente. Es transeccional, porque los datos fueron recolectados en tiempo único. A este respecto Hernández (2006) expresa:

...los diseños de investigación transeccional o transversal, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (...) los diseños de investigación transeccional descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente mas variables y proporcionar su descripción... (p. 186).

El diseño de investigación seleccionado permitió que se caracterizara la gestión de los supervisores y directores, lo cual hizo posible realizar la respectiva descripción. Por último, todo proceso de investigación requiere un esfuerzo creativo singular que presupone un plan definido y concreto de lo que se va a realizar y se quiere lograr mediante la planificación y correspondencia del diseño con las diferentes clasificaciones existentes.

Población y Muestra

De acuerdo a lo señalado por Arias (2006) "...la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación" (p. 51) De manera, que el conjunto de individuos o elementos que poseen la característica o evento a estudiar y que cumplen con los parámetros de inclusión que conforman la población.

En el caso de la presente investigación, la población estuvo conformada por los supervisores, personal directivo y docente de la Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y

Escuela Básica Libertador, ambas instituciones educativas ubicadas en Puerto Ayacucho Municipio Atures del Estado Amazonas, como se especifica a continuación:

CUADRO N° 1
POBLACION OBJETO DE ESTUDIO

Institución	Cantidad de personal	
	Gerentes y supervisores	Docentes
E.B Juan Ivirma Castillo	04	58
E.B. Libertador	04	47
Totales	08	105

De elaboración propia. Personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

En efecto, se totalizan (06) docentes directivos, (02) docentes supervisores y (105) docentes de aula; todos adscritos a la Zona Educativa y Dirección de Educación del Estado Amazonas.

Muestra

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) esta se define como “un subconjunto de la población, seleccionado por algún método de muestreo, sobre el cual se realizan las observaciones y se recogen los datos” (p. 302).

Cuando esta población excede los 100 individuos es conveniente calcular una muestra por un método probabilístico en el cual todos los sujetos tendrán la misma probabilidad de

ser seleccionados. De acuerdo con las afirmaciones de Gabaldón (1992), el tamaño muestral de una población relativamente pequeña mediante el proceso aleatorio simple, puede estimarse con la ecuación general del cálculo de muestras pequeñas a saber (p. 51)

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{E^2(N - 1) + P \cdot Q \cdot Z^2}$$

Donde:

N= Tamaño de la Población =15 docentes

P= Probabilidad de ser seleccionado= 50%

E= Error de Estimación = 5%

Z= Constante probabilística para el 95% de confianza 0 1,96

Procedimiento probabilístico: se asumió un error del 5% (estimación), para una confiabilidad del 95%, asumiendo dos probabilidades para los resultados (favorables y desfavorables P Y Q)

Uso de la tabla probabilística para coeficiente de confianza:

Grado de Confianza 95%

Valores De Z 1,96

Error de Estimación 5%

Aplicación de la ecuación estadística:

$$n = \frac{115 \times 0,5 \times (1,96)^2}{0,02 (115 - 1) + 0,5 \times (1,96)^2}$$

Donde:

n= 53 individuos

El tamaño de la muestra calculado fue de 53 sujetos, de los cuales 30 corresponden a la E.B. Juan Ivirma Castillo y 23 a la E.B. Libertador.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Como técnica de recolección de la información se utilizó la encuesta, por medio del cuestionario como instrumento, ya que el mismo permite recoger de manera individual la opinión de los miembros del grupo de estudio, información esta que al ser procesada facilita visualizar las tendencias, relaciones y apreciaciones de la problemática. Hurtado y Toro (1999), en cuanto a este tipo de instrumento señalan lo siguiente:

...es una serie de preguntas ordenadas, relacionadas con la investigación; logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos, y se sujete a determinadas condiciones. Permite además aislar ciertos problemas que nos interesan focalizar los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales (...) la redacción de las preguntas debe ser suficientemente sencilla para que sean comprendidas con facilidad. Deben estar formuladas en forma clara y sencilla a fin de que se refieran directamente e indirectamente al punto de información deseado... (p. 90)

El cuestionario se diseñó para ser aplicado a los docentes directivos, supervisores y de aula, se utilizó el tipo de ítems dicotómicos y de selección simple, el mismo fue sometido al proceso de validez y confiabilidad.

Validez

La validez del instrumento, se corresponde con la denominada validez de contenido, que es la que en ningún caso puede dejar de estimarse en todo instrumento. Esto consiste en evidenciar la relación entre el contenido de las variables y el constructo teórico, con el instrumento; lo que permitió asegurarse que las respuestas llevaran a los resultados esperados de acuerdo con los objetivos de la investigación. Esto se logra a través del juicio de expertos en el área.

En el caso de la presente investigación, se entregó el instrumento para su validación a tres expertos en Metodología de Investigación. Lic. Lucia Fini, otro en Planificación educativa José Gregorio Rivas y Osledys Urrieta. Todos aportaron las observaciones y recomendaciones necesarias en relación a claridad, contenido y redacción de ítem para mejorarlos.

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado en que el instrumento de medición mide las variables objeto de estudio. Para ello se aplicó una prueba piloto y se codificaron los resultados en una matriz, luego se utilizó el método de las mitades partidas (Split-Halves), para lo cual se tomó un grupo de nueve sujetos de la población de estudio a los cuales se les aplicó el instrumento.

Luego se dividieron los ítems, siendo la variable “X” los ítems impares y la variable “Y” los pares. Luego se correlacionaron los resultados los cuales deben oscilar entre cero y uno, mientras más se acerque uno significara que hay mayor confiabilidad, por lo que evidencia la capacidad que tiene el instrumento para dar los mismos resultados en la aplicación repetida del mismo.

De esta forma, la medición del instrumento vino dada por la aplicación de la fórmula del Coeficiente de Correlación Producto Momento de Pearson para medir el grado de relación de las dos mitades. Siendo la formula:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{(N-1)(SD_x)(SD_y)}$$

Donde:

x = la puntuación de cada sujeto menos la media en cada ítem par por cada sujeto

y = la puntuación de cada sujeto menos la media en cada ítem impar por cada sujeto

N = numero de sujeto

SDx = desviación estándar para las puntuaciones de los ítems pares

SDy = desviación estándar para las puntuaciones de los ítems impares finalmente se aplicó la formula de Spearman-Brown para corregir la correlación entre las dos mitades como si se hiciera entre dos instrumento, siendo esta la siguiente:

Para calcular la confiabilidad por este método, se procedió de la siguiente manera:

1. Se codificaron las respuestas a las alternativas en los ítems impares (X) y de los ítems (Y) pares, de los docentes encuestados.
2. Se codifico el cuadro de variables.
3. Se calculo la desviación estándar para las variables X y Y
4. Se aplicó el coeficiente de Correlación Momento de Pearson.

Codificación de las respuestas de los docentes: (ver anexo)

Se sustituye en las respectivas ecuaciones y el resultado final obtenido:

$$r_{xy} = 0,94$$

$$p = 0.96$$

El resultado del coeficiente de confiabilidad a través del método Split-Halves da como resultado 0.96 para el instrumento empleado en los docentes; lo que significa que es de muy alta confiabilidad y por tanto el instrumento para la recolección de datos en la población de docentes con código cargo mide las variables objeto de estudio.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos y la información obtenida se analizaron partiendo de los resultados codificados y presentados en cuadros simples que contienen las frecuencias absolutas y porcentuales. Seguidamente se realizó el análisis inferencial donde se determinaron las relaciones con el deber ser gerencial y de supervisión.

En relación al tipo de estudio, el conjunto de datos obtenidos en la presente investigación fue sometido a un análisis de tipo descriptivo utilizando principios de la estadística descriptiva representados por distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia

central, promedios, variabilidad, entre otros, a objeto de mostrar el comportamiento de las distintas variables que participan en el estudio y como se relacionan entre sí. De acuerdo con Balestrini (2006), en el análisis aplicable a los datos se debe tener en cuenta: a) El nivel de medición de las variables. b) La manera como se hayan formulado las hipótesis. c) El interés del investigador”. (p. 183).

A este nivel de desarrollo de la investigación se procedió a presentar los datos en cuadros conformados por columnas de frecuencias absolutas y frecuencias porcentuales como una forma sencilla e ilustrativa de organizar los datos para su posterior análisis.

La tabulación de los datos, como la señala Balestrini (2001): “está relacionada con los procedimientos técnicos en el análisis de los datos...donde se ubicara la información recogida atendiendo a la pregunta analizada, a partir de determinados símbolos convencionales” (p. 174)

CAPITULO IV

MARCO ANALITICO

En este capítulo se dan a conocer los resultados de la investigación con sus respectivos análisis e interpretaciones de acuerdo a los datos aportados por los gerentes y docentes sobre los cuales se aplicó el estudio.

Análisis e Interpretación de los Resultados

Para efecto de este estudio, y tal como se dejó establecido en la metodología, para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario; la información recopilada fue tabulada en una matriz de datos, los mismos se organizaron y presentaron en cuadros de frecuencia simple y porcentual, para su posterior análisis e interpretación; estos cuadros se organizaron de manera correlativa y se muestran a continuación:

CUADRO N° 2

Los procesos administrativos, gerenciales y de supervisión se planifican utilizando el PEIC

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
01	• Siempre	02	50	02	03	02	50	07	15
	• A veces	02	50	20	34	02	50	25	53
	• Nunca	-	-	36	63	-	-	15	32
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

El Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), define aquello que se quiere lograr en una institución educativa, es decir, este contiene los lineamientos a seguir y las estrategias a utilizar en la gestión escolar; de allí su importancia para la presente investigación.

Los datos registrados en el cuadro N° 3, muestran que los gerentes en ambas instituciones indicaron en un 50% que los procesos administrativos, gerenciales y de supervisión siempre se planifican utilizando el PEIC; el otro 50% restante dijo que a veces lo utilizan; sin embargo, los docentes de la E.B Juan Ivirma Castillo en un 63% señalaron que nunca lo hacen y el 53% de los docentes de la E.B. Libertador precisaron que a veces lo hacen.

La respuesta de los gerentes de ambas escuelas son coincidentes, en cuanto a que siempre o a veces planifican la supervisión utilizando el PEIC; lo cual es de esperarse pues este es el deber ser; pero los docentes en sus respuestas manifiestan que los supervisores y gerentes no toman en cuenta el PEIC al aplicar las funciones gerenciales. De la opinión de los docentes se pueden inferir dos cosas: o los supervisores y gerentes no le dan importancia debida al PEIC, para planificar cualquier proceso administrativo, o lo que es más probable, los docentes no conocen las estrategias que aplican los gerentes y supervisores en los procesos que llevan a cabo en ambas instituciones, lo cual desde ya pone en evidencia un problema de comunicación entre los actores involucrados en el proceso.

CUADRO N° 3

La planificación es abordada a partir de un diagnostico, tomando en cuenta la normativa legal vigente

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
02	• Siempre	04	100	-	-	04	100	-	-
	• A veces	-	-	35	60	-	-	20	43
	• Nunca	-	-	23	40	-	-	27	57
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los gerentes en ambas escuelas señalaron que siempre la planificación es abordada a partir de un diagnostico, tomando en cuenta la normativa legal vigente; no obstante, los docentes de la E.B. Juan Ivirma Castillo en una proporción 60% y el 57% de los docentes de la E.B. Libertador, señalan que a veces o nunca la planificación es abordada a partir de un diagnostico.

El diagnóstico se hace con la finalidad de obtener información sobre el proceso educacional y consecuentemente expresar una apreciación con base en el mismo; de manera que, es un proceso administrativo y gerencial fundamental. Sin embargo la apreciación de los docentes de ambas instituciones es que no se le da la importancia que requiere. Ahora bien, toda planificación debe ir ajustada a un diagnóstico como lo establece la normativa legal vigente; todo acto educativo debe ser diagnosticado para poder planificar, cualquier acción que garantice éxito en su implementación, y tal diagnosis debe realizarse a lo largo de todo el proceso, es decir va mezclado al proceso de evaluación y control.

Es evidente que los gerentes y supervisores de los planteles seleccionados, están de acuerdo que todo proceso en las instituciones en las cuales ejercen sus funciones se lleva a cabo partiendo de un diagnóstico, son los docentes quienes muestran la percepción que esto no se está llevando a cabo.

Una vez más se evidencia en los resultados obtenidos, una falta de comunicación, o mejor dicho, una comunicación inadecuada entre gerentes y personal docente y es que se pone de manifiesto que los docentes desconocen las estrategias que utilizan los supervisores y gerentes al practicar sus labores.

CUADRO N° 4

Los recursos humanos están organizados de acuerdo a sus funciones y capacidades de desempeño.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
03	• Siempre	03	75	-	-	03	75	-	-
	• A veces	01	25	20	34	01	25	17	36
	• Nunca	-	-	38	66	-	-	30	64
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

En el cuadro 5, se refleja que el 75% de los gerentes de ambos planteles señalan que constantemente los recursos humanos están organizados de acuerdo a sus funciones y capacidades; sin embargo, el 66% y el 64% de los docentes de las dos instituciones abordadas indicaron que nunca se da esta correspondencia en los recursos humanos.

Es evidente, que existe una gran contradicción entre las respuestas dadas por los directivos y los docentes, como es lógico los primeros siempre tenderán a responder de una forma positiva en cuanto a su gestión en tanto que los demás pueden no estar conformes con dicha gestión. Ahora bien, los docentes son los que hacen que en el aula se operacionalicen los aspectos pedagógicos, de manera que si estos no están conformes con las funciones que se le han delegado, el descontento puede afectar significativamente el proceso educativo del cual todos son responsables.

CUADRO N° 5

Las funciones y atribuciones de todo el personal están delimitadas en el reglamento interno del plantel

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
04	• Siempre	04	100	38	66	04	100	27	57
	• A veces	-	-	20	34	-	-	20	43
	• Nunca	-	-	-	-	-	-	-	-
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro muestran que el 100% de los gerentes, señalaron que las funciones y atribuciones de cada personal están siempre delimitadas en el reglamento interno de cada plantel. Mientras que el 66% y 57% de los docentes de ambas escuelas

afirmaron la delimitación de las funciones y atribuciones en el reglamento interno del plantel.

Es un punto en el que todos los encuestados coinciden, situación que desde el punto de vista gerencial y administrativo, es de suma importancia debido a la certeza de que en toda organización educativa deben estar bien delimitadas las funciones y competencias que le corresponden a cada personal; ya que de esa manera, cada quien sabe sus responsabilidades y atribuciones para lograr eficiencia en su desempeño.

CUADRO N° 6

Se aplica una coordinación efectiva para lograr lo planificado

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
05	• Siempre	-	-	-	-	-	-	-	-
	• A veces	04	100	18	31	04	100	17	36
	• Nunca	-	-	40	69	-	-	30	64
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Se manifiesta un resultado muy interesante en el cuadro 6, donde se muestra que el 100% de los gerentes de las Escuelas Básicas Juan Ivirma Castillo y Libertador señalaron que a veces es que se aplica una coordinación efectiva para lograr lo planificado, lo que también aseguran más del 30% de los docentes; la mayoría de los docentes (más del 64%) dicen que no se da esta coordinación entre los distintos actores.

Estos resultados permiten inferir que existe un problema que impide el logro de los objetivos y metas institucionales, pues si no se está bien coordinado, no están trabajando todos en función de tales logros. Se deduce que se debe analizar este aspecto con mayor atención ya que, todo directivo debe coordinar eficazmente la institución y así lograr calidad en el desempeño de todo el personal.

Cuadro N° 7

Prevalece en la institución la conducción en equipos de trabajo

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
06	• Siempre	02	50	-	-	02	50	-	-
	• A veces	02	50	38	66	02	50	37	79
	• Nunca	-	-	20	34	-	-	10	21
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro muestran que el 50% de los gerentes de ambas escuelas precisaron que siempre o a veces prevalece en la institución la conducción en equipos de trabajo; el 66% de los docentes de la E.B. Juan Ivirma Castillo y el 70% de la E.B. Libertador indicaron que a veces los gerentes les dan importancia a la conducción en equipos de trabajo.

Se evidencia una vez más que la opinión del personal va en dirección contraria a la opinión de los gerentes. Es claro que existe, la necesidad de que los gerentes utilicen todos los tipos de comunicación, cuando el caso así lo amerite ya sea unidireccional,

bidireccional, multidireccional, entre otras; sólo manteniendo la fluidez en la comunicación generará motivación y entendimiento entre gerentes y docentes.

De modo que la comunicación es la base esencial para el trabajo en equipo, porque de esa manera los directivos tienen la oportunidad de lograr de los docentes el mayor provecho, puesto que en la unión está la fuerza, y una estrategia adecuada es el trabajo responsable y con un alto compromiso en equipo.

CUADRO N° 8

Los docentes acompañan a los gerentes en la ejecución del PEIC.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
07	• Siempre	02	50	50	86	02	50	40	85
	• A veces	02	50	08	14	02	50	07	15
	• Nunca	-	-	-	-	-	-	-	-
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Entre los datos más significativos que se muestran en el cuadro 9, está el hecho de que los gerentes de ambas instituciones educativas abordadas mantienen una opinión dividida, pues el 50% señala que siempre y el otro 50% dice que a veces los docentes acompañan a los gerentes en la ejecución del PEIC que adelanta la institución; así mismo, más del 85% de los docentes puntualizaron que siempre apoyan a los gerentes en la ejecución del PEIC.

Estos resultados indican una alta participación de los docentes en cuanto al apoyo a las actividades diseñadas para la ejecución del PEIC; se evidencia que los gerentes de ambas escuelas motivan a los docentes durante la construcción, desarrollo y evaluación del PEIC.

Estos resultados que son contradictorios con los resultados evidenciados en cuadros anteriores, permiten concluir que para la elaboración del PEIC existe integración entre el personal docente y directivo, no obstante la proporción de los docentes que manifestó que solo a veces se integran a la ejecución de PEIC, evidencia que hace falta que se incorporen otros participantes relevantes en este proceso de planeación; la importancia de tal participación radica en que la no aportación en la direccionalidad y continuidad en las actividades propuestas por la institución, afecta el funcionamiento del proceso educativo.

CUADRO N° 9

Los gerentes toman las medidas pertinentes tendientes a garantizar que los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
08	• Siempre	04	100	-	-	04	100	-	-
	• A veces	-	-	50	86	-	-	40	85
	• Nunca	-	-	08	14	-	-	07	15
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

En el cuadro 10, se muestra que el 100% de los gerentes de ambas escuelas básicas señalaron que siempre toman las medidas pertinentes tendientes a garantizar que los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente; pero los docentes en una proporción mayor al 84% precisaron que solo a veces los gerentes toman estas medidas en cuanto al uso eficaz y eficiente de los recursos.

Evidentemente se manifiesta un problema de manejo de recursos, pero tal manejo inadecuado más que referirse a los materiales se refiere al recurso humano, pues la falta de una comunicación efectiva tiene una consecuencia negativa en el logro de la calidad de la educación.

CUADRO N° 10

Se utiliza la evaluación de desempeño para lograr las metas institucionales

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
09	• Siempre	-	-	-	-	-	-	-	-
	• A veces	04	100	08	14	04	100	07	15
	• Nunca	-	-	50	86	-	-	40	85
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro muestran que el 100% de los gerentes de la E.B. Juan Ivirma Castillo y E.B. Libertador señalaron que a veces se utiliza la evaluación de desempeño para lograr las metas institucionales; no obstante, el 86% y 85% de los docentes de ambos planteles; respectivamente, indicaron que nunca la utilizan.

Esto significa, que los gerentes no realizan la evaluación de desempeño del personal que tienen a su cargo o no les informan sobre tal evaluación, lo que permite inferir una vez más

la falta de comunicación efectiva, esta vez en cuanto al control y seguimiento que se debe aplicar para constatar que los docentes se desempeñen tal como lo establece la normativa legal vigente, en relación a la práctica del proceso enseñanza-aprendizaje en función al logro de los objetivos y metas institucionales. Si este proceso no se da, evidentemente queda afectada la calidad de la educación ya que se omiten los correctivos necesarios para la mejora del proceso educativo.

CUADRO N° 11

Se realizan los correctivos pertinentes en función de la evaluación de los resultados

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)		%	F(x)	%	F(x)
10	• Siempre	-	-		-	-	-	-	-
	• A veces	04	100	10	17	04	100	09	19
	• Nunca	-	-	48	83	-	-	38	81
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

En el presente cuadro se registra que el 100% de los gerentes de la E.B: Juan I. Castillo y Libertador precisaron que a veces se realizan los correctivos pertinentes en función a la evaluación de resultados; al respecto el 83% y 81% de los docentes de ambos planteles señalaron que nunca se realizan esos correctivos pertinentes.

Cabe destacar que todo gerente debe cumplir este proceso gerencial, como lo es, el evaluar; pareciera que el mismo no se está llevando a cabo; por lo tanto, se le estará

dificultando la reorientación de las actividades o estrategias, el manejo de recursos o la incorporación de los cambios necesarios para lograr las metas propuestas.

CUADRO N° 12

El liderazgo del gerente genera confianza en el personal

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
11	• Siempre	02	50	08	14	02	50	07	15
	• A veces	02	50	30	52	02	50	25	53
	• Nunca	-	-	20	34	-	-	15	32
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro 13, muestran nuevamente una opinión dividida de los gerentes y supervisores ya que, el 50% de los gerentes de ambas instituciones educacionales señalan que siempre y el otro 50% que a veces su liderazgo genera confianza en el personal; sin embargo más del 52% de los docentes de ambas instituciones, mencionan que a veces el liderazgo de los gerentes produce la confianza necesaria en el

personal, mientras que más del 30% señalan que estos no producen confianza en sus subalternos.

Esto es indicador de que los gerentes de ambas escuelas básicas poseen debilidades en su capacidad de liderar; es importante destacar que la influencia que tiene el liderazgo en cualquier institución o empresa repercute en los logros y para que los docentes y el resto de los actores educativos puedan sentirse estimulados mediante su liderazgo, necesariamente deben sentir confianza y de esta manera obtener mayor cantidad de beneficios bajo un liderazgo equilibrado y siempre dirigido en provecho de la organización.

CUADRO N°1 3

Se práctica un liderazgo que estimule al resto del personal a lograr las metas institucionales

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
12	• Siempre	02	50	-	-	02	50	-	-
	• A veces	02	50	28	48	02	50	20	43
	• Nunca	-	-	30	52	-	-	27	57
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro muestran que los docentes en ambas instituciones dijeron en un 57% y 52% que nunca se practica un liderazgo que estimule al resto del personal a lograr las metas institucionales; el 48% y el 43% preciso que a veces se hace.

Esto significa que los gerentes de estas instituciones poseen debilidades para llevar a la práctica su liderazgo; lo que implica que el gerente como el líder no debe conformarse ni

limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los docentes, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización social a la cual pertenecen.

CUADRO N° 14

Los gerentes involucran al personal en la toma de decisiones.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
13	• Siempre	-	-	-	-	-	-	-	-
	• A veces	04	100	20	34	04	100	10	21
	• Nunca	-	-	38	66	-	-	37	79
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

En el cuadro se muestra que el 100% de los gerentes, tanto de la Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y de la Escuela Básica Libertador, señalaron que a veces ellos involucran al resto del personal de cada institución en la toma de decisiones; el 66% y 79%, respectivamente, de los docentes indicaron que los gerentes nunca lo hacen.

Los porcentajes significativos permiten señalar que mientras los gerentes dicen que a veces involucran al resto del personal de cada institución en la toma de decisiones; los

docentes, precisaron que nunca lo hacen: esto implica que al no involucrarlos, los mismos no se sienten comprometidos con los objetivos y metas institucionales; por lo tanto, los gerentes deben conformar junto a su personal su equipo de trabajo y tomar decisiones racionales y contextualizadas.

Ahora bien, se debe tomar en cuenta que la toma de decisiones es inherente a la función directiva, no puede ser de otra manera, porque al ser el cuerpo directivo y supervisor quien encabeza una institución es también quien tiene que resolver infinidad de situaciones que se pueden manifestar a diario en la escuela.

CUADRO N° 15

Se toman decisiones sustentadas en la realidad para lograr efectividad en el desempeño.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
14	• Siempre	02	50	-	-	02	50	-	-
	• A veces	02	50	20	34	02	50	10	21
	• Nunca	-	-	38	66	-	-	37	79
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro evidencian que los gerentes de ambas escuelas señalaron en un 50% que siempre y a veces se toman decisiones sustentadas en la realidad para lograr efectividad en el desempeño; mientras que un 79% y 66% de los docentes precisó que nunca lo hacen y un 34% y 21%, a veces toman este tipo de decisiones.

Esto significa que existe una contradicción entre las respuestas dadas por los gerentes, y los docentes; es por ello, que se pone en duda de que los gerentes, realmente tomen las

decisiones sustentadas en la realidad de cada plantel y si esto está pasando, no se están jerarquizando los problemas para atender la resolución de los mismos de manera eficiente y eficaz.

CUADRO N° 16

Se le informa al personal de las decisiones y/o situaciones institucionales importantes.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
15	• Siempre	-	-	-	-	-	-	-	-
	• A veces	04	100	20	34	04	100	10	21
	• Nunca	-	-	38	66	-	-	37	79
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

El presente cuadro refleja que el 100% de los gerentes de ambas escuelas señalaron que a veces se le informa al personal de las decisiones y/o situaciones institucionales importantes; el 83% de los docentes de la escuela Básica Juan Ivirma castillo y el 79% de la Escuela Básica Libertador indicaron que nunca los gerentes hacen eso.

De acuerdo a los datos presentados cabe señalar que existen debilidades en el proceso comunicacional que establecen los gerentes con el personal docente; ya que no solo no lo

involucran en las decisiones sino que además no se le informan las mismas; de tal manera, que esto evidencia la falla en la gerencia en relación con la toma de decisiones y de la comunicación.

CUADRO N° 17

Prevalece en el plantel una comunicación unidireccional entre los gerentes y el personal.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
16	• Siempre	-	-	50	86	-	-	40	85
	• A veces	02	50	08	14	02	50	07	15
	• Nunca	02	50	-	-	02	50	-	-
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

En el presente cuadro se registran los datos siguientes: el 50% de los gerentes de ambas instituciones educativas señalaron que a veces o nunca prevalece en el plantel una comunicación unidireccional entre los gerentes y el personal; el 86% y 85%, de los docentes indicaron que siempre se establece este tipo de comunicación; solo el 14% y 15%, respectivamente precisaron que a veces.

Estos datos bastantes contradictorios dados por los gerentes y docentes, son indicadores de que en las dos instituciones prevalece la comunicación unidireccional; la cual no es la más adecuada para gerenciar eficientemente un plantel educativo, de tal manera, que es imprescindible estructurar un sistema comunicacional preciso, fluido y claro que contribuya al logro de las metas institucionales.

CUADRO N° 18

Se aplicaron mecanismo efectivo para mantener motivado a todo el personal.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
17	• Siempre	02	50	-	-	02	50	-	-
	• A veces	02	50	10	17	02	50	07	15
	• Nunca	-	-	48	83	-	-	40	85
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

En el cuadro anterior se registra que el 50% de los gerentes señaló que siempre o a veces se aplican mecanismos efectivos para mantener motivado a todo el personal; el 85% de los docentes de la escuela Básica Libertador y de la escuela Básica Juan Ivirma castillo indicaron que estos gerentes nunca aplican mecanismos efectivos para mantener motivado al personal; el 17% y 15%, respectivamente precisaron que a veces lo hacen.

Esto es indicador que los gerentes poseen debilidades para adelantar efectivamente el componente general de la motivación, el cual es fundamental para que todos los

involucrados en el hecho educativo participen y trabajen activamente por el logro de las metas institucionales. Es preciso, tener en cuenta que motivar al personal es una de las tareas que deben cumplir las personas que ejercen como supervisores o gerentes, junto con potenciar el desarrollo de las competencias y la realimentación de su desempeño. Es un proceso producido por el resultado de una evaluación que el individuo realiza de una situación determinada. Si como ya se ha señalado el docente no conoce los resultados de la evaluación de su desempeño es lógico que tampoco se sientan motivados por sus directivos a mejorar en la ejecución de sus labores.

CUADRO N° 19

Se involucra al personal docente espontáneamente en las acciones y delegación de funciones.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
18	• Siempre	02	50	-	-	02	50	-	-
	• A veces	02	50	18	31	02	50	17	36
	• Nunca	-	-	40	69	-	-	30	64
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

El 50% de los gerentes de ambas instituciones señalaron que siempre y a veces involucran al personal docente espontáneamente en las acciones y delegación de funciones; no obstante, el 69% de los docentes de la Escuela Básica Juan Ivirma Castillo y el 64% de la Escuela Básica Libertador indicaron que nunca lo hacen el 31% y el 36%, respectivamente señalaron que los gerentes a veces delegan funciones.

Los datos que prevalecen son indicadores de que los gerentes evidencian temor para delegar funciones al personal docentes, ya que pareciera que cuidan el poder y la autoridad sustentada inadecuadamente; puesto que un gerente eficiente delega funciones para que todas las metas en las instituciones se cumplan de manera eficiente y eficaz.

CUADRO N° 20

Se cumple en el plantel una supervision integral, sistemática y participativa

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes		Docentes		Gerentes		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
19	• Siempre	02	50	-	-	02	50	-	-
	• A veces	02	50	20	34	02	50	10	21
	• Nunca	-	-	38	66	-	-	37	79
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro muestran que el 50% de los gerentes de ambas escuelas precisaron que siempre y a veces se cumple en el plantel con una supervisión

integral, sistemática y participativa; el 79% de los docentes de la escuela Básica Libertador y el 66% de la escuela Básica Juan Ivirma castillo dijeron que nunca se cumple un proceso de supervisión con estas características; el 21% y 34% respectivamente indicaron que sólo se hace a veces.

Esto significa, que en estos planteles la supervisión que se cumple posee debilidades, porque pareciera que existe desconocimiento en relación a los propósitos primordiales de la supervisión, los cuales deben aparentar al mejoramiento del proceso, enseñanza-aprendizaje, pero debería abordarse de forma integral y consecuente.

CUADRO N° 21

La supervisión, que se realiza parte de un diagnostico, planificación asesoría y seguimiento para logara eficiencia.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
20	• Siempre	02	50	-	-	03	50	30	64
	• A veces	02	50	10	17	01	50	17	36
	• Nunca	-	-	48	83	-	-	-	-
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro evidencian que el 83% de los docentes de la escuela básica Juan Ivirma Castillo, dijeron que la supervisión nunca se realiza partiendo de un diagnóstico, planificación, asesoría y seguimiento para lograr eficiencia, el 17% y 36%, respectivamente precisaron que a veces lo hacen. No obstante el 50% de los gerentes de

ambas escuelas indicaron que siempre la supervisión se hace dándole cumplimiento a todo el proceso concerniente.

Esto significa que los gerentes de estas escuelas básicas no están cumpliendo en la práctica con los elementos fundamentales para garantizar eficiencia de este proceso, como lo es partir de un diagnóstico de la realidad del proceso educativo, planificar la supervisión dar el asesoramiento al personal o mantener la aplicación de acciones de control y seguimiento.

CUADRO N° 22

Prevalece una supervisión sustentada en la autoridad y la intimidación más no en la confianza, cooperación y acompañamiento

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
21	• Siempre			50	86			40	85
	• A veces	02	50	08	14	02	50	07	15
	• Nunca	02	50			02	50		-
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro muestran que el 50% de los gerentes de ambas escuelas señalaron que a veces o nunca prevalece una supervisión sustentada en la autoridad y la intimidación más no en la confianza, cooperación y acompañamiento sin embargo el 86% de los docentes de la escuela básica Juan Ivirma Castillo y el 85% de la

escuela básica Libertador señaló que siempre aplican un proceso supervisorio basado en la autoridad e intimidación.

Según estos resultados es pertinente, señalar que si prevalece una supervisión sustentados en la autoridad e intimidación los gerentes no están desarrollando un liderazgo pedagógico como tal, ya que se les está dificultando el acompañamiento a los docentes como una vía que favorece el desarrollo de la práctica pedagógica y el crecimiento de la escuela como organización y servicio educativo de calidad.

CUADRO N° 23

La supervisión que se realiza es flexible, inclusiva, de orientación y asistencia al docente

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
22	• Siempre	04	100	-	-	04	100		
	• A veces			08	14			07	15
	• Nunca			50	86			40	85
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro muestran que el 100% de los gerentes de ambas escuelas señalan que siempre realizan una supervisión flexible, inclusiva, de orientación y de asistencia al docente, no obstante el 86% de los docentes de la escuela básica Juan Ivirma Castillo y el 85% de de los de la escuela básica Libertador indicaron que los gerentes nunca efectúan un proceso de supervisión con esas características.

Esta marcada contradicción entre gerentes y docentes evidencia que el proceso de supervisión posee debilidades, porque en la actualidad a la práctica pedagógica que realizan los docentes debe hacersele seguimiento, y control de una manera que permita la función de asesoría, apoyo y ayuda a la labor del docente.

De lo contrario, los gerentes no cumplirán con el rol de supervisor-asesor, que es de una relevancia indiscutible, ya que la gestión de los mismos, debe orientarse a compartir e interactuar con los docentes de una manera efectiva y productiva.

CUADRO N° 24

La supervisión implementada es planificada, sistemáticamente y progresiva

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
23	• Siempre	03	75	-	-	03	75		
	• A veces	01	25	08	14	01	25	07	15
	• Nunca			50	86			40	85
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

En el cuadro se muestra que el 75% de los gerentes señaló que siempre la supervisión implementada es planificada, sistemática y progresiva; mientras que el 86% de los docentes de la escuela básica Juan Ivirma Castillo y el 85% de la escuela básica Libertador precisaron que nunca el proceso de supervisión implementado cumple con estas características.

Cabe resaltar que la supervisión debe ser coherente, programada dinámica y de carácter científica; de allí la necesidad que los directores gerentes asuman su rol en los procesos de gestión, seguimiento y acompañamiento pedagógico.

Por lo tanto, es evidente que en la realidad posee debilidades lo que incide para lograr un mejor desempeño en el docente planificando el proceso para obtener información válida y confiable que sustente el asesoramiento pedagógico.

CUADRO N° 25

Demuestra experiencia y competencias el supervisor con pertinencia a una supervisión centrada en la participación

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
24	• Siempre	03	75	-	-	03	75		
	• A veces	01	25	30	52	01	25	30	64
	• Nunca			28	48			17	36
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los resultados registrados en el cuadro muestran que el 75% de los gerentes de ambas escuelas señalaron que siempre demuestra experiencia y competencias con pertinencia a una supervisión centrada en la participación; sin embargo, el 64% de los docentes de la escuela básica Libertador y el 52% de los de la escuela básica Juan Ivirma Castillo, indicaron que a veces lo hacen.

De acuerdo con los datos anteriores cabe señalar que no siempre la supervisión de todos los involucrados en el proceso se realiza basándose en las competencias y en la participación, ya que como se ha indicado antes los docentes muchas veces desconocen la evaluación de su desempeño y lógicamente desconocen si los supervisores cumplen con las competencias inherentes a su cargo. Además, al participar muy poco los docentes se limita la comunicación y la motivación lo que repercute en la puesta en práctica de las orientaciones para que estos mejoren el trabajo pedagógico.

CUADRO N° 26

Se cumple con las normas establecidas en materia de supervisión en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
25	• Siempre	02	50	-	-	02	50		
	• A veces	02	50	18	31	02	50	07	36
	• Nunca			40	69			40	54
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

De acuerdo a los resultados registrados en el cuadro el 50% de los gerentes precisaron que siempre o a veces se cumple con las normas establecidas en materia de supervisión en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación. No obstante, el 69% de los docentes de la escuela básica Juan Ivirma Castillo opina que nunca se cumple con la normativa legal existente en materia de supervisión.

Esta contradicción entre gerentes y docentes permite deducir que la gestión de estos planteles posee debilidades referidas a la función supervisora que debe cumplir el director, porque así lo establecen las leyes, en relación a la administración educativa; además deben realizar conforme al régimen y estructura organizativa que dicte el Ministerio del Poder Popular para la Educación en Venezuela.

CUADRO N° 27

Se realiza acompañamiento continuo y sistemático durante el año escolar.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
26	• Siempre	03	75	-	-	03	75	-	-
	• A veces	01	25	10	17	01	25	10	21
	• Nunca			48	83			37	79
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los resultados registrados en el cuadro muestran que el 75 % de los gerentes de ambas escuelas señalaron que siempre el supervisor realiza acompañamiento continuo y sistemático durante el año escolar; sin embargo, el 83% de los docentes de la escuela básica Juan Ivirma Castillo y el 79% de los de la escuela Básica Libertador indicaron que nunca se efectúan este acompañamiento.

Se deduce de estos datos que no se está llevando a cabo un proceso de supervisión donde se destaque el apoyo, asesoría y acompañamiento al docente como el recurso humano que debe garantizar la calidad de la practica pedagógica; de allí, que la acción supervisión debe ser continua y permanente así como en términos de acompañamiento pedagógico.

CUADRO N° 28

Los supervisores son multiplicadores de estrategias innovadoras para el proceso de enseñanza aprendizaje

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
27	• Siempre	03	75	-	-	02	50	-	-
	• A veces	01	25	10	17	02	50	10	21
	• Nunca			48	83			37	79
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

Los datos registrados en el cuadro evidencian que el 50% de los gerentes de ambas escuelas señalaron que siempre o a veces los supervisores son multiplicadores de estrategias innovadoras para el proceso enseñanza aprendizaje; no obstante el 83% de los

docentes de la escuela básica Juan Ivirma Castillo y el 79% de la escuela básica libertador precisaron que nunca esto sucede.

Al respecto, es significativo señalar que los supervisores de plantel incluyeron al director como supervisor nato de la institución han descuidado el proceso de capacitación y actualización y más aún, cuando se trata de apoyar la practica pedagógica., ya que sólo realizan reuniones para resolver problemas administrativos o de funcionamiento, más no lo pedagógico.

CUADRO N° 29

Establece el supervisor una relación formal y orientadora con el personal dándole participación como equipo.

Ítem	Alternativas	E.B. Juan Ivirma Castillo				E.B. Libertador			
		Gerentes y supervisor		Docentes		Gerentes y supervisor		Docentes	
		F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%	F(x)	%
28	• Siempre	-	-	-	-	-	-	-	-
	• A veces	04	100	08	31	04	100	7	15
	• Nunca	-	-	50	69	-	-	40	85
Totales		04	100	58	100	04	100	47	100

De elaboración propia con información de personal directivo y docente de las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador (año escolar 2010-2011).

El cuadro muestra los resultados siguientes: el 100% de los gerentes de ambas instituciones educativas abordadas, señaló que a veces el supervisor establece una relación formal y orientadora, con el personal dándole participación como equipo; no obstante el

69% los docentes de la escuela básica Juan Ivirma Castillo y el 85% de los docentes de la escuela básica Libertador indicaron que nunca el supervisor se relaciona en esos términos con el resto de personal.

Esto implica que el supervisor o el personal directivo a quienes les corresponde adelantar la acción supervisora en los planteles objeto de estudio, vienen descuidando su desempeño con respecto a la comunicación, asesoría, acompañamiento, apoyo, capacitación, lo que incide notablemente en la calidad de la práctica pedagógica que allí se efectúa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este estudio se abordó el análisis de los procesos inherentes a la supervisión y gerencia ejecutados en las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador de Puerto Ayacucho, Edo. Amazonas; durante el año escolar 2010-2011, de allí, que en función de los resultados obtenidos se formulan las conclusiones y recomendaciones siguientes:

Conclusiones

Con respecto a los procesos de gerencia escolar y supervisión en las escuelas de educación primaria seleccionadas en este estudio, es relevante exponer que los gerentes de ambas escuelas presentan respuestas coincidentes, pero que las mismas se tornan contradictorias con las proporcionadas por los docentes; es por ello, que se deduce que los gerentes presentan debilidades en la ejecución práctica de su labor con respecto a la comunicación efectiva que debe darse, ya sea para la planificación del proyecto Educativo

Integral Comunitario (P.E.I.C.), la evaluación del desempeño docente o la toma de decisiones, lo cual afecta el desempeño de su gestión escolar.

Debe señalarse también que para realizar su trabajo gerencial y de supervisión a veces parten de un diagnóstico, lo que no garantiza éxito y efectividad en la implementación de cualquier acción educativa; así mismo le dan muy poca participación al recurso humano institucional, según el organigrama de funcionamiento; existen limitaciones para realizar un trabajo verdaderamente coordinado en función a la efectividad de los equipos de trabajo; así como medianamente apoyan a los docentes durante la construcción, ejecución y evaluación de los Proyectos de Aprendizaje.

Al hacer la revisión del proceso de gerencia y acompañamiento educativo o pedagógico, resultó claro que los gerentes poseen debilidades en su capacidad de liderar a los docentes para que sientan la confianza y la motivación necesaria para desarrollar con eficiencia el proceso de enseñanza aprendizaje ya que los estímulos que aplican son insuficientes.

Además, estos gerentes no involucran a los docentes en la toma de decisiones, por lo que no se sienten comprometidos con el logro de los objetivos y metas institucionales y se limitan para realizar un trabajo en equipo, lo que les resta efectividad en su desempeño. También se presentan debilidades en la comunicación que establecen los gerentes y el resto del personal, porque prevalece la comunicación unidireccional entre ellos.

Con respecto a la delegación de funciones; los gerentes la practican con temor y más aún si se trata de los docentes, porque cuidan el poder y la autoridad, lo que afecta el trabajo institucional, puesto que algunas tareas que perfectamente la pueden realizar los demás actores educativos, los gerentes se la asignan, lo que hace retrasar el logro de las metas institucionales.

En lo relativo a la comparación de los resultados obtenidos sobre gerencia y supervisión con los lineamientos establecidos en la normativa legal vigentes, hay que resaltar que en los planteles abordados los gerentes a veces cumplen con una acción supervisora planificada mediante un diagnóstico. Además no es percibida por los docentes como integral, sistemática participativa, flexible, inclusiva, de orientación y asistencia al docente, ya para estos los gerentes no demuestran poseer competencias como supervisores pedagógicos.

En atención a los resultados se deduce comparativamente que estos gerentes, donde se incluye al supervisor y al personal directivo de ambas escuelas, los cuales son responsables

de la gestión en cada una de ellas; que los mismos incumplen una serie de funciones y tareas que les corresponde cumplir en el ejercicio del cargo según es contemplado la normativa legal vigente en materia educativa, al respecto cabe destacar:

En relación al cumplimiento del art. 103 de Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en lo que se refiere a que: “El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencias y culminación en el sistema educativo.”

En las dos instituciones educativas se muestran debilidades en su administración, ya que los directores no manejan presupuestos y los recursos materiales y humanos son decididos a nivel central, lo que incide muchas veces en que las metas con respecto a planificación, organización, coordinación y supervisión no se logren eficazmente.

De igual manera, es pertinente precisar que el art. 104 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se norma que; “El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley, responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica”

En este caso los supervisores y directores de ambas escuelas no aplican la evaluación al desempeño de los docentes; por lo tanto, no realizan los correctivos pertinentes, los cargos muchas veces no se asignan por competencias demostradas y comprobadas sino por injerencias partidistas, esto hace evidenciar que se cumple con una gerencia debilitada, lo cual se evidencia en el cuestionamiento del liderazgo la toma de decisiones, la delegación de funciones, todo lo cual genera barreras en la comunicación y poca motivación en todo el personal.

Seguidamente, se puntualiza en lo referente a la supervisión educativa en el art.43 de la Ley Orgánica de Educación se prevé: “El Estado fórmula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo”.

Los resultados de la presente investigación arrojaron que los docentes encuestados no perciben que la supervisión y gerencia cumpla con tales características. Por tanto el proceso de supervisión que se lleva a la práctica en ambas escuelas, está bien alejado de la norma establecida, puesto que la supervisión no se hace de manera permanente, prevalece una acción supervisora sustentada en la autoridad, más no de orientación y acompañamiento

pedagógico; así como tampoco se motiva al docente con capacitación y actualización permanente.

Recomendaciones

Con base a las conclusiones planteadas se recomienda:

- 1.- Las debilidades gerenciales detectadas, deben ser afrontadas en primera instancia por el personal directivo de las escuelas estudiadas y en segunda por los organismos oficiales competentes. Se deben tomar acciones dirigidas a lograr un supervisor y gerente reflexivo, crítico, investigador, que posea habilidades y conocimientos para diseñar, ejecutar y evaluar proyectos educativos y sobre todo a ganar el componente humano como recurso indispensable en el proceso educativo.
- 2.- En respuesta a las necesidades detectadas en los gerentes de las escuelas básicas Juan Ivirma Castillo y Libertador se sugiere la capacitación general de los gerentes y docentes en cuanto a componentes administrativos, gerenciales y de la supervisión y de acompañamiento pedagógico, de orientación, y de asesoría a los docentes; de esa manera se garantizará el cumplimiento de la normativa existente en materia educativa en el contexto venezolano, en forma eficaz, efectiva, transparente e innovadora.
- 3.- Que los docentes de ambas instituciones educativas sean sensibilizados para que soliciten a los gerentes (supervisor y personal directivo) una gestión escolar eficiente y de calidad, puesto que así lo requiere el funcionamiento de cada escuela, porque los procesos dinámicos que allí deben darse desde el punto administrativo y gerencial son claves para lograr la calidad de la práctica pedagógica. De tal manera que debe existir un alto compromiso del supervisor y de los directores con el funcionamiento administrativo y gerencial de cada una de las escuelas; lo que es primordial para el fortalecimiento y construcción de una cultura organizacional positiva, dentro de un clima de armonía y entendimiento lo que llevará a cada institución educativa la calidad académica deseada.

4.- Definir y establecer por escrito mediante un cuadro organigrama o un reglamento interno las funciones que cada uno de los miembros debe cumplir; es decir todos los que conforman el cuerpo directivo.

5.- Se sugiere propiciar espacios de discusión y reflexión donde el supervisor y el personal directivo generen insumos que les permitan mejorar su experiencia en la planeación, organización, dirección y control y evaluación; así como, utilizar estrategias participativas para que los docentes y no solo estos sino, los padres y representantes, la familia y la comunidad asuman con responsabilidad y compromiso con la educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acchua, C. (2005) *Gestión y Calidad en administración. México*. Mc Grawill Internacional. SA

Acchua, C. y Lussier R. (2005). *Liderazgo teoría y aplicación y desarrollo de habilidades*. Thompson Internacional.

Aguilar, C. (2007) La comunicación <http://www.monografias.com>.

Álvarez, M. (2007). *El equipo directivo. Recursos técnicos*. Caracas Venezuela. Editorial Laboratorio Educativo.

Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima, edic. Universidad Alas Peruanas.

Antunez, serafín. (2000). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Edit. Horson.

Arias, F (2006) *El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología*. Caracas Venezuela. Editorial Episteme, C.A.

Balestrini M *Como hacer una tesis*. Caracas. Editorial Trillas.

Balestrini, M. (2006) *Cómo se elabora el proyecto de Investigación* caracas. B. y L. servicio editorial.

Balzan, Y. (2008) *Acompañamiento pedagógico docente III etapa de Educación Básica*. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo estado Zulia Venezuela.

Chacón, F (1999). *La Gerencia Educativa Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela UCV*. Caracas.

Chiavenato, I. (2002) *Administración de los nuevos tiempos*. Colombia. Mac. Grawhill Internacional, S. A.

Chirinos y Silva (2010) *La Gestión Escolar de los Centros de Educación Inicial “Simoncitos” en Puerto Ayacucho - Estado Amazonas*. Trabajo Especial de Grado. UCV.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. Gaceta Oficial N° 5.453. Caracas.

Curriculo Nacional Bolivariano, Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007), Edición fundación centro nacional para el mejoramiento de la ciencia

Diez, E. (2004) *Administración y dirección Colombia*. Mac Gra-Hill interamericana, S.A.

Fermín, M. (1980) *Tecnología de la supervisión docente*. Editorial Kapelusz, Argentina.

Gómez, F. (2005) *programa de capacitación para directores, subdirectores y coordinadores de Educación Básica del Sector Escolar N°3 del Municipio Escolar Miranda*.

González, A. (2005) *Propuesta para mejorar la capacidad gerencial del personal docentes que desempeña caragos directivos IP: de Maturín*. Investigación y Postgrado.

Graffe, G (2005). *La gestión Educativa para la transformación de la escuela*. Caracas UCV

Graffe, G. (2003) *La planificación y la gerencia del cambio para la construcción de una escuela innovadora*. Caracas. Secretaría U.C.V.

Harris, P. (1993). *Teoría de sistema. Un enfoque estructural*. México: Legis.

Hernández, Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill. Interamericana.

Hernández, S. R. Fernández, C.C. Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación 4º edición*. Editorial McGraw-Hill.

Hurtado y Toro (1999) *Metodología de la investigación*.

Koontz, H. (2004) *Administración una perspectiva global*. Mc Gran. Hill Interamericana S.A. 12va Edic.

Koontz, H. y O'Donnel (2004) *Organización y liderazgo Colombia*. Mc Graw-Hill interamericana, S.A.

Koontz, H. y Weihrich, H (2002) *Administración una nueva perspectiva*.

Lara, P. (2005) *El director Como líder y el desempeño docente. Caso escuelas básicas del distrito I Sección 1 del Estado Amazonas*. U.C.V.

Ley Orgánica de Educación del 15 de agosto (2009) N° Extraordinario 5.928, Asamblea Nacional.

Líneas generales estratégicas del plan de desarrollo económico de la Nación 2007-2013.

Londoño P., Moret E., (2001). *Memoria III encuentro de escuelas de educación*. Edición Ilustrada.

Lucena, T (2004). *Desempeño Gerencial en la función académica del docente directivo de las escuelas básicas Santa Rosa. Municipio Iribarren. Estado Lara*.

Manual (2006) *Trabajo de grado de Especialización y Maestría y Trío Docentes*. Caracas Venezuela. Fondo Editorial UPEL.

Molinar, M., Velázquez L., (2010) *Liderazgo en la labor docente 2da Edición*. México: Trillas: ITESM, Universidad virtual.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008) *Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL. 4ta. Edición.

Martínez, R: (2004). *Propuesta para mejorar la acción supervisora en los planteles de ciudad Bolívar*.

Mora, P. (2001). *La gerencia y la educación postmoderna: crítica*. Mérida, Universidad de los Andes.

Pérez, C. (200) *La reforma Educativa ante el cambio del Paradigma*. Caracas grupo Eureka.

Requeijo, D y Lugo, A. (1998). *Administración Escolar*, Caracas. Editorial Biosfera S.R.L.

Rodriguez, Ángela. *Hacia una visión prospectiva de la gerencia y supervisión educativa*. *Investigación y Postgrado*, ago. 2008, vol.23, no.2, p.447-461. ISSN 1316-0087.

Rodriguez, M (2006) *Estudio comparativo de los estilos de dirección y modo de gestión en las escuelas básicas de Puerto Ayacucho Edo. Amazonas*.

Ruetter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión Educativa, Gerencia y Pedagogía*. Caracas. Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (FEDUPEL).

Sabino, C. (2006). *Como hacer una tesis. Guía para elaborar y redactar trabajos científicos*. 2da Edición. Caracas Editorial Panapo.

Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden*. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Stoner, L. (2006). *Administración* 6° Edición México Prentice Hall.

Stoner, J y Freeman, E. (2006) *Tendencias en la administración. Cambios y perspectivas*. Revistas ciencias de la Educación.

Villarreal, M. (2005) *Gerencia Descentralizada y cambio. Encuentro Educativo* Vol. N°5.

Wagner, J (2000). *Comportamiento Organizativo, consiguiendo la ventaja competitiva*. Edit. Panapo.

ANEXOS

**Universidad central de Venezuela
Facultad de Humanidades y educación
Escuela de educación
Estudios Universitarios Supervisados
Centro Regional Amazonas**



**Cuestionario a ser aplicado al personal Directivo, Supervisores y docentes en las
Escuelas Básicas: Juan Ivirma castillo y Libertador.**

**Autores:
Br. Annelina Medina
Br. Osnelvis Urrieta
Br. Tony Camico**

Puerto Ayacucho, Enero 2011.

Presentación

Estimado supervisor y docente:

El objetivo del instrumento consiste en obtener la información necesaria para describir los procesos de gerencia y supervisión presentes en las escuelas Juan Ivirma Castillo y Libertador de Puerto Ayacucho Estado Amazonas.

En tal sentido, se le agradece toda la información que pueda aportar para la realización del estudio, en cual permitirá cumplir con el requisito para optar al título de Licenciado en educación. La información que suministre será procesada exclusivamente con fines académicos, los cuales sustentarán la propuesta que redundará en el enriquecimiento del proceso de gerencia y supervisión en las instituciones educativas observadas.

¡Gracias por su aporte!

Instrucciones

Para darle respuesta al cuestionario se le agradece seguir las instrucciones siguientes:

- 1. Lea todas las preguntas antes de contestarlas.**
- 2. Marque con una (x) la alternativa que considere.**
- 3. Selecciones una sola alternativa de respuesta.**
- 4. Responda la totalidad de los ítems.**
- 5. En caso de duda consulte con el encuestador (a)**
- 6. No es necesario que firme la encuesta ya que es de carácter confidencial.**

I parte. Gerencia Escolar

Ítems	Alternativas		
	Siempre	Rara Vez	Nunca
1.- ¿Los procesos administrativos, gerenciales y de supervisión se planifican utilizando el P.E.I.C.?			
2.- ¿La Planificación es elaborada a partir de un diagnóstico, tomando en cuenta la normativa legal vigente?			
3.- ¿Los recursos humanos están organizados de acuerdo a sus funciones y capacidades de desempeño?			
4.- ¿Las funciones y atribuciones y atribuciones de todo el personal está delimitado en el reglamento interno del plantel?			
5.- ¿Existe una coordinación efectiva para lograr lo planificado?			
6.- ¿Prevalece en la Institución la conducción en equipos de trabajo?			
7.- ¿Los docentes acompañan a los gerentes en la ejecución del P.E.I.C., que adelanta la institución?			
8.- ¿Los gerentes toman medidas pertinentes tendientes a garantizar que los recursos se utilicen en forma eficaz y eficiente?			
9.- ¿Se utiliza la evaluación de desempeño para lograr las metas institucionales?			
10.- ¿Se realizan los correctivos pertinentes en función a la evaluación de los resultados?			

II parte. Procesos Gerenciales

Ítems	Alternativas		
	Siempre	Rara Vez	Nunca
11.- ¿El liderazgo del gerente genera confianza en el personal?			
12.- ¿Se practica un liderazgo que estimule el resto del personal a lograr las metas organizadas?			
13.- ¿Los gerentes involucran al personal en la toma de decisiones?			
14.- ¿Se toman decisiones sustentadas en la realidad para lograr efectividad de desempeño?			
15.- ¿Se le informa al personal de las decisiones y/o situaciones institucionales importantes?			
16.- ¿Prevalece en el plantel una comunicación direccional entre los gerentes y el personal?			
17.- ¿Se aplican mecanismos efectivos para mantener motivado a todo el personal?			
18.- ¿Se involucra al personal docente espontáneamente en las acciones y toma de decisiones?			

III parte. Procesos de Supervisión

Ítems	Alternativas		
	Siempre	Rara Vez	Nunca
19.- ¿Considera que se cumple en el plantel una supervisión integral, sistemática y participativa?			
20.- ¿La supervisión que se realiza, parte de un diagnóstico, planificación, asesoría y seguimiento, para lograr eficiencia?			
21.- ¿Prevalece una supervisión sustentada en la autoridad y la intimidación, más no en la confianza, cooperación y acompañamiento?			
22.- ¿la supervisión que se realiza es flexible, inclusiva, de orientación y asistencia al docente?			
23.- ¿La supervisión es planificada, sistemática y progresiva?			
24.- ¿Demuestra experiencia y competencias el supervisor con pertinencia a una supervisión centrada en la participación?			

IV parte. Deber ser de la Supervisión

Ítems	Alternativas		
	Siempre	Rara Vez	Nunca
25.- ¿Se cumple con las normas establecidas en materia de supervisión en los lineamientos normativos vigentes: Constitución de la república Bolivariana de Venezuela y Ley Orgánica de Educación?			
26.- ¿Recibe acompañamientos continuos y sistemáticos durante el año escolar eficientemente?			
27.- ¿Son los supervisores multiplicadores de estrategias innovadoras del proceso de enseñanza aprendizaje?			
28.- ¿Establece el supervisor una relación formal orientadora con el personal, dándole participación como equipo?			